

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Anggaran

Anggaran mempunyai beberapa komponen yang antara lain :

##### a) **Definisi Anggaran**

Menurut G. A. Saputro dan Y. Anggraini (2011 : 21-22), Anggaran (*Budget*) merupakan hasil penyusunan anggaran, sedangkan penganggaran (*Budgeting*) adalah proses menyusun anggaran. Penganggaran perusahaan berarti menjelaskan, menguraikan cara menghitung dan menyusun anggaran perusahaan. Dengan demikian, penganggaran dapat didefinisikan sebagai proses penyusunan anggaran yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam rangka memperoleh laba. Anggaran kerap diartikan secara luas sebagai suatu rencana yang dinyatakan dalam satuan moneter standar. Dalam konsep ini, anggaran dapat berupa rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang dinyatakan dalam satuan moneter standar

Sedangkan menurut Lili M. Sadeli (2016 : 6) dalam bukunya yang berjudul Dasar-Dasar Akuntansi, dijelaskan bahwa akuntansi anggaran adalah jenis akuntansi yang menyajikan rencana operasi keuangan untuk suatu periode tertentu, melalui pencatatan dan meringkas data pelaksanaan operasi. Disamping itu, juga memberikan analisis data perbandingan dari operasi sebenarnya dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga merupakan kombinasi kegiatan

perencanaan dengan pengendalian operasi di masa depan. Anggaran adalah pernyataan terkuantifikasi dan tertulis dari rencana manajemen. Seluruh tingkatan manajemen sebaiknya terlibat dalam membuatnya. Anggaran yang dapat dilaksanakan meningkatkan koordinasi dari pekerja, klarifikasi kebijakan, dan kristalisasi rencana. Anggaran tersebut juga menciptakan kecocokan internal dan kebulatan suara atas tujuan di Antara manajer dan pekerja yang lebih besar (K. W. Carter and F. M. Usry, 2005). Penganggaran merupakan system perencanaan dan pengendalian yang digunakan secara luas untuk menjalankan tanggung jawab manajerial. Penganggaran merupakan salah satu alat manajemen yang berkaitan dengan fungsi perencanaan dan pengendalian untuk memenuhi tujuan perusahaan, yaitu memuaskan kebutuhan pelanggan (*customer satisfaction*) dan berhasil dalam persaingan (Anggarini, 2011).

Dalam anggaran terdapat perencanaan (*planning*) yang berarti kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Pengambilan keputusan merupakan bagian dari perencanaan yang berarti menentukan atau memilih alternative pencapaian tujuan dari beberapa alternative yang ada. Perencanaan diperlukan untuk mengarahkan kegiatan organisasi (Anggarini, 2011).

Sedangkan menurut Garrison Noreen, dan Brewer dalam buku karya (Sukoco, 2007) yang berjudul *Administrasi Perkantoran Modern*, definisi anggaran adalah rencana detail mengenai perolehan dan penggunaan keuangan maupun sumber daya organisasi lainnya pada periode yang telah ditentukan. Anggaran merupakan representasi dari perencanaan masa depan organisasi atau

perusahaan yang disusun dalam bentuk laporan formal secara kuantitatif. Ada dua hal yang perlu dicermati berkaitan dengan anggaran, yaitu perencanaan dan pengontrolan biaya. Perencanaan mencakup pengembangan tujuan dan mempersiapkan berbagai anggaran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengontrolan mencakup langkah-langkah yang akan diambil pihak manajemen untuk meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan melalui kontribusi semua bagian di dalam organisasi. Kegiatan mempersiapkan anggaran disebut penganggaran, sementara kegiatan untuk mengontrol pelaksanaan anggaran apakah sesuai dengan yang dianggarkan disebut pengontrolan anggaran.

Masih dalam buku yang sama yaitu karya (Sukoco, 2007) yang berjudul Manajemen Administrasi Perkantoran Modern. Dalam penyusunan anggaran, sangat lazim untuk menggunakan asumsi sebagai dasar penyusunannya. Apabila asumsi yang digunakan berubah dan diluar control organisasi seperti inflasi atau bencana alam, maka anggaran perlu diperbaiki atau direvisi. Sebagai contoh, jika biaya pembelian kertas foto kopi meningkat hamper 15% dalam satu tahun anggaran, hal tersebut akan membuat realisasi anggaran cenderung *over budget*. Ada beberapa teknik perbaikan anggaran yang dapat digunakan oleh organisasi, yaitu *review* periodic, *review* progresif, dan *review* bergerak. Penggunaan teknik *review* ini tergantung pada kebijakan perusahaan, gambaran keuangan perusahaan, dan tempat dimana revisi anggaran dilakukan. Pada saat *review* periodic digunakan, waktu *review* yang ditentukan tergantung pada kebutuhan perusahaan, bisa satu bulan, dua bulan, atau per kuartal.

Kemudian menurut (T.Sirait, 2006) dalam bukunya yang berjudul *Anggaran Sebagai Alat Bantu Bagi Manajemen*, anggaran perusahaan adalah rencana kegiatan perusahaan. Rencana ini mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Perusahaan sebagai salah satu unit ekonomi yang pada umumnya bertujuan untuk mencari keuntungan, mempergunakan kriteria efisiensi secara alat pengukurannya. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perusahaan melaksanakan kegiatan-kegiatan fungsional di bidang pemasaran, produksi, administrasi, dan keuangan. Tiap-tiap bidang fungsional harus membuat dan menentukan programnya sendiri yang dapat saling mendukung bidang fungsional lainnya. Untuk mencegah pertentangan program satu sama lain, maka diperlukan suatu mekanisme suatu perencanaan dan pengendalian terpadu yang kita kenal dengan sebutan anggaran perusahaan *business budget, profit planning and control, comprehensive budgeting, managerial budgeting, business budgeting and control*.

Masih dalam buku yang sama, yaitu oleh (T.Sirait, 2006) dalam bukunya yang berjudul *Anggaran Sebagai Alat Bantu Bagi Manajemen*. Adalah anggaran sebagai alat manajemen untuk keperluan perencanaan dan pengendalian mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Perkembangan ini diukur dari segi manfaat yang diperoleh dari penggunaan sistem itu didalam pelaksanaannya. Semakin rumit dan banyak persyaratan yang dituntut dalam persiapan dan penyusunan anggaran. Persyaratan yang dimaksud meliputi :

1. Jenis dan mutu data yang dapat disediakan
2. Sistem akuntansi keuangan dan akuntansi biaya yang digunakan

3. Sikap manajemen dalam menanggapi perubahan biaya dan harga
4. Tingkat kewenangan yang diberikan pimpinan kepada bawahannya untuk mengubah anggaran.

**b) Jenis-jenis Anggaran**

Anggaran yang harus disusun oleh suatu perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran, tetapi pada dasarnya anggaran perusahaan dapat dikategorikan ke dalam beberapa kelompok anggaran. Kelompok anggaran tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

1. Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu. Anggaran operasional mencakup anggaran pendapatan, anggaran biaya (anggaran biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead, biaya pemasaran, biaya administrasi dan umum), dan anggaran laba.
2. Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Anggaran keuangan mencakup beberapa jenis anggaran, yaitu anggaran investasi, anggaran kas, dan anggaran neraca (Rudianto, 2009).

Sedangkan dalam buku karangan Gunawan Adisaputro dan Yunita Angraini (2011 : 6-7), pandangan lain berpendapat bahwa pengendalian terbagi menjadi tiga jenis pengendalian sebagai berikut:

### 1. Pengendalian Awal

Pengendalian ini dipergunakan sebelum kegiatan atau tindakan dilaksanakan untuk menjamin bahwa sumber daya manusia dan bahan mentah telah disiapkan dan perusahaan telah siap untuk melaksanakan kegiatan.

### 2. Pengendalian Berjalan

Pemantauan dengan menggunakan observasi personal dan laporan-laporan terhadap aktivitas berjalan untuk menjamin bahwa tujuan dapat dicapai dan kebijakan serta prosedur telah diterapkan dengan benar selama operasi perusahaan.

### 3. Pengendalian Umpan Balik

Tindakan pasca operasi, yakni memfokuskan pada hasil periode sebelumnya untuk mengendalikan aktivitas dimasa akan datang.

### c) Penerapan Anggaran di Berbagai Jenis Organisasi

Pada dasarnya perencanaan dan pengendalian laba dapat diterapkan disemua organisasi (nirlaba atau berorientasi laba), baik organisasi jasa maupun manufaktur pada berbagai ukuran dan keadaan. Bila kegiatan operasional sangat luas, biasanya diperlukan lebih dari satu atau dua penyelia, sehingga sangat mungkin muncul kebutuhan untuk menerapkan perencanaan dan pengendalian laba. Namun dibeberapa perusahaan terutama perusahaan yang sangat kecil tentu memiliki kebutuhan yang berbeda dengan perusahaan besar.

Sebagaimana yang terjadi di akuntansi, system perencanaan dan pengendalian laba tunggal yang cocok untuk semua organisasi tidak dapat

atau sulit dirancang. System perencanaan dan pengendalian laba harus disesuaikan dengan kebutuhan setiap perusahaan, dan system ini harus senantiasa disesuaikan dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan dan lingkungan (Anggarini, 2011).

Menurut (Baldric Siregar, dkk, 2016) dalam bukunya juga menyebutkan jika perencanaan sangat penting dan mutlak dilakukan oleh manajemen untuk mencapai keberhasilan perusahaannya, baik perusahaan besar maupun kecil. Banyak perusahaan yang mengalami kegagalan karena perencanaan yang buruk. Perencanaan dapat dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu :

1. Perencanaan strategis

Perencanaan strategis yaitu proses penentuan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan, termasuk pengambilan keputusan alokasi sumber daya perusahaan, sumber daya manusia dan sumber daya fisik yang lain, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Asumsi yang harus dibangun dalam perencanaan strategis adalah perusahaan harus cepat merespons perubahan lingkunganyang selalu berubah-ubah (dinamis) yang mungkin akan memerlukan perubahan di masa mendatang.

2. Perencanaan jangka panjang

Perencanaan jangka panjang atau dikenal sebagai anggaran jangka panjang adalah rencana yang mempunyai cakupan waktu tiga sampai lima tahun kedepan. Perencanaan jangka panjang dapat berupa rencana kegiatan, misalnya rencana perluasan bangunan dan fasilitas pabrik, dan dapat pula berupa pencapaian hasil keuangan yang ditargetkan, misalnya

laba per lembar saham untuk lima tahun kedepan. Perencanaan ini dilakukan untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategis dan akan menjadi acuan dalam perencanaan jangka pendek.

### 3. Perencanaan jangka pendek.

Perencanaan jangka pendek, atau dikenal dengan perencanaan operasional, adalah perencanaan tentang langkah-langkah yang akan dijalankan oleh perusahaan dalam suatu periode (misalnya kuartal, semester, atau tahun). Rencana ini disusun secara sistematis, lebih bersifat kuantitatif, dinyatakan dalam satuan mata uang, menitikberatkan pada keadaan intern perusahaan karena kondisi ekstern diterima apa adanya dan biasanya dinyatakan dalam bulan, kuartal, semester, atau tahun.

## 2.2 Pengendalian

Pengendalian meliputi beberapa aspek-aspek yang antara lain sebagai berikut:

### a) **Definisi Pengendalian**

Pengendalian adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan. Aktivitas-aktivitas dimonitor terus-menerus untuk memastikan bahwa hasilnya berada pada batasan yang diinginkan (K. W. Carter and F. M. Usry, 2005).

Sedangkan menurut G. A. Saputro dan Y. Anggraini (2011 : 6) pengendalian (*controlling*) adalah elemen terakhir dari proses manajemen

dimana proses pengendalian didefinisikan sebagai proses mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian organisasi suatu perusahaan, kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan. Hal ini untuk menjamin bahwa perusahaan dapat mencapai sasaran, tujuan, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan secara efisien. Dengan demikian pengendalian bertujuan untuk melihat apakah organisasi berjalan sesuai dengan rencana.

Menurut (Usry and Hammer, 1994), pengendalian merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting.

Sedangkan menurut (G. A. Welsch, Hilton, and Gordon) yang diterjemahkan oleh (Purwatiningsih dan Maudy Warouw, 2000) pengendalian adalah suatu proses untuk menjamin terciptanya kinerja yang efisien yang memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan.

Pengendalian adalah elemen terakhir dari proses manajemen. Proses pengendalian dapat didefinisikan sebagai proses mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian organisasi suatu perusahaan, kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan. Hal ini untuk menjamin bahwa perusahaan dapat mencapai sasaran, tujuan, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan secara efisien (Anggarini, 2011).

## b) Jenis-jenis Pengendalian

Jenis-jenis pengendalian menurut (Supriyono, 2000) adalah sebagai berikut:

1. Pengendalian Kemudi (umpan maju) Pengendalian ini dirancang untuk mendeteksi adanya penyimpangan dari tujuan yang telah ditetapkan dan memperbolehkan mengambil tindakan koreksi sebelum kegiatan selesai dikerjakan.

2. Pengendalian Skrening (ya atau tidak) Merupakan proses yang terlebih dulu menyetujui aspek tertentu dari suatu prosedur atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan dapat dilanjutkan.

3. Pengendalian Purna Karya (umpan balik) Pengendalian ini mengukur hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Penyebab dari penyimpangan rencana atau standar ditentukan dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan serupa di waktu mendatang. Pengendalian ini bersifat historis dan pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi

Pandangan lain berpendapat bahwa pengendalian terbagi menjadi tiga jenis pengendalian sebagai berikut :

1. Pengendalian awal

Pengendalian ini dipergunakan sebelum kegiatan atau tindakan dilaksanakan untuk menjamin bahwa sumber daya manusia dan bahan mentah telah disiapkan dan perusahaan telah siap untuk melaksanakan kegiatan.

2. Pengendalian berjalan

Pemantauan dengan menggunakan observasi personal dan laporan-laporan terhadap aktivitas berjalan untuk menjamin bahwa tujuan dapat dicapai dan

kebijakan serta prosedur telah diterapkan dengan benar selama operasi perusahaan.

3. Pengendalian umpan balik

Tindakan pasca operasi, yakni memfokuskan pada hasil periode sebelumnya untuk mengendalikan aktivitas dimasa datang.

(Anggarini, 2011).

