



BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

© Hak cipta milik IBI KIP (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

A. Pengertian Anggaran

Semakin kompleksnya masalah yang terjadi dalam suatu perusahaan menyebabkan dibutuhkan perencanaan yang cermat agar tujuan dari perusahaan tersebut dapat tercapai. Salah satu perencanaan yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan melakukan penyusunan anggaran perusahaan. Pihak manajemen dapat menggunakan anggaran perusahaan sebagai alat bantu dalam usahanya untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Berikut ini adalah pengertian anggaran menurut:

1. M. Munandar (2007:1)

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.

2. M. Nafarin (2012:11)

Anggaran 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 atau jasa.

3. Jae K. Shim (2009:1)

Anggaran adalah ekspresi formal dari rencana, tujuan, dan tujuan manajemen yang mencakup semua aspek operasi untuk jangka waktu yang ditetapkan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



4. Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti (2010:2)

Anggaran adalah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling memengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian anggaran di atas, maka dapat disimpulkan anggaran merupakan suatu rencana sistematis dalam suatu organisasi dan dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu.

Selanjutnya, penganggaran memiliki pengertian:

1. M. Nafarin (2012:24)

Penganggaran adalah perencanaan keuangan suatu organisasi atau prosen menyusun rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang.

2. Darsono. P dan A. Purwanti (2010:2)

Penganggaran adalah proses penyusunan anggaran, yang dimulai pembuatan panitia, pengumpulan dan pengklasifikasian data, pengajuan rencana kerja fisik dan keuangan tiap-tiap seksi, bagian, divisi, penyusunan secara menyeluruh, merevisi, dan mengajukan kepada pimpinan puncak untuk disetujui dan dilaksanakan.

Berdasarkan pengertian diatas, penganggaran dapat disimpulkan sebagai proses kegiatan dalam rangka menyusun anggaran.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



B. Manfaat Anggaran

Menurut M. Nafarin (2012:36), manfaat anggaran adalah:

1. Adanya perencanaan terpadu

Sebagai alat untuk merumuskan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh.

2. Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan

Anggaran disusun agar bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan dan bawahan akan memiliki pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya. Dan juga dengan penyusunan anggaran, perusahaan dapat mengantisipasi perubahan dalam lingkungan dan melakukan penyesuaian sehingga kinerja perusahaan menjadi lebih baik.

3. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran memerlukan serangkaian standar prestasi atau target yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap aktivitas dapat dinilai kinerjanya.

C. Tujuan Penyusunan Anggaran

Menurut J. K. Shim dan J. G. Siegel (2009:1), tujuan akhir dari perencanaan laba adalah memaksimalkan pendapatan bersih. Semua anggaran idealnya berkepentingan meminimalkan biaya yang dikeluarkan untuk tiap unit moneter penjualan yang didapatkan, dan memaksimalkan laba kotor dari kombinasi produksi. Anggaran dapat juga digunakan untuk memotivasi karyawan agar memperbaiki kinerja dan sikap. Karyawan harus dapat memberikan rekomendasi, merevisi angka-angka dalam anggaran yang diperlukan, dan



menyetujui atau tidak item-item utama input karyawan juga diperlukan karena mereka sangat memahami operasi.

Tujuan penyusunan anggaran itu sendiri menurut Darsono, P, dkk (2010:8) adalah:

1. Memaksa manajer membuat rencana kerja

Manajer harus selalu berpikir proaktif tentang perubahan-perubahan yang akan terjadi di masa depan, dan kemampuan memprediksi masa depan itu dituangkan dalam bentuk angka-angka.

2. Tolak ukur mengevaluasi kinerja

Kinerja manajemen harus dibandingkan dengan anggaran.

3. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar manajer

Secara formal anggaran mengkomunikasikan rencana organisasi kepada semua level manajemen. Selanjutnya manajer mengadakan koordinasi untuk merealisasikan rencana tersebut.

4. Membantu pengambilan keputusan

Dengan anggaran mengarahkan perhatian manajer untuk mengambil keputusan

D. Macam – Macam Anggaran

1. Anggaran penjualan

Anggaran penjualan menurut Darsono dan Ari Purwanti (2010:15), adalah rencana pendapatan perusahaan dalam kurun waktu satu tahun atau lebih. Anggaran penjualan meliputi:

a. Jenis produk yang dijual



- b. Volume produk yang dijual
- c. Harga produk per satuan
- d. Wilayah pemasaran



Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Ramalan penjualan menurut M. Nafarin (2012:96), merupakan proses aktivitas memperkirakan produk yang akan dijual di masa mendatang dalam keadaan tertentu dan dibuat berdasarkan data yang pernah terjadi atau mungkin akan terjadi.

Secara umum, teknik *forecasting* yang umum diterapkan untuk memperoleh suatu penjualan dikelompokkan menjadi:

- a. *Forecast* berdasarkan *Judgement*

Merupakan perkiraan yang merupakan pendapat dari pihak-pihak terkait tentang perkiraan di masa depan. Misalnya, pendapat pimpinan bagian pemasaran, petugas penjualan, penyalur, konsumen maupun para ahli.

- b. *Forecast* berdasarkan analisis statistika

Bila perhitungan berdasarkan data historis dari satu *variable* saja, maka gunakan cara:

- 1) Metode Tren Bebas
- 2) Metode Tren *Semi Average*
- 3) Metode Tren *Moment*
- 4) Metode Tren *Least Square*

Bila perhitungan berdasarkan data historis dari satu variabel yang akan ditaksir dihubungkan dengan data historis lain yang mempunyai hubungan kuat terhadap perkembangan variabel yang akan ditaksir, maka menggunakan cara:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- 1) Metode Korelasi
- 2) Metode Regresi
- c. Forecast berdasarkan metode khusus
 - 1) Analisis Industri
 - 2) Analisis *Product Line*
 - 3) Analisis Penggunaan Akhir

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2. Anggaran Produksi

Menurut Hansen dan Mowen (2004:50), anggaran produksi adalah biaya yang berkaitan dengan pembuatan barang dan penyediaan jasa. Sementara itu menurut Usry (2005:24), biaya produksi adalah jumlah dari tiga unsur biaya yaitu biaya produksi langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Biaya produksi langsung dapat digolongkan ke dalam golongan utama.

Terdapat tiga cara atau kebijakan dalam penyusunan anggaran produksi, yaitu:

- a. Kebijakan yang mengutamakan stabilitas tingkat produksi

Merupakan perkembangan yang stabil dari jumlah yang diproduksi di masa mendatang, meskipun terjadi fluktuasi penjualan.

- b. Kebijakan yang mengutamakan pengendalian tingkat persediaan

Mengusahakan kestabilan tingkat persediaan dari waktu ke waktu, tetapi jumlah unit yang diproduksi dibiarkan berfluktuasi.

- c. Kebijakan yang merupakan kombinasi, antara tingkat produksi dengan pengendalian tingkat persediaan

Perusahaan harus menetapkan asumsi-asumsi agar dapat dicapai keseimbangan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

yang optimum antara tingkat penjualan, persediaan, dan produksi.



Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

3. Anggaran Bahan Baku

Anggaran bahan baku menurut Munandar (2007:134), merupakan anggaran yang merencanakan secara terperinci tentang biaya bahan baku untuk produksi selama periode yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis bahan baku yang diolah, jumlah bahan baku yang diolah, dan waktu bahan baku tersebut diolah dalam proses produksi.

Bahan baku yang digunakan oleh perusahaan terdiri dari dua jenis, yaitu bahan baku langsung dan bahan baku tak langsung, dimana bahan baku langsung merupakan bahan baku utama yang dibutuhkan oleh perusahaan, sedangkan bahan baku tak langsung merupakan bahan baku pendukung untuk proses produksi. Bahan baku langsung umumnya dimuat dalam anggaran bahan baku, dan bahan baku tak langsung dimuat dalam anggaran biaya *overhead* pabrik.

Di dalam anggaran bahan baku terdapat perkiraan terperinci tentang:

a. Anggaran kebutuhan bahan baku

Anggaran ini disusun untuk mengetahui jumlah kebutuhan bahan baku untuk keperluan produksi di masa mendatang.

b. Anggaran pembelian bahan baku

Kegunaan dari anggaran ini adalah untuk mengetahui berapa jumlah pembelan bahan baku yang harus direncanakan untuk produksi masa mendatang.





- c. Anggaran persediaan bahan baku
- Menyusun anggaran persediaan bahan baku untuk merencanakan kuantitas bahan baku yang disimpan sebagai persediaan.
- d. Anggaran biaya pemakaian bahan baku
- Anggaran pemakaian bahan baku akan merencanakan nilai bahan baku yang digunakan dan dihitung dalam satuan moneter, sebagai perhitungan harga pokok produk yang dihasilkan, dan sebagai pengawasan penggunaan bahan baku.

4. Anggaran Tenaga Kerja

Menurut M. Nafarin (2012:100), mengemukakan bahwa, tenaga kerja langsung adalah tenaga manusia yang bekerja langsung mengolah produk.

Tenaga kerja dalam hal ini merupakan manusia yang bekerja dengan mendapatkan upah. Terdapat dua jenis tenaga kerja, yaitu tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tak langsung.

Tenaga kerja langsung yang merupakan tenaga kerja yang terlibat secara langsung dalam proses produksi produk, yang memiliki karakteristik biaya berkaitan secara langsung dengan tingkat kegiatan produksi, biaya yang dikeluarkan merupakan biaya variabel, dan kegiatan dari tenaga kerja dapat langsung dihubungkan dengan produk akhir untuk penentuan harga pokok.

Adapun tenaga kerja tak langsung merupakan tenaga kerja yang tidak terlibat secara langsung dalam proses produksi dan biayanya dikaitkan pada biaya overhead pabrik. Karakteristiknya adalah biaya tidak berhubungan secara langsung dengan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



kegiatan produksi, biaya merupakan biaya semi fixed atau semi variabel, tempat kerjanya dapat diluar pabrik.

Anggaran tenaga kerja merupakan anggaran terperinci tentang upah yang akan dibayarkan kepada tenaga kerja langsung untuk kegiatan produksi di masa mendatang. Meliputi rencana tentang jumlah waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan satu satuan produk, tarif upah, dan waktu pengerjaan.

Secara teknis, anggaran tenaga kerja dapat dipisahkan menjadi dua bentuk, yaitu:

- a. Anggaran jam kerja langsung
- b. Anggaran biaya tenaga kerja langsung

5. Anggaran biaya *overhead* pabrik (BOP)

Menurut Usry (2005:26), biaya *overhead* pabrik dinamakan juga biaya pabrikase (*manufacturing overhead*) atau beban dapat didefinisikan sebagai biaya bahan tidak langsung, biaya tenaga kerja yang tidak dapat dinyatakan bahwa biaya *overhead* pabrik mencakup semua biaya pabrikase kecuali produksi langsung dan tenaga kerja langsung.

Biaya *overhead* pabrik merupakan biaya tidak langsung yang terjadi, dimana biaya tersebut tidak termasuk dalam biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung selama periode yang akan datang.

Penyusunan anggaran *overhead* pabrik secara umum digunakan sebagai alat pedoman kerja, pengkoordinasian kerja, dan pengawasan kerja. Tujuan penyusunannya secara khusus adalah untuk penggunaan biaya yang lebih efisien, harga pokok produk yang lebih tepat, pengalokasian biaya *overhead* pabrik sesuai dengan departemen dimana biaya dibebankan, dan sebagai alat pengawasan biaya



overhead pabrik.

6. Anggaran Kas

Menurut Nafarin (2012:309), Anggaran kas adalah anggaran yang menunjukkan perubahan kas dan memberikan alasan mengenai perubahan kas tersebut dengan menunjukkan arus kas masuk sebagai sumber kas dan arus kas keluar sebagai arus kas dibelanjakan sehingga tampak kelebihan atau kekurangan kas, dan saldo kas selama periode tertentu dari suatu organisasi. Namun pada umumnya perusahaan menggunakan anggaran kas bulanan yang disusun untuk jangka waktu tiga bulan, enam bulan, sampai satu tahun.

Anggaran kas untuk jangka waktu yang lebih panjang digunakan untuk perencanaan yang bersifat umum dan menyeluruh, sedangkan anggaran kas dalam jangka waktu yang lebih pendek biasanya untuk pengendalian kas yang lebih riil dan spesifik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa anggaran kas merupakan perencanaan yang menunjukkan penerimaan kas yang didapat perusahaan dan juga pengeluaran kas perusahaan untuk masa mendatang di periode tertentu.

Kas dalam suatu perusahaan sangat diperlukan untuk dapat membayar kewajiban-kewajiban perusahaan dalam melakukan operasional perusahaannya, tetapi jumlah kas yang terdapat dalam perusahaan dianjurkan tidak berlebihan juga yang mengakibatkan pengangguran dana modal perusahaan, karena dapat dipakai untuk melakukan investasi bagi perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



7. Anggaran Variabel

Menurut Hansen dan Mowen (2004:72), anggaran variabel didefinisikan sebagai biaya yang secara jumlah bervariasi berbanding langsung terhadap perubahan pada pendorong kegiatan.

Biaya variabel adalah biaya-biaya yang terjadi selama proses produksi dimana biaya tersebut dapat naik maupun turun berubah-ubah sesuai dengan perubahan tingkat kegiatan di suatu periode. Dengan demikian, anggaran variabel merupakan perencanaan penyusunan biaya-biaya variabel untuk masa mendatang.

Terdapat tiga cara untuk memperkirakan besarnya unsur biaya tetap dan biaya variabel yang terkandung dalam biaya semi variabel. Cara-cara tersebut dapat dilihat pada berikut ini:

- Metode langsung, yaitu dianalisis dari data historis perusahaan yang dilengkapi dengan interpretasi keputusan manajemen.
- Metode titik tertinggi dan terendah, yaitu dengan cara menghitung interpolasi diantara dua macam volume output atau tingkat kegiatan yang berbeda.
- Metode kuadrat terkecil (*least-squares method*), menganggap bahwa hubungan antara biaya dengan perubahan volume kegiatan berbentuk hubungan garis lurus dengan persamaan garis regresi.

$$Y = a + b X$$

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

- Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
- Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



8. Anggaran Piutang

© Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Piutang dapat terjadi akibat dari penjualan kredit yang dilakukan oleh perusahaan kepada konsumennya. Bagi pihak perusahaan, penjualan kredit dan pemberlakuan piutang dapat memberikan nilai lebih tersendiri kepada perusahaan, karena dengan memberlakukan penjualan kredit, perusahaan dapat meningkatkan omzet penjualan dimana laba juga akan meningkat, dapat mempererat hubungan bisnis dengan relasinya. Piutang tidak saja dapat memberikan dampak positif kepada perusahaan tetapi juga dapat memberikan dampak negatif seperti biaya modal yang harus ditanggung perusahaan, biaya administrasi piutang untuk menagih dan mengella piutang, dan juga termasuk juga resiko terjadinya piutang tak tertagih.

Menurut Harjito (2007:95), anggaran piutang merupakan perencanaan tentang jumlah piutang perusahaan beserta perubahannya baik dari transaksi-transaksi penjualan kredit yang terjadi, jumlah piutang tertagih, dan juga sisa piutang yang belum tertagih dari waktu ke waktu selama periode di masa mendatang.

E. Jenis-jenis Anggaran

Anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang sebagai berikut:

1. Berdasarkan ruang lingkup / intensitas penyusunannya, anggaran dibedakan menjadi:

a. Anggaran Parsial

Anggaran yang ruang lingkupnya terbatas, misalnya anggaran untuk bidang keuangan atau bidang produksi saja.

b. Anggaran Komprehensif

Anggaran dengan ruang lingkup menyeluruh, karena jenis kegiatannya meliputi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



seluruh aktivitas perusahaan di bidang marketing, produksi, keuangan, personalia, dan administrasi.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2. Berdasarkan fleksibilitasnya, anggaran dibedakan menjadi:

a. Anggaran Tetap (*Fixed Budget*)

Anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dengan volume yang sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut disusun rencana mengenai *revenue*, *cost*, dan *expense*.

b. Anggaran Kontinyu (*Continuous Budget*)

Anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu, dengan volume tertentu dan berdasarkan volume tersebut diperkirakan besarnya *revenue*, *cost*, dan *expense*. Namun secara periodik dilakukan penilaian kembali.

3. Berdasarkan periode waktu, anggaran dibedakan menjadi:

a. Anggaran jangka pendek (1 tahun)

Anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama satu tahun. Anggaran ini untuk modal keperluan kerja merupakan anggaran jangka pendek.

b. Anggaran jangka panjang (lebih dari 1 tahun)

Anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan barang modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang tidak harus berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.

4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Anggaran ini bila dipadukan disebut “anggaran induk (*master budget*)”.

Anggaran tidak merupakan konsolidasi rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulan. Anggaran triwulan dipecah lagi menjadi anggaran bulanan.

a. Anggaran biaya operasional

Anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran ini terdiri dari: anggaran penjualan, anggaran biaya pabrik, anggaran beban usaha.

b. Anggaran keuangan

Anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan terdiri dari: anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, dan anggaran utang.

5. Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari:

a. Anggaran appropriasi (*appropriation budget*)

Anggaran yang dibentuk bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk tujuan lain.

b. Anggaran kinerja (*performance budget*)

Anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan) misalnya, nilai untuk menilai apakah biaya dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



F. Anggaran Komprehensif

Penyusunan anggaran secara menyeluruh disebut dengan anggaran komprehensif. Anggaran komprehensif meliputi seluruh aktivitas perusahaan mulai dari bidang marketing, produksi, keuangan, personalia, dan tertib administrasi.

Menurut M. Nafarin (2012:34) anggaran komprehensif adalah rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.

1. Manfaat

Dari pembahasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan penyusunan anggaran secara komprehensif haruslah:

- a. Terdapat kepekaan secara sistematis terhadap kebijakan manajemen.
- b. Memudahkan pengevaluasian tujuan akhir perusahaan secara keseluruhan.
- c. Membantu fungsi pengawasan yang lebih dinamis terhadap pelaksanaan kebijakan manajemen.

Pentingnya anggaran komprehensif belum tentu diketahui oleh semua perusahaan, sehingga terkadang masih ada perusahaan-perusahaan yang tidak melakukan penyusunan anggaran komprehensif. Umumnya, perusahaan sulit atau tidaknya menyusun anggaran komprehensif disebabkan karena tidak ada keahlian manajemen untuk menyusun anggaran menyeluruh, data semua bagian yang terbatas dalam perusahaan, dan terbatasnya dana untuk membuat budget secara keseluruhan.



a. Isi dari anggaran komprehensif

1) *Forecasting Anggaran*

Anggaran yang berisi tentang ramalan-ramalan tentang kegiatan perusahaan dan tentang keadaan finansial perusahaan pada suatu masa tertentu di masa mendatang.

2) *Variabel Anggaran*

Anggaran yang berisi tentang tingkat perubahan biaya khususnya biaya yang termasuk dalam biaya semi variabel dikarenakan adanya perubahan produktivitas perusahaan.

3) *Analisis Statistika dan Matematika*

Analisis yang digunakan untuk menafsirkan dan menilai dalam rangka mengadakan pengawasan kerja. Semua analisis tersebut dilampirkan dalam anggaran yang disusun.

4) *Laporan Anggaran*

Laporan tentang realisasi pelaksanaan anggaran yang dilengkapi dengan berbagai analisis perbandingan antara anggaran dengan realisasinya sehingga diketahui bila ada penyimpangan yang terjadi.

b. *Proses Penyusunan Anggaran*

Menurut M. Nafarin (2012:9), proses penyusunan anggaran adalah suatu urutan-urutan seri tugas yang saling berhubungan diadakan untuk menjamin pelaksanaan kerja yang seragam. Proses penyusunan anggaran terdiri dari:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1) Tahap penentuan pedoman perencanaan, anggaran yang akan dibuat hendaknya dipersiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya sehingga anggaran dapat digunakan pada awal tahun anggaran.

2) Tahap persiapan anggaran:

- (a) Anggaran proyeksi R/L memuat ringkasan proyeksi dari berbagai komponen pendapatan dan biaya selama periode anggaran, untuk tujuan pengendalian, dibagi menjadi kuartalan bahkan bulanan tergantung kebutuhan.
- (b) Anggaran penjualan merupakan anggaran dasar untuk menyusun anggaran lain.
- (c) Anggaran produksi merupakan suatu perencanaan tingkat atau volume barang yang harus diproduksi oleh perusahaan agar sesuai dengan volume atau tingkatan penjualan yang telah direncanakan.
- (d) Biaya distribusi penjualan merupakan biaya-biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk memasarkan barang ke pasar.
- (e) Anggaran biaya umum dan administrasi memuat semua biaya operasi yang terlibat dalam penjualan produk dan dalam mengelola bisnis yang direncanakan secara terperinci.
- (f) Anggaran neraca mencerminkan perkiraan semua aktiva dan pasiva yang akan dimiliki oleh perusahaan pada akhir suatu periode produksi.
- (g) Anggaran piutang untuk menyusun anggaran kas karena penagihan-penagihan piutang.
- (h) Anggaran persediaan akhir membantu untuk menghitung harga pokok penjualan pada laporan laba rugi dianggarkan dan juga akan memberikan nilai dolar persediaan akhir dan barang jadi yang akan muncul pada neraca yang dianggarkan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI RKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(i) Anggaran penyusutan aktiva tetap untuk menghitung penyusutan aktiva tetap yang dimiliki perusahaan.

(j) Anggaran hutang menunjukkan jumlah hutang yang harus dibayar oleh perusahaan dan menunjukkan sisa hutang yang belum dilunasi selama periode yang akan datang.

(k) Anggaran kas menunjukkan rencana sumber dan penggunaan kas selama setahun anggaran yang terdiri dari rencana penerimaan kas (aliran kas masuk) dan pengeluaran kas (aliran kas keluar).

3) Tahap penentuan anggaran

(a) Perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran.

(b) Mengkoordinasikan dan menelaah komponen-komponen anggaran.

(c) Pengesahan dan pendistribusian anggaran.

4) Tahap pelaksanaan anggaran, pada tahap ini manajer wajib membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan kepada direksi

c. Keuntungan dan Kelemahan Anggaran

Menurut M. Nafarin (2012:19), keuntungan dalam menyusun anggaran adalah:

1) Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu dapat diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen, 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.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- 3) Anggaran merupakan penelitian untuk 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.
- 5) Mengingat setiap manajer atau penyelia dilibatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut berperan serta.

Sedangkan kelemahan anggaran menurut M. Nafarin (2012:20), adalah sebagai berikut:

- 1) Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan, sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- 2) Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
- 3) Baik pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu atau menentang, sehingga anggaran tidak akan efektif.

G. Kerangka Pemikiran

Anggaran merupakan pedoman kerja di masa yang akan datang sehingga jalannya perusahaan lebih terarah menuju sasaran dan tujuan, juga sebagai alat koordinasi kegiatan-kegiatan dari seluruh bagian yang ada dalam perusahaan agar dapat berjalan dengan lancar, dan sebagai alat pengawasan atau tolak ukur terhadap pelaksanaan dari rencana tersebut di masa mendatang.

Melalui penyusunan anggaran, diharapkan manajemen dapat melihat kedepan untuk menentukan tujuan perusahaan yang dalam ukuran finansial dan juga

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

memudahkan koordinasi setiap bagian perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Bahkan anggaran dapat dijadikan acuan dalam menjalankan fungsi pengendalian perusahaan sehingga efisiensi dan efektivitas kegiatan bisnis dapat terwujud.

Proses penyusunan anggaran komprehensif dimulai dengan membuat forecast penjualan dengan memperhatikan rencana strategis suatu perusahaan. Setelah menyusun ramalan penjualan, maka dapat disusun anggaran penjualan. Anggaran penjualan merupakan dari bagi penyusunan anggaran komprehensif, karena perusahaan dapat melengkapi rencana-rencana aktivitas lainnya setelah perusahaan mengetahui tingkat penjualan yang diharapkan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.