

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Anggaran

2.1.1 Pengertian Anggaran

Manajemen dalam perusahaan setiap tahunnya menentukan sasaran yang ingin dicapai di tahun tersebut. Manajemen membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Rencana-rencana tersebut umumnya disusun dalam bentuk kuantitatif di dalam anggaran.

R. A Supriyono (2007:3) menyatakan “Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dinyatakan dalam satuan uang, untuk perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu biasanya satu tahun”. Mardiasmo (2002) menambahkan bahwa anggaran merupakan pernyataan estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial.

Berdasarkan pengertian anggaran tersebut maka kita dapat menguraikan karakteristik anggaran adalah sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
5. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

2.1.2 Manfaat dan Tujuan Anggaran

Manajemen perusahaan yang belum terbiasa mengadakan penyusunan anggaran dalam perusahaannya, akan menganggap bahwa penyusunan anggaran tersebut sebagai beban dan tambahan pekerjaan. Akan tetapi bila manajemen telah merasakan manfaat dari anggaran maka setiap manajemen perusahaan akan mempergunakan anggaran sebagai alat bantu dalam penyusunan perencanaan, koordinasi dan pengawasan di dalam perusahaan yang dipimpinya. Menurut Nafarin (2007:19) anggaran mempunyai banyak manfaat antara lain sebagai

berikut:

1. “Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
3. Dapat memotivasikaryawan.
4. Menimbulkan tanggung jawab tetrtu pada karyawan.
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
6. Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana) dapat dimanfaatkan seefisienmungkin.
7. Alat pendidikan bagi para manajer.”

Anggaran di samping mempunyai banyak manfaat juga mempunyai tujuan. Tujuan penyusunan anggaran menurut Ellen Christina (2001:4) dikemukakan antara lain sebagai berikut :

1. “Untuk menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapaimanajemen.
2. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen pada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung, dandilaksanakan.
3. Untuk menyediakan rencana rinci mengenai aktivitas

- dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
4. Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumberdaya.
 5. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakankoreksi.”

Berdasarkan uraian di atas, maka diketahui bahwa tujuan penyusunan anggaran adalah untuk mengetahui hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu sehingga dapat memproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan.

2.1.3 Fungsi Anggaran

Menurut Nafarin (2003:28) “Sesuai dengan fungsi manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan, anggaran pun demikian. Hal ini disebabkan karena anggaran sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya”. Jadi bila anggaran dihubungkan dengan fungsi dasar manajemen maka anggaran meliputi fungsi perencanaan,

mengorganisasi, mengawasi/ mengendalikan serta memotivasi setiap satuan dan bidang-bidang organisasional didalam badan usaha. Fungsi manajemen dimulai dari fungsi perencanaan, kemudian diadakan pelaksanaan hingga proses pengawasan. Anggaran itu sendiri dilakukan pada proses perencanaan.

1. Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang menjadi dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Garrison (2004) memberikan pengertian mengenai perencanaan sebagai tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai basil yang diinginkan. Perencanaan merupakan pedoman, garis-garis besar atau petunjuk-petunjuk yang harus dituruti jika menginginkan hasil yang baik sebagaimana yang direncanakan.

Pengertian di atas menunjukkan bahwa sebelum perusahaan melakukan operasinya, pimpinan dari perusahaan tersebut harus lebih dahulu

merumuskan kegiatan-kegiatan apa yang akan dilaksanakan di masa datang dan hasil yang akan dicapai dari kegiatan-kegiatan tersebut, serta bagaimana melaksanakannya. Dengan adanya rencana tersebut, maka aktifitas akan dapat terlaksana dengan baik.

Hilton (2007) menyatakan proses perencanaan tersebut mencakup:

- a. Menentukan titik tolak dan tujuan usaha. Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai sehingga merupakan sasaran, sedangkan perencanaan adalah alat untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap usaha yang baik harus memiliki titik tolak, landasan dan tujuan.
- b. Memberi pedoman, pegangan dan arah. Tanpa perencanaan, suatu perusahaan tidak akan memiliki pedoman, pegangan dan arahan dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya.
- c. Pemilihan tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Menetapkan alternatif yang realistis untuk dilaksanakan.

- d. Penentuan langkah-langkah untuk menerjemahkan rencana.
- e. Melakukan perencanaan kembali untuk memperbaiki kekurangan. Perencanaan akan membantu kita mengetahui apakah yang dilakukan sudah sesuai atau tidak.

2. Fungsi Pengendalian

Garrison (2004) berpendapat bahwa pengendalian merupakan suatu kegiatan yang diperlukan untuk mengusahakan agar tujuan, rencana, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan dapat dicapai semaksimal mungkin. Koontz (1996) menambahkan bahwa pengendalian merupakan pengukuran atau perbaikan terhadap pelaksanaan kerja agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan organisasi dapat terselenggara dengan baik.

Pengertian di atas menggambarkan bahwa pengendalian dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang akan dicapai yaitu standar. Tujuan pengendalian adalah supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan rencana dan melakukan tindakan perbaikan jika terdapat penyimpangan-penyimpangan, supaya tujuan yang

dihasilkan sesuai dengan yang direncanakan. Pengendalian bukan bermaksud untuk mencari-cari kesalahan melainkan untuk menghindari kesalahan. Pengendalian dilakukan sejak proses dimulai, sampai dengan pengukuran hasil yang dicapai.

Proses pengendalian mencakup kegiatan sebagai berikut:

- a. Mengukur hasil kegiatan aktual dengan tujuan dan melaporkan penyimpangan yang ada.
- b. Membuat analisis atas penyimpangan tersebut.
- c. Mempertimbangkan alternatif pemecahannya.
- d. Memilih alternatif perbaikannya.
- e. Mengadakan perbaikan melalui alternatif yang dipilih.

3. Fungsi Koordinasi

Haruman dan Rahayu (2007) menyatakan anggaran sebagai fungsi koordinasi adalah suatu aktivitas pengaturan sumber daya manusia dan sumber daya fisik yang lainnya yang dimiliki oleh perusahaan untuk bisa melaksanakan rencana yang sudah ditetapkan dan mencapai tujuan utama perusahaan. Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai

tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya.

Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Untuk itu anggaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, karena semua kegiatan yang saling berkaitan antara satu bagian dengan bagian lainnya sudah diatur dengan baik.

Fungsi anggaran sebagai koordinasi mencakup:

- a. Membantu mengkoordinir faktor sumber daya manusia dengan perusahaan
- b. Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan lingkungan usaha yang dihadapi
- c. Membantu mengetahui kelemahan dalam organisasi

4. Fungsi Motivasi

Robbin (2008) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi. Anggaran sebagai fungsi motivasi yaitu merupakan inspirasi, dorongan, semangat kerja bagi karyawan sehingga terjadi hubungan kerja yang baik. Anggaran diharapkan bisa menjadi suatu tolak ukur untuk melihat pencapaian karyawan dan menjadikannya sebagai pendorong untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Tujuan-tujuan motivasi tersebut antara lain:

- a. Mendorong semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas karyawan
- d. Mempertahankan loyalitas dan kesetabilan karyawan perusahaan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan

2.1.4 Jenis-jenis Anggaran

Mengelompokkan anggaran sangatlah penting dalam menyusun anggaran. Dengan mengelompokkan anggaran maka akan lebih mudah dalam menyusun jenis anggaran yang diinginkan sesuai dengan keperluan. Berikut ini jenis-jenis anggaran yang dikelompokkan dilihat dari beberapa segi:

1. Segi cara penyusunan, menurut Nafarin (2008) anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran periodik (*periodic budget*), adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentudimana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut disusun rencana mengenai *revenue*, *cost*, dan *expenses*, serta tidak diadakan revisi secara periodik, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
 - b. Anggaran kontiniu (*continuous budget*), adalah anggaran yang dibuat untuk periode waktu tertentu dimana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut diperkirakan *revenue*, *cost*, dan *expenses*. Anggaran ini juga disusun untuk mengadakan perbaikan yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan,

sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

2. Segi ruang lingkup, Ellen (2001) mengemukakan jenis-jenis anggaran sebagai berikut:
 - a. Anggaran Komprehensif, yaitu anggaran yang disusun dengan ruang lingkup yang menyeluruh yang mencakup seluruh aktivitas perusahaan di bidang pemasaran, produksi, keuangan, personalia dan administrasi.
 - b. Anggaran Parsial, yaitu anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas yang hanya mencakup sebagian dari kegiatan perusahaan misalnya anggaran untuk bidang produksi atau bidang keuangan saja.
3. Segi bidang, M. Munandar (2001) mengemukakan jenis-jenis anggaran:
 - a. *Operational Budget*, yang terdiri dari:
 - Anggaran penjualan, yaitu skedul rinci yang memperlihatkan penjualan yang diharapkan untuk periode yang akan datang. Anggaran penjualan berasal dari estimasi-estimasi permintaan (dan kesanggupan untuk pemasok) produk-produk perusahaan tertentu. Estimasi-estimasi ini pada gilirannya ditentukan berdasarkan ramalan-ramalan penjualan.

Ramalan penjualan disajikan kepada komite anggaran untuk dipertimbangkan. Komite anggaran bisa memutuskan apakah ramalan penjualan itu terlalu optimis atau pesimis kemudian merevisinya. Apabila komite anggaran memutuskan bahwa ramalan penjualan terlampau pesimis dan tidak selaras dengan rencana strategic perusahaan, mereka bisa merekomendasikan tindakan-tindakan spesifik dalam upaya mengatrol angka penjualan di luar tingkat ramalan, seperti pengencaran aktivitas-aktivitas promosi.

- Anggaran produksi, yaitu rencana jumlah barang yang akan diproduksi. Setelah anggaran penjualan selesai disusun, kebutuhan produksi untuk periode anggaran yang akan datang dapat ditentukan dan diorganisasikan dalam bentuk anggaran produksi. Anggaran produksi merupakan skedul rinci yang mengidentifikasi produk-produk atau jasa yang mesti dihasilkan atau disediakan untuk memenuhi penjualan yang dianggarkan dan kebutuhan-kebutuhan persediaan. Manajemen terlebih dahulu harus menentukan apakah tingkat persediaan barang jadi akan selalu

sama, ditingkatkan, atau malah diturunkan. Pertimbangan dalam merencanakan tingkat persediaan ini dilakukan untuk meminimalkan biaya, seperti biaya penyimpanan persediaan yang menumpuk, biaya hilangnya penjualan sewaktu permintaan pelanggan tidak dapat dipenuhi, biaya tambahan persediaan atas pesanan khusus barang-barang yang mencukupi haruslah tersedia untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan penjualan dan menyediakan persediaan akhir yang dikehendaki. Persediaan akhir merupakan angka yang penting karena manajemen mengkehendaki jumlah persediaan yang mencukupi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan, namun tentunya persediaan akhir ini tidak boleh terlampau banyak sehingga menimbulkan biaya-biaya yang tidak perlu.

- Anggaran bahan baku langsung, menunjukkan besarnya biaya bahan baku yang diperlukan untuk mengolah produk yang dianggarkan. Setelah kebutuhan-kebutuhan produksi dihitung, anggaran bahan baku langsung harus disusun guna memperlihatkan bahan-bahan

baku yang dibutuhkan dalam proses produksi. Taksiran penggunaan bahan baku berkaitan secara langsung dengan kebutuhan-kebutuhan produksi. Dalam menyusun anggaran bahan baku sekaligus disusun anggaran pembelian, namun pembelian bahan baku akan tergantung pada baik taksiran penggunaan bahan baku maupun persediaan bahan baku. Bahan baku yang mencukupi sepatutnya tersedia untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan produksi dan menyediakan persediaan akhir yang dikehendaki untuk tahun anggaran.

- Anggaran biaya tenaga kerja langsung. Anggaran biaya tenaga kerja langsung disusun dengan mengacu kepada anggaran produksi. Tujuan utama anggaran tenaga kerja langsung adalah untuk mempertahankan tenaga kerja yang memadai dalam rangka memenuhi kebutuhan-kebutuhan produksi namun tidak menyebabkan waktu menganggur yang memakan biaya. Tenaga kerja haruslah cukup banyak untuk menghindari waktu lembur yang berlebihan, yang juga menyebabkan tingginya biaya. Kebutuhan tenaga kerja langsung harus dihitung sehingga perusahaan mengetahui

apakah tersedia waktu kerja yang memadai untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan produksi. Perusahaan-perusahaan yang mengabaikan anggaran ini menanggung resiko kekurangan tenaga kerja atau harus merekrut atau bahkan kemungkinan merumahkan karyawannya pada waktu-waktu suram. Kebijakan tenaga kerja yang tidak menentukan akan menyebabkan ketidakamanan dan inefisiensi tenaga kerja. Kebutuhan tenaga kerja langsung kemudian dapat diterjemahkan ke dalam ekspektasi biaya tenaga kerja langsung. Jumlah biaya tenaga kerja langsung dapat dihitung dengan mengalikan kebutuhan jam kerja langsung dengan tarif tenaga kerja langsung per jam.

- Anggaran biaya *overhead* pabrikasi, merupakan skedul rinci taksiran biaya pabrikasi, selain biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung yang harus dikeluarkan untuk memenuhi ekspektasi-ekspektasi produksi di masa yang akan datang. Biaya *overhead* ini harus dipilah-pilah berdasarkan perilaku biayanya untuk tujuan penyusunan anggaran dan dibuat

tarif *overhead* yang ditentukan dimuka. Tarif *overhead* ini dipakai untuk membebankan *overhead* pabrik ke unit-unit produk selama periode anggaran. Anggaran *overhead* pabrikasi mempunyai tujuan penting yaitu sebagai informasi kepada manajemen sebagai dasar untuk mengendalikan biaya-biaya dan mengevaluasi kinerja yang bertanggung jawab atas biaya-biaya tersebut serta anggaran ini dipakai dalam menentukan biaya pokok produk.

- Anggaran beban penjualan dan administratif, berisi daftar antisipasi prediksi beban dalam bidang-bidang selain pabrikasi yang akan dikeluarkan dalam periode anggaran. Beban penjualan yakni promosi, penjualan, dan pengiriman produk kepada pelanggan. Beban-belan ini meliputi beberapa unsur yang dapat dibagi ke dalam beban variabel dan beban tetap. Beban penjualan variabel (seperti komisi penjualan dan beban pengiriman) bisa ditaksir dengan membuat suatu persentase dari taksiran jumlah rupiah penjualan atau dengan mengalikan biaya per unit dengan banyaknya unit yang terjual. Beban penjualan tetap

meliputi gaji, sewa, periklanan, dan penyusutan. Beban ini dianggarkan pada jumlah yang tidak berubah per bulannya. Biaya administratif adalah biaya yang berkaitan dengan aktivitas-aktivitas seperti pemberian arahan umum bagi perusahaan dan penyediaan jasa bagi personalia. Walaupun sebagian besar biaya administratif berperilaku tetap, beberapa unsur seperti biaya keperluan kantor dan biaya telepon berperilaku variabel.

- Anggaran investasi, merupakan anggaran yang berisi tentang rencana perubahan aktiva tetap perusahaan selama periode waktu anggaran, yaitu meliputi; investasi bangunan, mesin, peralatan, serta aktiva lainnya. Anggaran ini disusun untuk memprediksi investasi-investasi yang dibutuhkan guna menunjang tercapainya target produksi dalam suatu perusahaan untuk memenuhi penjualan.
- Anggaran kas, yaitu mengandung taksiran sumber dan penggunaan kas selama periode waktu tertentu. Anggaran kas ini tersusun dari anggaran operasi dan pengeluaran modal, dan juga digunakan sebagai patokan untuk menyusun anggaran neraca. Bagi sebuah

perusahaan penyusunan anggaran kas ini sangat penting sekali artinya bagi penjagaan likuiditas perusahaan itu. Dengan menyiapkan anggaran kas, pihak manajemen dapat mengambil langkah-langkah untuk memastikan bahwa mereka memiliki kas yang cukup di tangan untuk melakukan aktivitas yang direncanakan, memberikan waktu yang cukup untuk mengatur pembiayaan tambahan yang mungkin dibutuhkan selama periode anggaran serta merencanakan investasi kelebihan kas di tangan untuk memperoleh tingkat pengembalian tertinggi yang mungkin diperoleh. Anggaran kas mencakup seluruh hal yang mempengaruhi arus kas dan menggunakan data dari hampir seluruh bagian anggaran induk. Anggaran kas mencakup tiga bagian unit yaitu arus kas bersih dari aktivitas operasi, arus kas bersih dari aktivitas investasi dan arus kas bersih dari aktivitas pembiayaan.

b. *Financial Budget*, yang terdiri dari:

- Proyeksi laba/ rugi, yaitu proyeksi perolehan laba untuk tahun tertentu.
- Proyeksi neraca, yaitu proyeksi aktiva dan modal perusahaan pada tahun tertentu.

- Proyeksi kas/ bank, yaitu rencana penerimaan dan pengeluaran kas/ bank pada tahun tertentu.
- Proyeksi sumber dan penggunaan dana, yaitu proyeksi modal kerja perusahaan dan perubahan modal kerja.
- Proyeksi rasio keuangan.

2.1.5 Metode Pembuatan Anggaran

Menurut Ismail dan Prawironegoro (2009), ditinjau dari siapa yang membuatnya maka penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan cara:

1. Top-Down

Manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah. Manajer pada tingkatan organisasi yang lebih rendah tidak dilibatkan dalam penyusunan anggaran, tinggal melaksanakan. Proses penyusunan anggaran *top down* mendorong kurangnya komitmen para manajer di tingkat pelaksana karena tidak dilibatkan dalam proses penetapan angka-angka anggaran.

2. Bottom-Up

Manajer di tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Setiap unit kerja diberikan kesempatan untuk mengajukan usulan pembuatan anggaran. Pendekatan ini kemungkinan besar akan mendorong komitmen para manajer untuk mencapai tujuan anggaran. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran secara psikologis dapat meningkatkan rasa memiliki yang lebih tinggi terhadap tujuan perusahaan. Namun kalau tingkat partisipasi sangat tinggi dan manajer tingkat menengah dan bawah diberikan kewenangan sangat luas, juga berisiko sulitnya manajemen puncak untuk mengusulkan target-target yang diinginkan.

3. Campuran atau *Top Down* dan *Bottom Up*

Metode ini adalah campuran dari kedua metode diatas. Pembuat anggaran mempersiapkan draft pertama anggaran untuk bidang tanggung jawab, yang merupakan pendekatan *bottom-up*. Tetapi mereka melakukan hal tersebut berdasarkan pedoman yang ditetapkan di tingkat yang lebih tinggi, yang merupakan pendekatan *top-down*.

2.1.6 Prosedur Penyusunan Anggaran

Prosedur anggaran dapat dikelompokkan oleh beberapa ahli. Menurut M.Nafarin (2007) prosedur penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Tahap penentuan pedoman perencanaan anggaran

Sebelum penyusunan anggaran, terlebih dahulu *top management* melakukan 2 hal yaitu:

- a. Menetapkan rencana besar perusahaan, seperti tujuan, kebijaksanaan, asumsi- asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran.
- b. Membentuk panitia penyusunan anggaran, yang terdiri dari: direktur sebagai ketua, manajer keuangan, sekretaris dan manajer lainnya sebagai anggota.

2. Tahapan persiapan anggaran

Manajer pemasaran sebelum menyusun anggaran terlebih dahulu melakukan taksiran penjualan.

3. Tahapan penentuan anggaran

Pada tahap penentuan anggaran diadakan rapat dari semua manajer beserta direksi (direktur) dengan kegiatan sebagai berikut:

- a. Perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran
 - b. Mengkoordinasi dan menelaah komponen-komponen anggaran
 - c. Pengesahan dan pendistribusian anggaran.
4. Tahap pelaksanaan anggaran

Untuk kepentingan pengawasan, setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah direalisasi kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan kepada direksi.

Sementara menurut Supriyono (2001) mengatakan bahwa prosedur penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Manajemen puncak menganalisa informasi masa lalu dan perubahan lingkungan eksternal di masa depan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman (SWOT) yang dihadapi perusahaan.

2. Menentukan perencanaan strategis atas SWOT manajemen puncak yaitu berupa penentuan tujuan perusahaan dan rencana jangka panjang.
3. Mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan rencana jangka panjang. Rencana jangka panjang dikomunikasikan kepada manajer divisi dan manajer di bawahnya serta komite anggaran agar mereka mengetahui tujuan yang akan dicapai dan cara-cara proyek untuk mencapai tujuan tersebut.
4. Memilih taktik, mengkoordinasikan kegiatan, dan mengawasi kegiatan. Atas dasar tujuan organisasi dan rencana jangka panjang yang telah disusun oleh manajer puncak, manajer divisi menyusun rencana pemilihan taktik yaitu :memilih cara-cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan, manajer departemen membuat keputusan pengorganisasian yang berhubungan dengan pengorganisasian semua kegiatan dibawah departemennya dan manajer seksi bertanggung jawab untuk merencanakan pengawasan (*Supervision*) terhadap seksinya.
5. Menyusun usulan anggaran. Setiap manajer divisi menyusun dan mengkoordinasikan penyusunan untuk bagian organisasi dibawahnya yaitu seksi usulan anggaran semua divisi selanjutnya diserahkan pada komite anggaran.

6. Menyarankan revisi usulan anggaran. Komite anggaran menyarankan revisi terhadap usulan anggaran. Setiap divisi agar dapat sinkronisasi dengan anggaran divisi yang lain agar sesuai dengan rencana jangka panjang dan tujuan yang telah ditentukan oleh manajer puncak.
7. Menyetujui revisi usulan anggaran dan merakit menjadi anggaran perusahaan. Setelah usulan anggaran direvisi oleh setiap divisi yang bersangkutan dan revisinya telah disetujui oleh komite anggaran, maka komite merakit usulan tersebut menjadi anggaran perusahaan.
8. Revisi dan pengesahan anggaran perusahaan. Anggaran perusahaan mungkin masih memerlukan revisi sebelum disahkan oleh manajemen puncak menjadi anggaran perusahaan yang sesuai. Setelah dilakukan revisi anggaran tersebut disahkan dan didistribusikan ke setiap divisi dan bagian organisasi dibawahnya sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dan sekaligus sebagai alat pengendalian.

2.1.7 Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Anggaran dapat berfungsi dengan baik jika taksiran-taksiran yang termuat di dalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya. Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat maka diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun anggaran. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran menurut Munandar (2001) secara garis besar adalah sebagai berikut:

1. Faktor Intern, yaitu data, informasi, pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:
 - a. Penjualan tahun-tahun yang lalu
 - b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.
 - c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan
 - d. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan
 - e. Modal kerja yang dimiliki perusahaan
 - f. Fasilitas lain yang dimiliki perusahaan
 - g. Kebijakan-kebijaksanaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan,

baik di bidang pemasaran, produksi, administrasi, personalia dan sebagainya.

Faktor intern ini sering disebut juga sebagai factor yang dapat diatur, yaitu factor-faktor yang dalam batas-batas tertentu masih bisa disesuaikan dengan keinginan atau kebutuhan untuk periode anggaran yang akan datang.

2. Faktor Ekstern, yaitu data, informasi, pengalaman yang terdapat di luar perusahaan tetapi dianggap mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor tersebut antara lain:
 - a. Situasi persaingan
 - b. Tingkat pertumbuhan penduduk
 - c. Tingkat penghasilan masyarakat
 - d. Tingkat pendidikan masyarakat
 - e. Penyebaran penduduk
 - f. Agama, adat istiadat serta kebiasaan-kebiasaan masyarakat
 - g. Kebijakan pemerintah baik di bidang politik, ekonomi, social, budaya maupun keamanan.
 - h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional
 - i. Kemajuan teknologi dan sebagainya

Terhadap factor-faktor ekstern ini, perusahaan tidak mampu untuk mengaturnya sesuai dengan apa yang diinginkannya dalam periode anggaran yang akan datang. Oleh karena itu faktor-faktor ekstern ini sering disebut juga factor yang tidak dapat dikendalikan. Artinya faktor yang tidak dapat diatur dan tidak dapat disesuaikan dengan keinginan perusahaan. Akibatnya perusahaanlah yang harus menyesuaikan dirinya, meyesuaikan kebijakan-kebijakannya dengan faktor ekstern tersebut.

2.1.8 Isi Anggaran

Anggaran yang baik haruslah mencakup seluruh kegiatan perusahaan, sehingga fungsi-fungsi anggaran benar-benar dapat berjalan dengan baik. Menurut Ellen (2001) isi dari anggaran komprehensif secara garis besar adalah:

1. Anggaran Kisaran (*Forecasting*), yaitu anggaran yang berisi taksiran-taksiran tentang kegiatan-kegiatan dalam periode waktu yang akan datang, serta taksiran-taksiran tentang keadaan keuangan perusahaan pada saat tertentu yang akan datang.

2. Anggaran Variabel (*Variable budget*), yaitu anggaran yang berisi tentang tingkat perubahan biaya atau tingkat variabilitas biaya, khususnya biaya-biaya yang termasuk kelompok biaya campuran, sehubungan dengan adanya perubahan produktivitas perusahaan.
3. Analisa statistika dan matematika pembantu, yaitu analisa-analisa statistika dan matematika yang digunakan untuk membuat taksiran-taksiran serta yang dipergunakan untuk mengadakan penilaian dalam rangka mengadakan evaluasi kerja.
4. Laporan anggaran, yaitu laporan tentang realisasi pelaksanaan anggaran yang dilengkapi dengan berbagai analisa perbandingan antara anggaran dengan realisasinya itu sehingga dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, baik penyimpangan yang bersifat menguntungkan maupaun yang bersifat merugikan.

Berdasarkan ulasan yang telah dikemukakan di atas, dapat diketahui beberapa keuntungan yang dapat diperoleh bila perusahaan menerapkan penyusunan anggaran yang baik. Beberapa keuntungan tersebut adalah:

1. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen, hasil proyeksi ini, menciptakan

- peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.
2. Dalam menyusun anggaran, diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang akan dilakukan. Analisis ini sangat bermanfaat bagi manajemen sekalipun ada pilihan untuk tidak melanjutkan keputusan tersebut.
 3. Anggaran merupakan penelitian unjuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.
 4. Anggaran memerlukan adanya dukungan organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui kekuasaan, kewenangan, dan kewajibannya. Anggaran sekaligus berfungsi sebagai alat pengendalian pola kerja karyawan dalam melakukan suatu kegiatan.
 5. Mengingat setiap manajer dan/atau penyelia dilibatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut berperan serta (*sense of participation*).

Pemakaian anggaran juga memiliki beberapa keterbatasan, Adisaputro dan Asri (2003) mengungkapkannya sebagai berikut:

1. Anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi atas kegiatan yang akan datang. Ketepatan estimasi ini

sangat bergantung kepada pengalaman dan kemampuan dari estimator atau proyektor. Ketidaktepatan anggaran berakibat tidak baik sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan pengawasan dengan baik.

2. Anggaran harus selalu disesuaikan dengan perubahan kondisi dan asumsi. Anggaran disusun atas dasar kondisi dan asumsi yang mendasari penyusunan anggaran mengharuskan adanya revisi anggaran agar anggaran tersebut dapat digunakan sebagai alat manajemen. Perubahan kondisi atau asumsi misalnya dapat berupa laju inflasi atau kebijakan pemerintah di bidang ekonomi.
3. Anggaran dapat dipakai sebagai alat oleh manajemen hanya apabila semua pihak terutama manajer perusahaan secara terus-menerus dan terkoordinasi berusaha dan bertanggung jawab atas tercapainya tujuan yang telah ditentukan di dalam anggaran.
4. Karena penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, maka secara potensial dapat menimbulkan persoalan-persoalan kerja (*human relation*) yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.
5. Penganggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subyektif pembuat kebijakan (*decision maker*)

terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap/cukup.

2.2 Hubungan Anggaran Dengan Manajemen

Manajemen diartikan sebagai suatu ilmu dan seni untuk mengadakan perencanaan (*planning*), mengadakan pengorganisasian (*organizing*), mengadakan pengarahan dan pembimbingan (*directing*), mengadakan pengkoordinasian (*coordinating*) serta mengadakan pengawasan (*controlling*) terhadap orang-orang dan barang-barang, untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dari pengertian tersebut nampaklah bahwa ada lima fungsi manajemen seperti yang dikemukakan Koontz and Wehrich (1993) yaitu:

- a. Menyusun rencana untuk dijadikan sebagai pedoman kerja (*planning*).
- b. Menyusun struktur organisasi kerja yang merupakan pembagian wewenang dan pembagian tanggung jawab kepada para personil (karyawan) perusahaan (*organizing*).
- c. Membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan para karyawan (*directing*).

- d. Menciptakan koordinasi dan kerja sama yang serasi di antara semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan (*coordinating*).
- e. Mengadakan pengawasan terhadap kerja para karyawan dalam merealisasikan apa yang tertuang dalam rencana perusahaan yang telah ditetapkan (*controlling*).

Berdasarkan uraian di atas, fungsi anggaran yang pokok adalah sebagai alat perencanaan, sebagai alat pengkoordinasian kerja, sebagai alat pengawasan kerja serta sebagai alat pengendalian kerja. Bilamana dibandingkan dengan fungsi-fungsi manajemen tersebut, nampaklah bahwa anggaran mempunyai kaitan yang sangat erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana, pengkoordinasian kerja, pengawasan kerja, dan pengendalian. Dengan demikian dapat diketahui bahwa anggaran adalah alat manajemen untuk membantu menjalankan fungsi-fungsinya. Anggaran yang baik dan sempurna tidak akan menjamin bahwa pelaksanaan serta realisasinya nanti juga akan baik serta sempurna tanpa dikelola oleh tangan-tangan manajer (manajemen) yang terampil dan berbakat. Gunawan Adisaputro (2003) mengungkapkan anggaran sebagai suatu alat masih mengandung beberapa kelamahan-kelemahan, antara lain:

- a. Anggaran disusun berdasarkan taksiran-taksiran. Betapapun cermatnya taksiran tersebut dibuat namun amatlah sulit untuk mendapatkan taksiran yang benar-benar akurat dan kemudian sama sekali tidak berbeda dengan kenyataannya nanti.
- b. Taksiran-taksiran dalam anggaran disusun dengan mempertimbangkan berbagai data, informasi dan faktor-faktor lainnya. Dengan demikian, jika nantinya terjadi perubahan-perubahan terhadap data, informasi dan faktor-faktor tersebut maka berubah pula ketetapan taksiran-taksiran yang telah disusun tersebut.
- c. Berhasil atau tidaknya pelaksanaan (realisasi) anggaran sangat tergantung pada manusia-manusia pelaksananya. Anggaran yang baik tidak akan bisa direalisasikan bilamana para pelaksananya tidak mempunyai keterampilan serta kecakapan yang memadai.

Melihat uraian di atas maka diketahui bahwa anggaran sebagai suatu alat, penggunaannya, modifikasinya serta pelaksanaannya sangat tergantung pada manusia-manusianya. Oleh sebab itu kehadiran manajemen (manajer) mutlak diperlukan dalam perusahaan.

Perusahaan yang cenderung memandang ke depan, akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukannya pada masa yang akan datang. Sehingga dalam pelaksanaannya perusahaan-perusahaan ini tinggal berpegangan pada semua rencana yang telah disusun sebelumnya. Ide-ide untuk kegiatan pada waktu mendatang umumnya didasarkan atas apa yang sudah dijalankan sebelumnya. Pada perusahaan manufaktur (pabrik) atau kegiatan akan dilakukan dengan lebih efisien dan tujuan perusahaan dapat tercapai apabila manajemen memperhatikan rencana untuk aktivitas-aktivitasnya di masa depan.

Hubungan yang lain antara anggaran dengan manajemen adalah dalam membantu manajemen dalam mengelola perusahaan. Manajemen harus mengambil keputusan-keputusan yang paling menguntungkan perusahaan, seperti memilih barang-barang atau jasa yang akan diproduksi dan dijual, memilih atau menyeleksi langganan, menentukan tingkat harga, metode-metode produksi, metode-metode distribusi dan juga mengenai keputusan termin penjualan.

Anggaran dalam kaitan dan hubungannya dengan manajemen bermanfaat untuk membantu manajemen meneliti, mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan. Dengan kata lain, sebelum merencanakan kegiatan manajer mengadakan penelitian dan

pengamatan-pengamatan terlebih dahulu. Kebiasaan membuat rencana akan menguntungkan semua kegiatan terutama kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan kebutuhan finansial, tingkat persediaan, fasilitas-fasilitas produksi, pembelian, promosi, penjualan, pengembangan produk dan lain sebagainya. Dalam bidang perencanaan lain misalnya mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan untuk menentukan arah atau kegiatan yang paling menguntungkan. Dalam menentukan tujuan-tujuan perusahaan, manajemen yang dapat menentukan tujuannya secara jelas dan logis (dapat dilaksanakan) adalah manajemen yang akan berhasil. Anggaran dapat membantu manajemen dalam memilih mana tujuan yang dapat dilaksanakan dan mana yang tidak. Dengan disusunnya perencanaan terperinci, dapat dihindarkan biaya-biaya yang timbul sehingga membantu dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan yaitu keuntungan yang maksimum.