

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **1.1 Penelitian Terdahulu**

Pembahasan yang dilakukan pada penelitian ini merujuk pada penelitian penelitian sebelumnya. Berikut akan diuraikan beberapa penelitian terdahulu beserta persamaan dan perbedaannya yang mendukung penelitian ini.

1. Adelia dan Se Tin ( 2011 )

Penelitian ini membahas tentang Peranan Anggaran Produksi Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menunjang Efektifitas Produksi (Studi Kasus Pada PT. Timbul Jaya Pekalongan). Penelitian ini bertujuan mengetahui perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya untuk mendapatkan laba semaksimal mungkin guna mempertahankan kelangsungan operasional dan memungkinkan perusahaan melakukan ekspansi di masa depan, dengan cara melihat sebuah laporan anggaran produksi yang sebagaimana yang menjadi alat bantu manajemen menunjang efektifitas perusahaan. Metode Penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan menggunakan data sekunder, yaitu merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Penelitian dengan menggunakan data sekunder adalah penelitian arsip (archival research) yang memuat kejadian masa lalu (historis). (Indriantoro dan Bambang, 1999). Pada penelitian ini data historis yang dimaksudkan adalah data mengenai anggaran produksi dan realisasi biaya produksi PT. Timbul Jaya dari tahun 2008 sampai dengan 2009, secara triwulanan. Hasil ini menunjukkan bahwa Manajer produksi membuat usulan anggaran produksi berdasarkan usulan

anggaran penjualan, setelah anggaran produksi selesai dibuat untuk mengetahui efektifitas biaya produksi, maka manajer produksi membuat pula anggaran mengenai biaya-biaya yang diperlukan didalam berlangsungnya proses produksi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran dengan pengendalian biaya. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan sebelumnya terletak pada teknik analisis data dengan menggunakan kuantitatif yaitu data primer dan sekunder dan obyek pengamatan atau perusahaan dan penggunaan pengendalian biaya produksi sebagai evaluasi terhadap pengawasan dari penyimpangan, dan variabel independen (variabel x) adalah peranan anggaran produksi untuk variabel dependennya (variabel y) adalah efektifitas biaya produksi, sedangkan pada penelitian ini menggunakan anggaran operasional.

## 2. M. Nizarul Alim (2008)

Penelitian ini membahas tentang Efektivitas Perpaduan Komponen Anggaran dalam Prosedur Anggaran: Pengujian Kontijensi Matching. Variabel yang digunakan adalah partisipasi anggaran, sasaran anggaran, revisi anggaran, dan evaluasi anggaran. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan menggunakan kontijensi matching. Penelitian ini bertujuan untuk menguji efektifitas perpaduan antar komponen anggaran dengan pengujian kontijensi matching dengan argument bahwa penganggaran merupakan suatu prosedur yang berurutan dan saling terkait antar komponen anggaran. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa partisipasi tidak berpengaruh signifikan terhadap sasaran anggaran. Demikian pula sasaran anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap

sasarann anggaran. Demikian pula sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Untuk partisipasi sasaran, revisi anggaran, evaluasi anggaran dan interaksinya secara bersama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Persamaan penelitian ini dengan sebelumnya terletak pada salah satu komponen yang diuji yaitu mengenai evaluasi anggaran sedangkan perbedaannya terletak pada komponen anggaran yang dikaitkan dengan prosedur anggaran dalam penyusunan anggaran, sedangkan penelitian ini dikaitkan dengan penerapan anggaran sebagai alat Pengendalian Manajemen di PDAM Delta Tirta Sidoarjo.

### 3. Johan Arifin (2007)

Penelitian ini membahas tentang Pengaruh Karakteristik Gaya Penyusunan anggaran Terhadap Efisiensi Biaya. Variabel yang digunakan adalah partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan tingkat kesulitan anggaran. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh karakteristik gaya penyusunan anggaran terhadap efisiensi biaya dengan menggunakan lima variabel karakteristik gaya penyusunan anggaran tersebut. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa hanya dua variabel yang berpengaruh signifikan yaitu variabel kejelasan tujuan anggaran dan evaluasi anggaran.

Persamaan penelitian ini dengan peneliti sebelumnya terletak pada upaya pengendalian dan perencanaan anggaran demi menghindari penyimpangan dalam penyusunan anggaran sedangkan perbedaannya terletak pada obyek anggaran terdahulu menggunakan anggaran biaya pada perusahaan manufaktur yang

terdaftar di Bursa Efek Jakarta sedangkan pada saat ini menggunakan anggaran biaya operasional pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).

4. Joseph G. Fisher, Laureen A. Maines, sean A. Peffer, Geoffrey B. Sprinkle (2002)

Penelitian ini membahas tentang *Using Budgets for Performance Evaluation; Effect of Resources Allocation and Horizontal Information asymmetry on Budget Proposal, Budget Slack, and Performance*. Penelitian ini menggunakan anggaran untuk mengalokasikan sumber daya yang langka dan informasi asimetri secara horizontal. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa anggaran untuk keduanya menggunakan alokasi sumber daya dan evaluasi kinerja tidak hanya menghilangkan *budget slack* tetapi juga meningkatkan kinerja bawahan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan hasil dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa dengan merancang system informasi internal untuk mengurangi asimetri informasi diantara bawahan, perusahaan dapat meningkatkan insentif bawahan untuk memberikan anggaran yang lebih akurat.

Persamaan penelitian ini dengan peneliti sebelumnya terletak pada penggunaan anggaran sebagai alat evaluasi sedangkan perbedaannya terletak pada metode yang digunakan yaitu penelitian terdahulu menggunakan kuantitatif yaitu kedua alokasi sumber daya dan evaluasi kinerja tidak hanya menghilangkan anggaran kendur, tetapi juga meningkatkan upaya bawahan dan kinerja tugas, dan variabel dependennya (X1) adalah alokasi sumber daya, variabel independennya adalah (X2) informasiasimetri dan (X3) periode sedangkan penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif.

## **1.2 Landasan Teori**

### **1.2.1 Pengertian Anggaran**

Menurut Adisaputro dan Asri (2003 : 6) *bussiness budget* adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Menurut Nafarin (2009 : 11) anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodok yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa. Anggaran merupakan alat mana

### **1.2.2 Tujuan Anggaran**

Tujuan penyusunan anggaran menurut Nafarin (2004 : 15), diantaranya:

1. Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi
4. Untuk merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.

6. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usul yang berkaitan dengan keuangan.

### **1.2.3 Manfaat Anggaran**

Manfaat penyusunan anggaran menurut Nafarin (2004 : 15) adalah sebagai berikut:

1. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
3. Dapat memotivasi pegawai.
4. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai.
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
6. Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
7. Alat pendidikan bagi para manajer.

### **1.2.4 Karakteristik Anggaran**

Menurut Mulyadi (2001 : 490) karakteristik anggaran sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

4. Usulan anggaran di-*review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat berubah pada kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkandengan anggaran selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

### **1.2.5 Fungsi Anggaran**

Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Hal ini disebabkan anggaran mempunyai fungsi sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya.

Menurut Nafarin (2004 : 20) fungsi anggaran diantaranya :

#### **1. Fungsi Perencanaan**

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang.

#### **2. Fungsi Pelaksanaan**

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi, dan bagian keuangan. Apabila salah satu bagian (departemen) saja tidak dapat melaksanakan tugas sesuai dengan yang direncanakan, maka bagian yang lain juga tidak dapat melaksanakan tugasnya sesuai rencana.

### 3. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan (controlling). Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara:

- a. Membandingkan realisasi dengan rencana anggaran.
- b. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika ada penyimpangan yang merugikan).

#### **1.2.6 Keterbatasan Anggaran**

Dalam menyusun anggaran terdapat beberapa hal yang membatasi penyusunan anggaran. Menurut Adisaputro dan Asri (2003 : 53) keterbatasan anggaran tersebut diantaranya :

1. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas produksi dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.
2. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan sungguh-sungguh.
3. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya.
4. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang lowes.

### 1.2.7 Macam Anggaran

Menurut Nafarin (2004 : 22) anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang sebagai berikut :

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
  - a. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda. Anggaran variabel disebut juga dengan anggaran fleksibel.
  - b. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Anggaran tetap disebut juga dengan anggaran statis.
2. Menurut cara penyusunannya, anggaran terdiri dari :
  - a. Anggaran periodik adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, umumnya satu tahun-yang disusun setiap periode anggaran.
  - b. Anggaran kontinu adalah anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
3. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari :
  - a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.
  - b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis) adalah anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun.
4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut "anggaran induk (master

budget)”. Anggaran induk merupakan konsolidasi rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulanan. Anggaran triwulanan dipecah lagi menjadi anggaran bulanan.

a. Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan labarugi. Anggaran operasional antara lain terdiri dari :

1.) Anggaran penjualan :Anggaran biaya pabrik yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya *overhead* pabrik.

2.) Anggaran beban usaha.

3.) Anggaran laporan laba rugi.

b. Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca.Anggaran keuangan, antara lain terdiri dari :

1.) Anggaran kas

2.) Anggaran piutang.

3.) Anggaran persediaan.

4.) Anggaran utang.

5.) Anggaran neraca.

5. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari :

a. Anggaran komprehensif merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduandari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.

- b. Anggaran parsial adalah anggaran yang disusun tidak secara lengkap, anggaranyang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.
6. Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari :
- a. Anggaran apropriasi (appropriation budget), adalah anggaran yang dibentuk bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk tujuan lain.
  - b. Anggaran kinerja (performance budget), adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan) misalnya untuk menilai apakah biaya/beban yang dikeluarkan oleh masing masing aktivitas tidak melampaui batas

### **1.2.8 Pengertian Penganggaran Perusahaan**

Menurut Nafarin (2004 : 12) Penganggaran perusahaan (business budgeting) adalah proses penyusunan anggaran yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam memperoleh laba.

#### **a. Organisasi Penyusunan Anggaran**

Menurut Mulyadi (2001 : 502) dalam organisasi penyusunan anggaran terdapat tiga pihak utama yang terkait dalam penyusunan anggaran, yaitu komite anggaran, departemen anggaran, dan para manajer pusat pertanggungjawaban. Penyusunan rancangan anggaran perusahaan dikoordinasikan dan diadministrasikan oleh dua unit organisasi, diantaranya :

##### **1. Komite anggaran :**

Komite anggaran merupakan unit organisasi *ad hoc* yang mengkoordinasikan berbagai jenis usulan anggaran dari berbagai pusat pertanggungjawaban untuk

kemudian disusun menjadi rancangan anggaran induk (master budget). Komite anggaran terdiri dari :

- a) Direktur utama, sebagai ketua merangkap anggota komite
- b) Direktur pemasaran, sebagai anggota
- c) Direktur produksi, sebagai anggota
- d) Direktur keuangan dan administrasi, sebagai anggota
- e) Manajer departemen keuangan, sebagai sekretaris komite

Adapun beberapa tugas komite anggaran, sebagai berikut :

1. Merumuskan sasaran anggaran dan kebijakan pokok perusahaan untuk tahun Anggaran.
2. Menyampaikan informasi mengenai tujuan dan kebijakan pokok tersebut kepada para manajer pusat pertanggungjawaban.
3. Menelaah rancangan anggaran yang diajukan oleh para manajer pusat pertanggungjawaban.
4. Melakukan negosiasi dengan para manajer pusat pertanggungjawaban mengenai rancangan anggaran yang mereka ajukan.
5. Mengajukan rancangan anggaran perusahaan secara keseluruhan kepada dewan komisaris dan rapat umum pemegang saham (RUPS).
6. Menelaah anggaran yang telah disetujui oleh dewan komisaris dan RUPS.
7. Melakukan negosiasi dengan para manajer di pusat pertanggungjawaban mengenai anggaran yang telah disahkan oleh RUPS.
8. Melakukan revisi anggaran, sesuai dengan kebijakan rapat umum pemegang saham (RUPS).

## 2. Departemen anggaran

Fungsi dari departemen anggaran, antara lain :

- a) Menerbitkan prosedur dan formulir untuk persiapan rancangan anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan.
- b) Mengkoordinasikan dan menerbitkan asumsi-asumsi yang dipakai sebagai dasar penyusunan rancangan anggaran perusahaan.
- c) Membantu setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam menyusun rancangan anggaran pusat pertanggungjawaban.
- d) Mengolah rancangan anggaran pusat pertanggungjawaban menjadi rancangan anggaran induk (master budget).
- e) Menganalisis rancangan anggaran dan memberikan rekomendasi kepada komite anggaran.
- f) Menganalisis realisasi anggaran, menafsirkan hasil-hasilnya dan membuat laporan ringkas mengenai hasil analisisnya tersebut kepada direksi.
- g) Mengadministrasikan proses perubahan dan penyesuaian anggaran perusahaan.

### **b. Prosedur Penyusunan Anggaran**

Menurut Nafarin (2004 : 9) prosedur penyusunan anggaran dijelaskan dalam beberapa tahap berikut ini :

#### 1. Penentuan pedoman anggaran

Anggaran yang akan dibuat pada tahun akan datang sebaiknya dipersiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Sebelum

penyusunan anggaran, terlebih dahulu manajemen puncak (direktur atau komisaris) melakukan dua hal, yaitu :

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

## 2. Persiapan anggaran

Manajer pemasaran sebelum menyusun anggaran penjualan (sales budget) terlebih dahulu menyusun anggaran penjualan (sales forecast). Setelah menyusun anggaran penjualan, manajer pemasaran bekerja sama dengan manajer umum dan manajer keuangan untuk menyusun anggaran penjualan, anggaran beban penjualan, dan anggaran piutang usaha.

Setelah itu manajer produksi bekerja sama dengan manajer keuangan dan manajer umum menyusun anggaran produksi, anggaran biaya pabrik, anggaran persediaan, dan anggaran utang usaha. Anggaran tersebut dibuat berdasarkan anggaran penjualan yang dibuat oleh manajer pemasaran.

Manajer umum bekerja sama dengan manajer keuangan menyusun anggaran beban administrasi dan umum. Setelah itu manajer keuangan bekerja sama dengan para manajer lainnya menyusun anggaran laba rugi, anggaran neraca, anggaran kas, dan anggaran lainnya. Dalam tahap anggaran ini biasanya diadakan rapat antar bagian yang terkait saja.

### 3. Penentuan anggaran

Pada tahap rapat penentuan anggaran semua manajer beserta direksi mengadakan rapat kegiatan :

- a. Perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran
- b. Koordinasikan dan penelaahan komponen anggaran
- c. Pengesahan dan pendistribusian anggaran

### 4. Pelaksanaan anggaran

Untuk kepentingan pengawasan setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi.

### **c. Proses Pengendalian Anggaran**

Menurut Mulyadi (2001 : 508) proses pengendalian anggaran dilaksanakan melalui tiga tahap utama, antara lain :

#### 1. Tahap Penetapan Sasaran

Tujuan perusahaan kemudian dirinci lebih lanjut ke dalam sasaran (goal) dan dibebankan pencapaiannya kepada manajer tertentu dalam proses penyusunan anggarannya. Alokasi sumber daya dalam proses penyusunan anggaran perlu diukur dengan satuan moneter standar dengan menggunakan ukuran akuntansi. Informasi akuntansi manajemen berperan dalam tahap penetapan sasaran sebagai alat pengirim peran.

#### 2. Tahap Implementasi

Setelah sasaran ditetapkan dan ditunjuk manajer yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran tersebut, serta dialokasikan sumber daya kepada manajer

yang diberi peran dalam mencapai sasaran anggaran, fungsi anggaran dalam perusahaan kemudian mengkonsolidasikannya ke dalam suatu anggaran komprehensif yang formal untuk disahkan oleh direksi dan pemegang saham. Tahap implementasi anggaran dilaksanakan melalui dua kegiatan penting, yaitu:

a. Komunikasi anggaran

Manajer fungsi anggaran bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan anggaran yang telah disahkan kepada para manajer jenjang menengah dan bawah.

b. Kerjasama dan koordinasi

Untuk dapat menyelesaikan suatu tugas, orang harus mengetahui peran yang harus dimainkan oleh orang lain, baik dalam organisasi formal maupun informal.

3. Tahap Pengendalian dan Evaluasi Kinerja

Dalam tahap ini, kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang tercantum dalam anggaran, untuk menunjukkan bidang masalah dalam organisasi dan menyarankan tindakan pembetulan yang memadai bagi kinerja yang berada di bawah standar.

**d. Evaluasi Anggaran**

Evaluasi anggaran pada dasarnya membandingkan antara anggaran dengan pelaksanaan sehingga ditentukan penyimpangan yang terjadi. Penyimpangan ini akan digunakan sebagai dasar untuk mengukur efisiensi serta penilaian prestasi.

Anggaran yang digunakan dalam mengevaluasi prestasi cenderung mempengaruhi perilaku dan prestasi para pelakunya.

Pada umumnya pemberian imbalan atau sanksi kepada para bawahan berdasarkan terpenuhi tidaknya anggaran akan mempengaruhi perilaku parapelaksana anggaran. Sebagai contoh seorang bawahan yang melampaui tingkat pengeluaran tidak akan dinaikkan gajinya. Tingkah laku bawahan seperti ini akan terarah kepada pencapaian anggaran, akan tetapi kemungkinan penggunaan anggaran sebagai alat evaluasi akan mengandung beberapa kelemahan yaitu:

1. Imbalan untuk mencapai sasaran kinerja barangkali tidak dinilai tinggi oleh bawahan sebagaimana penilaian atasan.
2. Anggaran hanya merupakan salah satu syarat penilaian kinerja. Disamping anggaran masih banyak factor yang harus dipertimbangkan dalam penilaian kinerja.
3. Frekuensi peninjauan kinerja pada umumnya hanya sekali atau dua kali dalam setahun.

### **1.2.9 Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Mulyadi (2001 : 18) akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat utama dalam pengendalian manajerial. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi, karena informasi tersebut

menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya.

Adapun Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Informasi Akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai:

1. Penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban
2. Pemotivasi manajer
  - a) Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Dasar Penyusunan Anggaran
  - b) Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban
  - c) Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Pemotivasi Manajer
  - d) Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Memungkinkan Pengelolaan Aktivitas
  - e) Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Memungkinkan Pemantauan Efektifitas Program Pengelolaan Aktivitas

Pusat pertanggungjawaban merupakan realisasi dari system akuntansi pertanggungjawaban. Pusat tanggungjawab atau pusat pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai suatu unit organisasi (sub unit) yang dikepalai oleh seorang manajer dengan wewenang dan tanggung jawab tertentu. Pusat

pertanggungjawaban menurut Welsch, dkk (2000 : 520) diklasifikasikan berdasarkan ukuran tanggung jawabnya menjadi :

1. Pusat biaya, yaitu suatu pusat tanggung jawab dimana manajer bertanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang terjadi.
2. Pusat pendapatan, yaitu suatu usaha tanggung jawab dimana manajer bertanggung jawab untuk mengendalikan pendapatan.
3. Pusat laba, yaitu suatu usaha tanggung jawab dimana manajer bertanggung jawab untuk mengendalikan pendapatan, biaya dan laba yang terjadi di unit tersebut.
4. Pusat investasi, yaitu suatu usaha tanggung jawab yang satu tingkat lebih tinggi dari pusat laba, dimana manajer bertanggung jawab terhadap biaya, pendapatan, laba dan jumlah sumber daya yang diinvestasikan dalam harta yang digunakan oleh pusat investasi.

#### **1.2.10 Analisis Varians (Selisih) Anggaran.**

Menurut Welsch, dkk (2000 : 497) dalam mempertimbangkan dan mengevaluasi varians untuk menentukan sebab yang mendasarinya, kemungkinan yang perlu dipertimbangkan diantaranya :

1. Varians tidak material.
2. Varians disebabkan oleh kesalahan pelaporan. Sasaran yang direncanakan atau dianggarkan dan data aktual yang disediakan oleh departemen akuntansi harus diperiksa kebenarannya.

3. Varians disebabkan oleh keputusan khusus manajemen. Untuk meningkatkan efisiensi atau untuk menghadapi kemungkinan tertentu, manajemen sering membuat keputusan yang menyebabkan adanya varians.
4. Banyak varians yang dapat dijelaskan dalam hal dampak dari faktor yang tidak dapat dikendalikan yang diidentifikasi.
5. Varians yang tidak diketahui penyebabnya harus menjadi perhatian utama dan diselidiki secara teliti.

Analisis Varians mencakup analisis matematis dari dua perangkat data untuk mendapatkan pendalaman penyebab terjadinya suatu penyimpangan/variens. Salah satu jumlah diperlakukan sebagai dasar, standar, atau titik pedoman. Analisis Varians mempunyai aplikasi yang luas dalam pelaporan keuangan. Sering diaplikasikan dalam situasi sebagai berikut :

1. Penyelidikan varians antara hasil aktual dari periode yang berlaku dari hasil actual dari periode sebelumnya. Periode sebelumnya dianggap sebagai dasar.
2. Penyelidikan varians antara hasil actual dan biaya standar. Biaya standar digunakan sebagai dasar.
3. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan sasaran yang direncanakan atau dianggarkan yang tercermin dalam rencana laba. Sasaran yang direncanakan atau dianggarkan digunakan sebagai dasar.

Pada masing-masing situasi ini, analisis ini, analisis varians melibatkan pendekatan analisis yang sama. Perhitungan juga sama pentingnya. Satu-satunya perbedaan adalah dalam data yang dianalisis

Menurut Nafarin (2004 :230) Model tiga selisih :

1. Selisih Pengeluaran = BOP sesungguhnya – (BOP variabel yang dianggarkan pada jam kerja sesungguhnya).
2. Selisih kapasitas = (kapasitas normal – kapasitas sesungguhnya) x tariff BOP tetap.

Kapasitas normal > Kapasitas sesungguhnya, selisih foverable

Kapasitas normal < Kapasitas sesungguhnya, selisih unfoverable

3. Selisih efisiensi = (jam kerja standar – jam kerja sesungguhnya) x tariff BOP total.

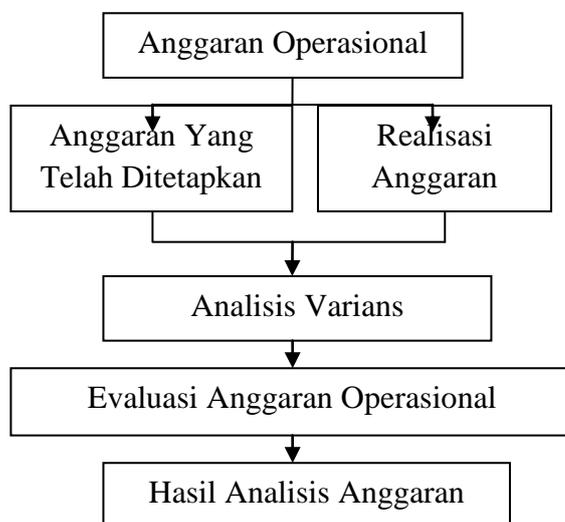
### **1.3 Kerangka Pemikiran Penelitian**

Sebagai usaha milik pemerintah yang melayani kepentingan umum, maka PDAM Delta Tirta Sidoarjo harus meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi manajemen yang ada di dalam organisasinya. Salah satu fungsi dari manajemen yaitu perencanaan (planning). Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang. Terdapat beberapa bagian dalam organisasi di PDAM Delta Tirta Sidoarjo salah satunya adalah bagian keuangan, di dalamnya terdiri dari beberapa subbagian yang memiliki fungsi berbeda. Subbagian yang berfungsi sebagai perencanaan adalah subbagian anggaran.

Penganggaran perusahaan terbagi ke dalam dua bidang, yaitu anggaran operasional dan anggaran keuangan. Pada penelitian ini dibahas tentang anggaran operasional, yaitu anggaran yang digunakan untuk menyusun anggaran laporan

laba rugi. Pada saat menyusun anggaran ditentukan terlebih dahulu faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran. Setelah itu dilakukan proses penyusunan anggaran dengan mengikuti prosedur yang telah ditentukan yang kemudian akan menghasilkan suatu anggaran. Anggaran yang telah ditetapkan dilakukan suatu analisis varians ketika realisasinya telah diketahui. Analisis varians dilakukan dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya.

Setelah itu dilakukan analisis varian kemudian melakukan evaluasi anggaran operasional yang diterapkan oleh PDAM Delta Tirta Sidoarjo apakah sesuai dengan realisasinya atau tidak dengan anggaran yang telah ditetapkan sesuai prosedur penyusunan anggaran. Lebih lengkapnya dijelaskan pada Gambar 2.1 dibawah ini.



Gambar 2.1 *Kerangka Pemikiran*