

# BAB 1

## ANGGARAN

Anggaran merupakan unsur yang penting dalam perusahaan, karena anggaran digunakan manajemen dalam melaksanakan fungsinya terutama dalam perencanaan dan pengendalian. Perencanaan merupakan dasar bagi suatu pengendalian, sedangkan pengendalian diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengadakan perencanaan dan pengendalian. Anggaran merupakan rencana terperinci dan menyeluruh untuk setiap kegiatan dan aktivitas perusahaan.

Hasil sesungguhnya yang dicapai akan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan di dalam anggaran untuk menentukan, meneliti, dan menganalisa selisih yang ditimbulkan serta menentukan tindakan koreksi (perbaikan) yang diperlukan atas kegiatan yang akan datang.

### A. Pengertian Anggaran

Untuk mendapatkan pengertian yang jelas dan tepat mengenai anggaran, di bawah ini akan dikemukakan beberapa pengertian atau definisi anggaran yang

dinyatakan oleh para ahli:

Menurut M. Munandar (2001), menyebutkan bahwa Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Sedangkan menurut Mulyadi (2001) menyatakan bahwa Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Sedangkan menurut M Nafarin (2004), mendefinisikan anggaran sebagai berikut Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun program-program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam uang dalam jangka waktu tertentu.

Dari uraian di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa anggaran disusun oleh manajemen untuk jangka waktu satu tahun dan membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya tertentu yang diperhitungkan. Anggaran juga harus disusun secara tertulis dan berurutan berdasarkan fakta yang terjadi.

## **B. Karakteristik Anggaran**

Menurut Mulyadi (2001) anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan

satuan selain keuangan

2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun
3. Anggaran berbasis komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah 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 diubah dibawah kondisi tertentu
6. Secara berkala kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan”.

Dari karakteristik anggaran di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Satuan yang digunakan untuk menyatakan anggaran, anggaran berbasis kuantifikasi keuangan rencana kerja untuk mencapai sasaran jangka pendek perusahaan. Disamping rencana kerja yang dicantumkan dalam anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan, rencana kerja tersebut juga dinyatakan dalam satuan lain di dalam anggaran.
2. Jangka waktu anggaran, meskipun satu tahun (12 bulan) biasanya merupakan jangka waktu yang cukup oleh anggaran jangka pendek kemungkinan mencakup jangka waktu tiga atau enam bulan, tergantung atas sifat bisnis perusahaan. Jangka waktu anggaran harus memenuhi syarat sebagai berikut:

- a. Jangka waktu anggaran harus dibagi ke dalam jangka waktu bulanan.
  - b. Jangka waktu anggaran harus cukup untuk menyelesaikan produksi berbagai macam produk
  - c. Jangka waktu anggaran harus mencakup satu siklus musim untuk bisnis yang bersifat musiman
  - d. Jangka waktu anggaran harus cukup panjang untuk memungkinkan pembelanjaan produksi dimuka sebelum kebutuhan nyata.
  - e. Jangka waktu anggaran harus sesuai dengan periode akuntansi keuangan untuk memungkinkan perbandingan antara hasil sesungguhnya dengan hasil yang dianggarkan.
3. Komitmen manajemen, proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran yang setiap manajer dalam jenjang organisasi diberi peranan tertentu untuk melaksanakan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Untuk memungkinkan para manajer melaksanakan peran mereka, setiap manajer memerlukan alokasi sumber daya (sumber daya manusia, modal, uang). Alokasi sumber daya ke tangan para manajer diukur dengan satuan moneter standar.
4. Penelaahan dan persetujuan anggaran, anggaran merupakan rencana aktivitas yang akan menjadi pedoman untuk melaksanakan serangkaian aktivitas tertentu di masa yang akan datang. Sekali anggaran ditetapkan, pencapaian sasaran anggaran hanya dapat dilakukan melalui serangkaian aktivitas yang telah

ditetapkan sebelumnya dalam anggaran. Dengan demikian, proses penyusunan anggaran memerlukan berbagai tahap berikut:

- a. Penetapan sasaran oleh manajer atas
  - b. Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah
  - c. Penelaahan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah
  - d. Persetujuan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah
5. Perubahan anggaran, karena berisi komitmen manajer menyusun anggaran, maka anggaran merupakan tolak ukur terbaik kinerja manajer. Oleh karena itu, tidaklah mudah melakukan revisi anggaran, selama kondisi yang dipakai sebagai dasar penyusunannya tidak mengalami perubahan yang signifikan. Jika anggaran seringkali direvisi, anggaran tidak lagi dapat dipakai sebagai tolak ukur kinerja manajer.
6. Analisis penyimpangan, pelaksanaan anggaran berupa berbagai aktivitas yang dilaksanakan untuk mencapai sasaran anggaran. Dalam pelaksanaan aktivitas tersebut dikonsumsi berbagai sumber daya dengan menggunakan informasi akuntansi.

Sedangkan menurut Robert dan Vijay (2005) karakteristik anggaran terdiri dari:

1. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah

moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter

3. Biasanya meliputi waktu satu tahun. Dalam bisnis-bisnis sangat dipengaruhi oleh factor-faktor musiman, mungkin ada dua anggaran pertahunnya
4. Merupakan komitmen manajemen, manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran
5. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran
2. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
3. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan varians dianalisis serta dijelaskan”.

Anggaran memiliki karakteristik agar anggaran tersebut dapat berjalan dengan baik sesuai dengan yang telah direncanakan. Anggaran meliputi jangka waktu satu tahun tetapi dalam bisnis-bisnis tertentu jangka waktu anggaran sangat dipengaruhi oleh faktor musiman kemungkinan mencakup jangka waktu tiga atau enam bulan. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan seluruh usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.

### **C. Kegunaan dan Manfaat Anggaran**

Menurut M. Nafarin (2004), menyatakan bahwa anggaran dapat berfungsi atau berguna sebagai:

1. Fungsi Perencanaan
2. Fungsi Pelaksanaan
3. Fungsi Pengawasan

Keterangan atau penjelasan di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis menuntut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata atau jelas dalam unit dan uang.

2. Fungsi Pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba).

3. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan.

*Budget* selain berguna sebagai alat perencanaan dan pengendalian, juga mempunyai beberapa kegunaan seperti yang dikemukakan oleh M. Munandar(2001:50) yaitu sebagai berikut: (1) Sebagai pedoman kerja, (2) Sebagai alat pengkoordinasian kerja dan (3) Sebagai alat pengawasan kerja. Keterangan di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Sebagai Pedoman Kerja

*Budget* berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan

perusahaan di waktu yang akan datang.

2. Sebagai Alat Pengkoordinasian Kerja

*Budget* berfungsi sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat di dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

3. Sebagai Alat Pengawasan Kerja

*Budget* berfungsi sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam *budget* dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja. Dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara *budget* dengan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini akan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana *budget* selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

Selain itu anggaran mempunyai beberapa manfaat yang cukup besar seperti yang dikemukakan oleh R.A Supriyono (2000) yaitu: (1) Perencanaan kegiatan organisasi atau pusat tanggung jawab dalam jangka pendek, (2) Membantu mengkoordinasikan rencana jangka pendek, (3) Alat komunikasi rencana kepada



berbagai manajer pusat pertanggung jawaban, (4) Alat untuk memotivasi para manajer untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya, (5) Alat pengendalian kegiatan dan penilaian prestasi pusat-pusat pertanggung jawaban dan para manajernya, (6) Alat pendidikan para manajer.

Keenam macam manfaat anggaran di atas akan dibahas dalam uraian berikut:

1. **Perencanaan Kegiatan Organisasi atau Pusat Pertanggungjawaban Dalam Jangka Pendek**

Anggaran sebagai alat perencanaan jangka pendek dan merupakan kesanggupan manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan program atau bagian dari program jangka pendek. umumnya satu tahun. Dalam penyusunan anggaran, manajer pusat pertanggungjawaban harus mempertimbangkan pengaruh lingkungan luar dan kondisi-kondisi perusahaan.

2. **Membantu Mengkoordinasi Rencana Jangka Pendek**

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasi rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasinya agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan. Koordinasi harus diusahakan, jadi tidak dapat diharapkan berjalan secara otomatis karena setiap individu di dalam organisasi mempunyai kepentingan dan persepsi yang berbeda terhadap tujuan organisasi.

3. **Alat Komunikasi Rencana Kepada Berbagai**

### **Manajer Pusat Pertanggungjawaban .**

Jika organisasi yang diinginkan berfungsi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi melalui berbagai unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijakan, rencana, pelaksanaan dan penyimpangan yang timbul. Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tindakan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses anggaran.

#### **4. Alat Untuk Memotivasi Para Manajer Untuk Mencapai Tujuan Pusat Pertanggungjawaban Yang Dipimpinnya**

Anggaran dalam penyusunannya mengikut sertakan para pelaksana sehingga dapat digunakan untuk memotivasi mereka di dalam melaksanakan rencana, mencapai tujuan sekaligus untuk mengukur prestasi mereka. Memotivasi para pelaksana dapat dilakukan dengan memberikan insentif dalam bentuk uang, penghargaan, dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi.

#### **5. Alat Pengendalian Kegiatan dan Penilaian Prestasi Pusat-pusat Pertanggungjawaban dan Para Manajernya.**

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari pelaksanaan sehingga dapat ditentukan apakah penyimpangan yang timbul sudah menjadi hal yang dapat merugikan perusahaan.

Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan dimasa yang akan datang.

#### 6. **Alat Pendidikan Para Manajer**

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpin dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, anggaran bermanfaat sebagai latihan kepemimpinan bagi para manajer agar dimasa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Menurut M. Nafarin (2004) mengemukakan mengenai manfaat anggaran 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”

#### **D. Keterbatasan Anggaran**

Disamping manfaat yang diperoleh dari

penggunaan anggaran seperti yang telah dikemukakan, anggaran juga mempunyai beberapa keterbatasan. Hal tersebut harus diperhatikan agar penerapan anggaran dapat berjalan dengan baik.

Menurut R.A Supriyono (2000) meskipun anggaran mempunyai banyak manfaat, tetapi terdapat pula beberapa keterbatasannya yaitu: (1) Estimasi atau proyeksi tidak tepat, (2) Kondisi dan asumsi berubah, (3) Tidak ada kerjasama dan koordinasi, (4) Dipandang sebagai pengganti pertimbangan manajemen. Keterangan di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Estimasi Atau Proyeksi Tidak Tepat

Perencanaan dan anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi yang ketepatannya tergantung kepada kemampuan pengestimasi atau pemroyeksi. Ketidaktepatan estimasi mengakibatkan manfaat perencanaan tidak dapat dicapai

2. Kondisi dan Asumsi Berubah

Perencanaan dan anggaran didasarkan kondisi dan asumsi tertentu. Jika kondisi dan asumsi yang mendasarinya berubah maka perencanaan dan anggaran harus dikoreksi.

3. Tidak Ada Kerjasama dan Koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen hanya jika semua pihak, terutama para manajer terus bekerjasama secara terkoordinasi dan berusaha mencapai tujuan.

4. Dipandang Sebagai Pengganti Pertimbangan Manajemen

Perencanaan dan anggaran tidak dapat dan tidak

dimaksudkan untuk menggantikan fungsi manajemen dan pertimbangan manajemen

Sedangkan menurut M. Nafarin (2004) mengungkapkan mengenai keterbatasan anggaran sebagai berikut:

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan, sehingga mendukung unsur ketidak pastian
2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (*komprensif*) dan akurat
3. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang, sehingga anggaran tidak akan efektif<sup>9</sup>

### **E. Syarat-syarat Anggaran**

Agar anggaran yang dihasilkan memberi manfaat bagi perusahaan, maka menurut R.A Supriyono (2000) harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: (1) Adanya organisasi perusahaan yang sehat, (2) Adanya sistem akuntansi yang memadai, (3) adanya penelitian dan analisis dan (4) Adanya dukungan para pelaksana. Keterangan di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Adanya Organisasi Perusahaan Yang Sehat  
Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang tegas.
2. Adanya Sistem Akuntansi Yang Memadai. Sistem akuntansi yang memadai meliputi:

- a. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya
  - b. Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi, anggaran dan selisih
  - c. Laporan didasarkan pada akuntansi pertanggungjawaban.
3. Adanya Penelitian dan Analisis  
Penelitian dan analisis diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisis prestasi
- 4 Adanya Dukungan Para Pelaksana  
Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana tingkat atas maupun bawah.

Adapun menurut Any Agus Kana (2003) menyatakan bahwa:

1. Anggaran perusahaan harus bersifat realistis, dalam arti bahwa anggaran perusahaan itu tidak terlalu optimis dan tidak pula terlalu pesimis
2. Anggaran perusahaan harus bersifat luwes, yang berarti bahwa anggaran perusahaan tidak terlalu kaku sehingga berpeluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah
3. Anggaran perusahaan harus bersifat kontinyu, dalam arti bahwa anggaran perusahaan memerlukan perhatian secara terus-menerus dan bukan merupakan suatu usaha yang bersifat insidental
4. Perusahaan yang menyusun anggaran perusahaan,

harus mampu:

- a. Mengendalikan berbagai *relevant variables* dalam mencapai tujuannya
- b. Melaksanakan sistim manajemen ilmiah
- c. Berkomunikasi secara efektif
- d. Memberikan motivasi kepada para anggota
- e. Mendorong terciptanya partisipasi”

Dengan terpenuhinya syarat-syarat anggaran tersebut, diharapkan agar anggaran yang disusun oleh manajemen perusahaan cukup memadai sehingga dapat membantu manajemen dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya dengan lebih efektif dan efisien sehingga efektivitas setiap kegiatan perusahaan dapat tercapai.

## F. Penggolongan Anggaran

Setiap perusahaan tentu mempunyai anggaran yang berbeda, tergantung dari jenis perusahaan serta maksud dan tujuan yang hendak dicapai dengan pengklasifikasian anggaran tersebut, selain itu juga tergantung pada besar kecilnya ukuran perusahaan.

Jenis-jenis anggaran menurut Gunawan Adi Saputro dan Marwan Asri (2003) dibagi berdasarkan empat kelompok, yaitu:

1. Berdasarkan Isi Anggaran
  - a. Anggaran Laba-Rugi (*Income Statement Budget*)
  - b. Anggaran Neraca (*Balance Sheet Budget*)
2. Berdasarkan Jangka Waktu
  - a. Anggaran Strategis (*Strategical Budget*)
  - b. Anggaran Taktis (*Tactical Budget*)

- 1) Anggaran Periodik (*Periodical Budget*)
- 2) Anggaran Kontinyu (*Continual Budget*)
3. Berdasarkan Fleksibilitas
  - a. Anggaran Tetap (*Fixed Budget*)
  - b. Anggaran Variabel (*Variable Budget*)
4. Berdasarkan Segi Kelengkapan
  - a. Anggaran Komprehensif (*Comprehensive Budget*)
  - b. Anggaran Partial (*Partial Budget*)”

Keterangan di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Berdasarkan Isi Anggaran
  - a. Anggaran Laba-Rugi (*Income Statement Budget*) yang didukung oleh berbagai anggaran penunjang, yaitu:
    - 1) Anggaran penjualan
    - 2) Anggaran produksi
    - 3) Anggaran bahan baku
    - 4) Anggaran tenaga kerja langsung
    - 5) Anggaran biaya overhead pabrik
    - 6) Anggaran biaya administrasi dan umum, dan lain sebagainya.
  - b. Anggaran Neraca (*Balance Sheet Budget*) yang didukung oleh berbagai anggaran penunjang, yaitu:
    - 1) Anggaran kas
    - 2) Anggaran piutang
    - 3) Anggaran persediaan
    - 4) Anggaran aktiva tetap
    - 5) Anggaran hutang dan lain sebagainya
2. Berdasarkan Jangka Waktu
  - a. Anggaran Strategis (*Strategical Budget*), merupakan anggaran jangka panjang, berisikan hal-hal yang



bersifat umum seperti misalnya kebijakan perusahaan dalam jangka panjang, dan lain-lain.

- b. Anggaran Taktis (*Tactical Budget*), merupakan anggaran jangka pendek atau anggaran operasional. Sesuai dengan fungsinya sebagai anggaran operasional, maka disusun secara terperinci sehingga dapat digunakan sebagai pedoman operasional dalam perusahaan yang bersangkutan. Di dalam perusahaan-perusahaan pada umumnya dikenal dua macam bentuk anggaran operasional tersebut, yaitu:
  - 1) Anggaran Periodik (*Periodical Budget*), merupakan anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu (pada umumnya satu tahun)
  - 2) Anggaran Kontinyu (*Continual Budget*), merupakan anggaran yang disusun dalam jangka waktu yang sangat pendek, misalnya tiga bulan, empat bulan, lima bulan, di mana jangka waktu anggaran ini akan disesuaikan dengan situasi dan kondisi di dalam perusahaan tersebut.
3. Berdasarkan Fleksibilitas Anggaran
  - a. Anggaran Tetap (*Fixed Budget*), merupakan suatu anggaran yang disusun atas dasar satu tingkat kapasitas tertentu
  - b. Anggaran Variabel (*Variable Budget*), merupakan suatu anggaran yang disusun berdasarkan atas *interval* (beberapa) kapasitas tertentu, dimana berbagai tingkat kapasitas tersebut mungkin dipergunakan dalam perusahaan

4. Berdasarkan Segi Kelengkapan Anggaran
  - a. Anggaran Komprehensif (*Comprehensif Budget*), merupakan anggaran yang disusun secara lengkap dan menyeluruh. Meliputi seluruh aktivitas atau kegiatan perusahaan yang bersangkutan yaitu bidang marketing, produksi, keuangan, personalia, dan tertib administrasi.
  - b. Anggaran Parsial (*Partial Budget*), merupakan anggaran yang mempunyai ruang lingkup yang terbatas, yaitu meliputi bidang-bidang tertentu saja, misalnya perusahaan hanya menyusun perencanaan dibidang produksi. Adapun alasan dari pemakai jenis ini adalah karena keterbatasan dana, tenaga ahli ataupun karena pertimbangan-pertimbangan khusus perusahaan.

Meurut M Nafarin (2004), bahwa anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang berikut ini:

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
  - a. Anggaran Variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kaiser) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.
  - b. Anggaran tetap yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
2. Menurut cara penyusunannya, anggaran terdiri dari:
  - a. Anggaran periodik, adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir

- periode anggaran.
- b. Anggaran kontinyu, adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat.
3. Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari:
    - a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
    - b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang tidak mesti berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
  4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran induk (*masterbudget*). Anggaran induk yang mengkonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulanan dan anggaran triwulanan dipecah lagi menjadi anggaran bulanan.
    - a. Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan rugi laba. Anggaran

operasional antara lain terdiri dari:

- 1) Anggaran penjualan
  - 2) Anggaran biaya pabrik;
    - a) Anggaran biaya bahan baku
    - b) Anggaran biaya tenaga kerja langsung
    - c) Anggaran biaya overhead pabrik
  - 3) Anggaran beban usaha
  - 4) Anggaran laporan rugi laba
- 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

## **G. Prosedur Penyusunan Anggaran**

Anggaran memerlukan proses penyusunan menurut R.A Supriyono (2000) mengemukakan bahwa Penyusunan anggaran adalah proses akuntansi dan juga proses manajemen. Proses akuntansi berarti penyusunan anggaran merupakan studi terhadap mekanisme, prosedur untuk merakit data, dan membentuk anggaran. Proses manajemen berarti penyusunan anggaran merupakan proses penetapan peranan tiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian program.

Secara garis besar, pendelegasian tugas dalam mempersiapkan dan menyusun anggaran yang di

kemukakan oleh Munandar (2001) meliputi:

1. Bagian administrasi, bagi perusahaan kecil. Dalam perusahaan kecil kegiatan-kegiatan tidak terlalu kompleks sederhana, dengan ruang lingkup terbatas. Sehingga tugas penyusunan anggaran dapat diserahkan kepada salah satu bagian dari perusahaan yang bersangkutan berupa melibatkan seluruh bagian dalam perusahaan secara aktif.
2. Panitia anggaran, bagi perusahaan besar. Kegiatan-kegiatan perusahaan lebih kompleks dan beraneka ragam dengan ruang lingkup yang lebih luas sehingga dalam penyusunan anggaran dibutuhkan partisipasi aktif semua bagian yang ada dalam perusahaan”

Prosedur penyusunan anggaran menurut Sofyan Syafri Harahap (2001) adalah sebagai berikut:

1. Pengarahan direksi baik dari surat maupun dari pengarahan, termasuk di dalamnya penjelasan tentang tugas umum dari perusahaan
2. Analisis ekonomi  
Disini dianalisis berbagai hal yang berkaitan dengan perusahaan
3. Kondisi yang lalu  
Di sini dibahas bagaimana keadaan perusahaan dimasa lalu sehingga dasar dalam melihat masa depan
4. Analisis *SWOT*  
Di sini secara bersama-sama dilakukan analisis tentang:
  - a) Kekuatan perusahaan (*strength*)
  - b) Kelemahan perusahaan (*weaknesses*)
  - c) Kesempatan atau peluang yang masih dimiliki

(*opportunity*)

- d) Ancaman masa depan dalam kaitannya dengan peluang tadi (*threat*)
- e) Penjelasan mengenai kebijaksanaan direksi untuk tahun yang akan datang
- f) Penyusunan anggaran yang dimulai dari bawah (*bottom up*)
- g) Penyerahan formulir isian *budget*
- h) Pengumpulan dari masing-masing bagian
- i) Pembahasan anggaran komite *budget*, sekaligus saran perbaikan, revisi dan penyempurnaan”

## H. Partisipasi Dalam Proses Penyusunan Anggaran

Menurut R.A Supriyono (2000) mengemukakan partisipasi antara pihak manajemen atas dengan pihak manajemen bawah dalam proses penyusunan anggaran yaitu: anggaran *top down* adalah anggaran yang disusun oleh manajemen di bawahnya. Anggaran *top down* mempunyai kelemahan (1) kurangnya komitmen bawahan, (2) seringkali tidak dapat dilaksanakan, (3) sulit berhasil mencapai tujuan. Anggaran *bottom up* adalah anggaran yang disusun sendiri oleh manajemen level bawah dan selanjutnya diserahkan ke manajemen atas. Meskipun dapat menciptakan komitmen manajemen bawah, namun anggaran *bottom up* mempunyai kelemahan sebagai berikut:

1. Seringkali tidak mempertimbangkan keselarasan tujuan
2. Kurang terkendali
3. Tujuan yang ingin dicapai terlalu mudah

Untuk mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut, anggaran sebaiknya disusun berdasarkan campuran *top down* dan *bottom up* dengan langkah-langkah penyusunan anggaran.

Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dan bekerja lebih keras karena mereka menganggap bahwa target organisasi adalah merupakan target pribadi.

Menurut Bambang Hariadi (2002), menyebutkan bahwa ada 3 persoalan yang dihadapi dalam penyusunan anggaran yang bersifat partisipatif, yaitu:

1. Menetapkan standar atau target terlalu tinggi atau terlalu rendah
2. Timbulnya anggaran *slack*
3. Adanya partisipasi semu”

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran harus mendasarkan campuran antara *top down* saja atau *bottom up* saja, dengan pertimbangan pihak yang melaksanakan anggaran lebih mengetahui apa yang dibutuhkan perusahaan, sehingga dapat disiapkan suatu perincian yang lebih realistis untuk mendukung anggaran yang disusun. Dengan demikian, anggaran yang telah disusun merupakan hasil kesepakatan bersama yang sesuai dengan kondisi, fasilitas serta kemampuan masing-masing bagian secara terpadu.

### 1. Tahap-tahap Penyusunan Anggaran

Tahap-tahap penyusunan anggaran yang dikemukakan oleh R.A Supriyono (2000) adalah:

- a. Memahami *SWOT*
- b. Memahami perumusan strategi dan perencanaan strategi
- c. Mengkomunikasikan tujuan pokok, dan program
- d. Memilih taktik, mengkoordinasikan dan mengawasi operasi.

Keterangan di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

a. **Memahami *SWOT***

Manajemen puncak atau *Chief Executive Officer* (CEO) menganalisis informasi masa lalu dan perubahan lingkungan luar melalui analisis *SWOT* (*strength, weaknesses, opportunities, and threats*) atau (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) yang dimiliki organisasi dan lingkungannya. Lingkungan luar yang dianalisis meliputi: kondisi perekonomian persaingan, selera konsumen, kebijakan pemerintah, sosial-budaya-politik-keamanan, perkembangan teknologi. *SWOT* atau unit bisnis harus dikomunikasikan pada penyusunan anggaran karena mempengaruhi tujuan, strategi, dan program yang mendasari anggaran yang disusunnya.

b. **Memahami Perumusan Strategi dan Perencanaan Strategi**

Atas dasar *SWOT*, manajemen puncak menyusun perumusan strategi, yaitu proses penentuan tujuan dan strategi pokok yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Atas dasar strategi pokok yang telah ditetapkan selanjutnya disusun program-program untuk melaksanakan strategi dalam rangka pencapaian



tujuan. Tujuan strategi, dan program harus dikomunikasikan pada para penyusun anggaran karena mendasari anggaran yang akan disusunnya.

c. **Mengkomunikasikan Tujuan, Strategi Pokok dan Program**

Manajemen puncak selanjutnya mengkomunikasikan *SWOT*, tujuan strategi, dan program yang telah ditetapkan kepada komite anggaran, para manajer divisi dan para manajer dibawahnya agar mereka mengetahui dan memahami lingkungan yang akan dihadapi, tujuan yang akan dicapai, strategi pokok yang akan dilaksanakan, serta program yang mendasari anggaran yang akan disusunnya.

d. **Memilih Taktik, Mengkoordinasi dan Mengawasi Operasi**

Taktik adalah cara-cara yang akan digunakan untuk melaksanakan program. Selanjutnya manajer departemen membuat keputusan pengoperasian. Keputusan pengoperasian digunakan untuk mengkoordinasi kegiatan di bawah departemennya. Manajer seksi bertanggung jawab merencanakan pengendalian operasional. Pengendalian operasional adalah proses yang digunakan untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas operasional disemua seksi agar efisien dan efektif.

Dalam proses penyusunan anggaran memerlukan berbagai tahap, menurut Mulyadi (2001) adalah sebagai berikut:

- a. Penetapan sasaran oleh manajer atas

- b. Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah
- c. Review oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah
- d. Persetujuan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.

## 2. Penggunaan Analisis *SWOT* Dalam Penyusunan Anggaran

Pengertian analisis *SWOT* menurut Johnson dan Bartol (2001) adalah Analisis *SWOT* secara sederhana dipahami sebagai pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal sebuah organisasi, serta kesempatan dan ancaman lingkungan eksternalnya. *SWOT* adalah perangkat umum yang di desain dan digunakan sebagai langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan sebagai perencanaan strategis dalam berbagai terapan”.

Menurut Harnanto, Zulkifli (2003), yaitu Analisis *SWOT* mengarahkan analisis strategic dengan cara memfokuskan perhatian pada kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang merupakan hal yang kritis bagi keberhasilan perusahaan.

Langkah pertama dalam analisis *SWOT* adalah membuat sebuah lembaran kerja dengan jalan menarik sebuah garis persilangan yang membentuk empat kuadran, keadaan masing-masing satu untuk kekuatan, kelemahan, peluang atau kesempatan, dan ancaman. Langkah berikutnya adalah membuat daftar item spesifik

yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi di bawah topik masing-masing membatasi daftar sampai 10 poin atau lebih sedikit, untuk menghindari generalisasi yang berlebihan.

### Lembaran Kerja Analisis *SWOT*

Potensi Kekuatan Internal (S)	Potensi Kelemahan Internal (W)
Potensi Kesempatan External (O)	Potensi Ancaman External (T)

Proses penggunaan analisis *SWOT* menghendaki adanya suatu survei internal tentang *Strength* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) program, serta survei eksternal atas *opportunities* (ancaman) dan *threats* (peluang atau kesempatan). Analisis *SWOT* digunakan sebagai dasar untuk menyusun rencana, tujuan, dan strategi perusahaan dalam penyusunan anggaran berikutnya mampu adanya perubahan anggaran di mana ada kemungkinan suatu kondisi yang mendorong terjadinya perubahan anggaran karena adanya potensi kelemahan

Internal (*weaknesses*) dan potensi ancaman eksternal (*threats*) dalam hubungannya dengan potensi kekuatan internal (*strength*) maupun potensi kesempatan eksternal (*opportunities*) perusahaan.