

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Anggaran Perusahaan

Menurut M. Munandar , 1991 anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi semua kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam suatu unit (kesatuan) moneter. Sementara menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, 1991 Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis dari pada pelaksanaan tanggung jawab dari manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Jadi pengertian di atas menggambarkan bahwa anggaran adalah kegiatan perusahaan yang direncanakan secara menyeluruh mencakup semua aktivitas dari kegiatan perusahaan yang dinyatakan dan diukur dalam bentuk mata uang sebagai wujud tanggung jawab manajemen.

Penyusunan dan penerapan anggaran dalam kegiatan operasional perusahaan dapat memberikan mafaat, yang menurut Robert N. Antony (S. Sinuraya,1993) antara lain :

1. Membantu dalam membuat dan mengkoordinasikan perencanaan jangka pendek
2. Sebagai alat untuk mengkomunikasikan rencana-rencana kepada manager pusat pertanggungjawaban.
3. Untuk motivasi para manager guna mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban.
4. Sebagai tolok ukur dalam mengendalikan secara berkesinambungan.
5. Pedoman mengevaluasi prestasi pusat pertanggungjawaban dan managernya.
6. Sebagai suatu cara mendidik manager.

Penyusunan dan penerapan anggaran dilakukan secara tepat dan cermat agar anggaran dapat berfungsi, (Charles T. Hongren, 1987) sebagai berikut :

- a. Mendorong perencanaan, maksudnya anggaran merupakan rumusan target yang dapat mengarahkan hasil operasional yang objektif.
- b. Menjadi kriteria pelaksanaan, yaitu anggaran itu dianggap sebagai dasar penelitian efisiensi dari hasil kerja yang diperbandingkan dengan hasil kerja masa lalu.
- c. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi, anggaran membantu menemukan kelemahan-kelemahan organisasi dan membatasi usaha pengembangan kekuasaan eksekutif, memperluas pemikiran personal serta meningkatkan hubungan antara individu di dalam perusahaan.

Disamping terdapat banyak manfaat anggaran bagi perusahaan tentu ada pula kelemahan-kelemahan anggarannya. Menurut (Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, 1991) ada beberapa kelemahan anggaran, yaitu :

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

B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penggunaan Anggaran

Glenn A. Welsch, 1965 menggambarkan ada beberapa praktek umum yang mempengaruhi sukses tidaknya pelaksanaan program budget yaitu :

1. The entire program must have the active and wholehearted support of the top management.
2. The principles of formal organizational and delegation of authority and related responsibility must be applied at all level of operation.
3. Responsibility and Authority for budget preparation, operation and supervision must be definetely determined and formally laid down. Delegation of budgetary responsibility must be consistent with delegation of operational responsibility.
4. The relationship between budgeting and accounting must be clearly defined.
5. There must be continoueous budget education throughtout the firm.
6. The uses and limitations of budget must be throughly appreciated and understood.

Sementara faktor yang akan mempengaruhi keberhasilan penggunaan anggaran oleh perusahaan, menurut Anton S. Samosir, 1988 ada beberapa syarat yang harus dipenuhi, yaitu sebagai berikut :

1. Organisasi dan Manajemen perusahaan yang sehat
2. Sistem Akuntansi yang baik.
3. Penelitian, pengembangan dan kebijaksanaan dari perusahaan tersebut.
4. Kerjasama dan dukungan antar pucuk pimpinan dan para manajer perusahaan.
5. Rencana administrasi budget yang teratur.

1. Organisasi dan Manajemen Perusahaan yang Sehat

Suatu organisasi yang efektif adalah sebagai suatu kelompok individu yang bekerja sama mengambil tindakan yang dapat mencapai suatu tujuan umum (J.B. Heckert,1988). Untuk mencapai tujuan tersebut disusun suatu struktur organisasi yang mengelompokkan secara wajar dari fungsi-fungsi manajemen untuk dapat melaksanakan tugas secara paling efektif, penetapan hubungan yang wajar di dalam kelompok yang bersangkutan dan dalam perusahaan secara keseluruhan dan menjamin adanya unsur-unsur pengendalian yang wajar.

Suatu dasar yang berguna dalam menyusun struktur organisasi perusahaan adalah pertimbangan bahwa organisasi itu harus fleksibel dalam arti memungkinkan adanya penyesuaian-penyesuaian tanpa harus mengadakan perubahan total. Selain itu organisasi itu harus dapat garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas, dalam arti jangan sampai ada overlap fungsi masing-masing bagian. Untuk dapat memenuhi syarat bagi adanya suatu pengawasan yang baik, hendaknya struktur organisasi dapat memisahkan fungsi operasional, penyimpanan, dan pencatatan (Zaki Baridwan,1988).

Selanjutnya dalam kaitan keperluan organisasi untuk anggaran, Glenn A. Welsch, 1965 memberikan gambaran pentingnya penyusunan chart organisasi yang formal. Chart organisasi ini disusun untuk semua divisi utama, dan subdivisi serta bagian paling akhir dimana harus dijelaskan secara nyata wilayah wewenang, tanggung jawab, hubungan kebijakan dan metode pengukuran performancenya. Kemudian chart organisasi tersebut disusun sedemikian rupa dalam suatu form yang disebut company organization manual yang merupakan bagian dari standar dari operating procedure dari perusahaan.

2. Sistem Akuntansi yang Baik

Sistem akuntansi adalah keseluruhan prosedur dan teknik untuk mengumpulkan data dan pengolahannya sehingga terdapat bahan-bahan informasi maupun alat untuk pengawasan. (S. Hadibroto, 1984).

Tujuan sistem akuntansi yang baik adalah untuk memperbaiki mutu informasi akuntansi, memperkuat pengawasan intern dan menjamin terjadinya proses efektif dan efisiensi administrasi perusahaan. Oleh karena itu sistem akuntansi digunakan untuk mengatur secara sistematis pelaksanaan proses akuntansi dan proses pengkajian anggaran dengan sebaik-baiknya dalam rangka menjamin kontinuitas perusahaan.

Proses akuntansi adalah proses pengolahan data keuangan untuk menghaikan laporan keuangan yakni Neraca, Laporan Laba Rugi, Laporan Arus Kas dan catatan atas laporan keuangan. Sedangkan proses pengkajian anggaran dsusun dengan membedakan masing-masing kegiatan operasional, sehingga posisi anggaran dapat ditentukan sesuai dengan struktur organisasi dan rencana anggaran. Kegiatan masing-masing divisi, departemen, bagian dan sub bagian dapat diarahkan secara mekanis sesuai dengan perencanaan biayanya sendiri.

Dengan demikian sistem akuntansi yang baik dapat mengarahkan pencatatan secara sistematis, terinci menurut kode-kode perkiraan Sehingga selain dapat dijadikan sebagai bagian pertimbangan penyusunan anggaran juga sebagai dasar untuk menentukan tanggung jawab bagian, departemen atau divisi dimana angggaran tersebut dibuat.

3. Penelitian, Pengembangan dan Kebijakan perusahaan

Pada dasarnya penelitian dan pengembangan merupakan aktivitas yang penting untuk mempelajari keadaan yang akan datang, sehingga studi ini memberikan pengaruh penting terhadap data untuk memperoleh standar dan taksiran yang akan datang.

Bahan-bahan penelitian, pengembangan dan kebijakan perusahaan tidak terbatas kepada data intern perusahaan tetapi juga data esktern perusahaan. faktor intern meliputi analisa produk, metode produksi, faktor-faktor produksi yang tersedia, organisasi dan manajemen, teknologi dan sebagainya. Sedangkan faktor ekstern meliputi, data tentang tingkat pendapatan masyarakat, perubahan teknologi, peraturan pemerintah di bidang ekspor, import, pajak moneter, kebutuhan pihak langganan, persaingan, gambaran perusahaan sejenis dan lain-lain.

4. Kerja Sama dan Dukungan antara Pucuk Pimpinan dengan Para Manajer Perusahaan

Suatu program anggaran memerlukan dukungan dari lapisan manajer pada semua tingkat. Oleh karena itu manajemen eksekutif (manajer yang di atasnya) harus memberikan bimbingan atau pengarahan kepada para manajer yang di bawahnya sesuai dengan bagian tanggung jawabnya.

Pimpinan Puncak harus melibatkan seluruh lapisan manajer dalam merencanakan anggaran, sehingga semua manajer merasa ikut bertanggung jawab dan berpartisipasi dalam pelaksanaan dan penyusunan anggaran. Rasa tanggung jawab dan ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan anggaran akan melahirkan kerjasama yang harmonis antar departemen, sehingga pengawasan yang dilakukan bukan lagi unsur paksaan bagi manajer pelaksana melainkan alat untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan.

5. Rencana Administrasi Budget Perusahaan yang Teratur

Administrasi budget merupakan proses penyelenggaraan bugdet sejak direncanakan sampai diawasi sehingga terdapat kerja sama pihak lembaga budget dengan para manajer pelaksana budget dalam rangka penyusunan rencana dan penyajian laporan prestasi budget sehingga menggambarkan laba perusahaan yang diharapkan. (Anton M. Samosir,1988). Penyusunan budget tahunan biasanya dilakukan beberapa bulan sebelum periode berjalan dimulai agar budget telah selesai pada saat sebelum masa perealisasi.

Penyusunan anggaran memerlukan bagian khusus yang biasanya diserahkan kepada panitia anggaran. Panitia anggaran umumnya terdiri dari unsur-unsur yang mewakili fungsi-fungsi penting yang ada dalam perusahaan, seperti manajer pemasaran, manajer produksi, manajer keuangan, manajer umum dan administrasi, yang dipimpin oleh controller perusahaan. Anggota panitia anggaran sebaiknya diangkat oleh dewan direksi, agar anggaran yang disusun nantinya mendapat dukungan dari seluruh pihak.

Pekerjaan penyusunan anggaran biasanya dilakukan oleh masing-masing bagian sedangkan panitia anggaran lebih bersifat sebagai alat koordinasi yang berfungsi untuk membentuk keserasian pendapat. Kepala bagian anggaran sebagai pihak penghubung dan sumber informasi antar bagian, serta sebagai koordinator jika terjadi perbedaan pendapat.

Dalam penyusunan anggaran diperlukan suatu prosedur umum penyusunan anggaran agar proses penyusunan anggaran dapat berjalan lancar. Prosedur umum tersebut diberikan kepada masing-masing manajer dan setiap tingkatan manajer ini dapat menambah keterangan lain diperlukan untuk digunakan sebagai pedoman bagi manajer di bawahnya. Bantuan dari pihak akuntansi dapat dimintakan bantuan untuk membuat perhitungan

terinci dan menyediakan data realisasi tahun yang lalu sebagai dasar pertimbangan penyusunan anggaran tahun berikutnya. Jika anggaran telah disusun oleh panitia anggaran maka anggaran tersebut disusun dalam suatu buku pedoman anggaran (Budget Manual). Budget manual ini disahkan oleh pimpinan tertinggi dan diperbanyak dan dibagikan kepada masing-masing bagian yang bertanggung jawab untuk melaksanakan anggaran tersebut.

Setiap periode tertentu (bulanan, semesteran dan tahunan) dilakukan penyusunan laporan pengawasan (performance budget). Dari laporan tersebut dapat diketahui penyimpangan yang terjadi. dan selanjutnya penyimpangan tersebut ditindak lanjuti dengan melakukan tindakan koreksi.

C. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang penelitian dan tinjauan pustaka yang dijabarkan di atas, penulis dapat mengemukakan hipotesis, yaitu perusahaan industri di Kota Pekanbaru belum menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan dan alat pengawasan perusahaan.