

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Definisi dan Karakteristik Anggaran

Untuk lebih memahami tentang anggaran, dapat dimulai dengan memahami definisi anggaran. Sebagai alat bantu manajemen dalam fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian, anggaran memiliki berbagai definisi.

Mulyadi (2001, hal.488) mendefinisikan anggaran sebagai suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (*programming*).

Sedangkan Supriyono (2000, hal.40) mendefinisikan anggaran sebagai suatu rencana terinci yang disusun secara sistematis dan dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun.

Definisi lain juga diungkapkan oleh Anthony (1985, hal.489) dimana anggaran merupakan rencana manajemen, dengan anggapan bahwa penyusun anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasi rencana yang telah disusun.

Munandar (2001, hal.1) mendefinisikan anggaran sebagai suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Dari beragam definisi tersebut, suatu anggaran memiliki empat unsur:

1. *Rencana*, ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Anggaran juga merupakan suatu rencana karena anggaran merupakan penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.
2. *Meliputi seluruh kegiatan perusahaan*, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.
3. *Dinyatakan dalam unit moneter*, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam.
4. *Jangka waktu tertentu yang akan datang*, yang menunjukkan bahwa anggaran berlaku untuk masa yang akan datang, biasanya satu tahun. Ini berarti bahwa apa yang dimuat dalam anggaran adalah taksiran-taksiran (forecast) tentang apa yang akan terjadi dan apa yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.

Beberapa karakteristik anggaran juga dikemukakan oleh Anthony dan Govindarajan (2003, hal.1) yaitu:

1. Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit perusahaan.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non-moneter.

3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
4. Isinya menyangkut manajemen perusahaan, yaitu para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian sasaran yang dianggarkan.
5. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran.
6. Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tidak dapat dirubah kecuali dalam keadaan khusus.
7. Secara berkala kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan penyimpangan yang ada dianalisis dan dijelaskan secara periodik.

2.2. Tujuan, Fungsi, dan Manfaat Anggaran

Sebagai alat manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan, anggaran mempunyai beberapa tujuan dan juga manfaat. Tujuan anggaran (Nafarin, 2004: hal.15) antara lain:

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana sehingga dapat memudahkan pengawasan.
4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.

5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Menampung menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Adapun fungsi-fungsi anggaran adalah:

1. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kekurangan dan kelebihan pegawai.
3. Dapat memotivasi pegawai.
4. Menimbulkan rasa tanggung jawab 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 manajer.

Sedangkan manfaat anggaran (Supriyono, 2000: hal.42) adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan

Anggaran sebagai alat perencanaan berfungsi sebagai alat perencanaan jangka pendek dan merupakan kesanggupan manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan program atau bagian dari program dalam jangka pendek, umumnya satu tahun.

2. Fungsi Koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada dalam perusahaan agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan.

3. Fungsi Komunikasi

Anggaran sebagai alat komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang timbul. Setiap orang yang bertanggung jawab terhadap anggaran harus dinilai mengenai prestasinya melalui laporan pengendalian periodik.

4. Fungsi Motivasi

Anggaran berfungsi pula sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan. Anggaran yang penyusunannya mengikutsertakan para pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka di dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan dan sekaligus untuk mengukur prestasi mereka.

5. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi

Anggaran yang telah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang turut serta dalam penyusunan anggaran. Oleh karena itu anggaran sebagai alat pengendalian bertujuan untuk membandingkan rencana dengan realisasi dan bila terjadi penyimpangan dapat digunakan sebagai umpan balik untuk perbaikan di masa yang akan datang.

6. Fungsi Pendidikan

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain dalam organisasi.

2.3. Keunggulan dan Kelemahan Anggaran

Pemakaian anggaran memberikan beberapa keunggulan pada organisasi atau unit organisasi yang memakainya. Keunggulan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah.
2. Membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi dan membiasakan manajemen untuk mempelajari dengan seksama suatu masalah sebelum diputuskan.
3. Menyediakan cara-cara untuk memformalisasi usaha perencanaan.
4. Menutup kemacetan potensial sebelum kemacetan tersebut terjadi.
5. Mengembangkan iklim "sadar laba" dalam perusahaan, mendorong sikap kesadaran terhadap pentingnya biaya dan memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber perusahaan.
6. Membantu mengkoordinasi dan mengintegrasikan penyusunan rencana operasi berbagai bagian yang ada pada organisasi sehingga keputusan akhir dan rencana-rencana tersebut dapat terintegrasi dan komprehensif.

7. Memberikan kesempatan kepada organisasi untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap kebijaksanaan dan pedoman dasar yang sudah ditentukan.
8. Mengkoordinasikan, menghubungkan, dan membantu mengarahkan investasi dan semua usaha-usaha organisasi ke saluran yang paling menguntungkan.
9. Mendorong suatu standar prestasi yang tinggi dengan membangkitkan semangat bersaing yang sehat, menimbulkan perasaan berguna, dan menyediakan perangsang (insentif) untuk pelaksanaan yang efektif.
10. Menyediakan tujuan atau sasaran yang merupakan alat pengukur atau standar untuk mengukur prestasi dan ukuran pertimbangan manajemen dan sikap eksekutif secara individual.

Meskipun anggaran memiliki banyak keunggulan, namun anggaran juga memiliki beberapa kelemahan. Kelemahan tersebut berupa:

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi, sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
2. Menyusun anggaran yang cermat perlu waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
3. Pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat menggerutu dan menentang sehingga pelaksanaan anggaran dapat menjadi kurang efektif.

2.4. Macam Anggaran

Anggaran dapat dikelompokkan dari berbagai sudut pandang sebagai berikut:

1. Menurut *dasar penyusunannya*, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran Variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda. Anggaran variabel sering juga dinamakan anggaran fleksibel.
 - b. Anggaran Tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Anggaran ini juga dikenal sebagai anggaran statis.
2. Menurut *cara penyusunannya*, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran Periodik, adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, umumnya satu tahun, yang disusun tiap akhir periode anggaran.
 - b. Anggaran Kontinyu, adalah anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
3. Menurut *jangka waktu*, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran Jangka Pendek (anggaran taktis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.
 - b. Anggaran Jangka Panjang (anggaran strategis), adalah anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.

4. Menurut *kemampuan menyusun*, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran Komprehensif, yaitu rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
 - b. Anggaran Parsial, yaitu anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.
5. Menurut *fungsinya*, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran Appropriasi (Appropriation Budget), adalah 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).
6. Menurut *bidangnya*, anggaran dibagi menjadi anggaran operasional dan anggaran keuangan. Keduanya bila dipadukan disebut sebagai anggaran induk.
 - a. Anggaran Operasional, yaitu anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran ini antara lain terdiri dari:
 - Anggaran Penjualan
 - Anggaran Biaya Pabrik
 - Anggaran Beban Usaha
 - Anggaran Laporan Laba Rugi
 - b. Anggaran Keuangan, yaitu anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran ini antara lain terdiri dari:
 - Anggaran Kas

- Anggaran Piutang
- Anggaran Persediaan
- Anggaran Utang
- Anggaran Neraca

2.5. Syarat-syarat Keberhasilan Anggaran

Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus alat pengendalian, penyusunan anggaran harus memenuhi syarat berikut ini (Mulyadi, 2001: hal.513):

- a. *Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.* Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih, dalam hal ini antara komite anggaran dengan *operating managers*, yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut. Tingkat partisipasi *operating managers* dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer.
- b. *Organisasi anggaran.* Proses penyusunan anggaran memerlukan organisasi yang memisahkan fungsi penyusunan usulan anggaran, fungsi penelaah (*review*) dan pengesahan (*approval*) usulan anggaran, dan fungsi administrasi anggaran.
- c. *Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.* Informasi ini penting karena

merupakan penekanan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan/atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab.

Selain syarat-syarat diatas, terdapat juga syarat lainnya yang harus dipenuhi agar anggaran dapat memanfaatkan keunggulannya sebaik mungkin dan menekan keterbatasannya sekecil mungkin. Syarat-syarat tersebut (Supriyono, 2000: hal.45) adalah:

- a. *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.
- b. *Adanya sistem akuntansi yang memadai.* Sistem akuntansi yang memadai meliputi:
 1. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya.
 2. Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai: (a) realisasi, (b) anggaran, dan (c) analisis.
 3. Laporan didasarkan kepada akuntansi pertanggungjawaban.
- c. *Adanya penelitian dan analisis.* Penelitian dan analisa diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisa prestasi.

- d. *Adanya dukungan pelaksana.* Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.

2.6. Penyusunan Anggaran

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 peran tiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian program.

Langkah-langkah dalam penyusunan anggaran biasanya sebagai berikut:

1. Menentukan pedoman perencanaan.
2. Menyiapkan anggaran penjualan.
3. Menyiapkan komponen anggaran lainnya.
4. Perundingan untuk menyesuaikan rencana final setiap komponen anggaran.
5. Mengkoordinasi dan menelaah komponen-komponen anggaran.
6. Pengesahan anggaran final.
7. Pendistribusian anggaran yang telah disahkan.

2.6.1. Organisasi Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran berhubungan dengan peran komite anggaran dan departemen anggaran. *Komite Anggaran* adalah komite dibentuk oleh manajemen puncak untuk mengkoordinasikan proses manajemen dalam penyusunan anggaran. Jika proses penyusunan anggaran telah selesai, komite anggaran

menjadi tidak berfungsi dan fungsi pengendalian pelaksanaan anggaran diserahkan kepada unit organik perusahaan. Tugas-tugas komite anggaran mencakup:

1. Mengusulkan kepada manajemen puncak mengenai pedoman umum penyusunan anggaran.
2. Menyebarkan pedoman tersebut setelah disetujui manajemen puncak.
3. Mengkoordinasikan berbagai macam usulan anggaran yang disusun secara terpisah oleh berbagai unit organisasi.
4. Menyelesaikan perbedaan yang timbul di antara usulan anggaran.
5. Menyerahkan anggaran final pada manajemen puncak dan dewan komisaris untuk disahkan.
6. Mendistribusikan anggaran yang telah disahkan kepada berbagai unit organisasi.

Departemen Anggaran adalah departemen yang bertugas mengadministrasikan aliran informasi sistem pengendalian melalui anggaran.

Fungsi departemen anggaran ini adalah:

1. Menerbitkan prosedur dan formulir-formulir untuk penyusunan anggaran.
2. Mengkoordinasikan dan menerbitkan setiap asumsi-asumsi dasar yang dikeluarkan kantor pusat untuk digunakan dalam penyusunan anggaran.
3. Menjamin bahwa informasi dikomunikasikan secara wajar di antara unit-unit organisasi yang saling berhubungan.
4. Membantu pusat-pusat pertanggungjawaban dalam menyusun anggaran.

5. Menganalisis usulan anggaran dan membuat rekomendasi, pertama pada penyusun anggaran dan selanjutnya pada manajemen puncak.
6. Menganalisis laporan prestasi sesungguhnya dibandingkan anggarannya, menginterpretasikan hasil-hasilnya, dan menyiapkan laporan ringkas untuk manajemen puncak.
7. Mengadministrasikan proses perubahan atau penyesuaian anggaran selama tahun yang bersangkutan.
8. Mengadministrasikan dan secara fungsional mengendalikan pekerjaan departemen anggaran di tingkat bawah.

2.6.2. Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran terdapat tiga pendekatan, yaitu:

a) *Top-Down Approach* (pendekatan dari atas ke bawah)

Dalam pendekatan ini, anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh manajer puncak dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan oleh bawahan. Keunggulan pendekatan ini adalah proses dan pelaksanaan menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajer puncak. Sedangkan kelemahan pendekatan ini adalah bawahan menjadi merasa tertekan oleh pekerjaannya. Bila anggaran yang ditetapkan oleh manajer terlalu tinggi sedangkan kemampuan bawahan kurang mendukung tercapainya realisasi anggaran akan mengakibatkan bawahan berperilaku tidak semestinya.

b) *Bottom-Up Approach* (pendekatan dari bawah ke atas)

Dalam pendekatan ini anggaran disusun sendiri oleh manajemen level bawah dan selanjutnya diserahkan ke manajemen atas. Meskipun dapat

menciptakan komitmen manajemen di bawahnya, pendekatan ini memiliki kelemahan sebagai berikut: (1) seringkali tidak mempertimbangkan keselarasan tujuan, (2) kurang terkendali, dan (3) tujuan yang ingin dicapai terlalu mudah.

c) *Participative Approach* (pendekatan gabungan)

Pendekatan ini merupakan gabungan antara kedua pendekatan diatas. Untuk mengatasi kelemahan-kelemahan, kerja sama dan interaksi antara manajer puncak dengan manajer setiap pusat pertanggungjawaban dalam menetapkan anggaran merupakan cara yang terbaik. Anggaran disusun oleh setiap pusat pertanggungjawaban dengan berpedoman pada tujuan, strategi, kebijakan perusahaan, serta pengesahan dari manajer puncak.

2.7. Struktur Anggaran

Paket anggaran yang lengkap dalam suatu perusahaan terdiri atas beberapa elemen atau jenis anggaran. Paket anggaran tersebut dinamakan anggaran induk. Anggaran Induk (master budget) merupakan suatu jaringan kerja yang berisi berbagai macam anggaran yang dipisah tetapi saling berhubungan dan saling tergantung (Supriyono, 2000: hal.59). Anggaran induk biasanya disusun untuk jangka waktu satu tahun.

Komponen-komponen anggaran induk (Shim dan Siegel, 2001: hal.56) meliputi:

1. Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan merupakan langkah awal dalam menyiapkan anggaran induk karena volume penjualan yang diestimasi mempengaruhi hampir semua item lainnya dalam anggaran induk. Anggaran penjualan harus menunjukkan total penjualan dalam jumlah maupun nilainya.

2. Anggaran Produksi

Anggaran produksi merupakan pernyataan output berdasarkan produk dan biasanya dinyatakan dalam unit. Anggaran ini harus mempertimbangkan anggaran penjualan, kapasitas produksi, apakah persediaan harus ditingkatkan atau diturunkan, dan pembelian dari luar. Anggaran ini menetapkan jumlah unit yang diperkirakan akan diproduksi untuk memenuhi anggaran penjualan dan persyaratan persediaan.

3. Anggaran Bahan Langsung

Apabila tingkat produksi telah dihitung, maka anggaran bahan langsung harus dibuat untuk menunjukkan seberapa banyak bahan yang akan diperlukan dalam produksi dan berapa banyak bahan yang harus dibeli untuk memenuhi persyaratan ini.

4. Anggaran Tenaga Kerja Langsung

Persyaratan produksi seperti yang telah ditetapkan dalam anggaran produksi juga merupakan titik awal untuk menyusun anggaran tenaga kerja langsung. Untuk menghitung kebutuhan tenaga kerja langsung, volume produksi yang diharapkan dikalikan dengan jumlah jam tenaga kerja langsung yang diperlukan untuk memproduksi satu unit. Jumlah jam tenaga kerja langsung

yang digunakan untuk memenuhi persyaratan produksi kemudian dikalikan dengan biaya tenaga kerja langsung per jam untuk mendapatkan total biaya tenaga kerja langsung yang dianggarkan.

5. Anggaran Overhead Pabrik

Anggaran overhead pabrik harus menyediakan jadwal tentang semua biaya menufaktur selain bahan langsung dan tenaga kerja langsung.

6. Anggaran Persediaan Akhir

Anggaran persediaan akhir yang diinginkan memberi informasi yang diperlukan untuk membuat laporan keuangan yang dianggarkan. Secara spesifik, anggaran ini akan membantu kita menghitung harga pokok penjualan pada laporan laba-rugi yang dianggarkan. Kedua, anggaran ini juga akan memberikan nominal persediaan akhir bahan dan barang jadi yang akan muncul pada neraca yang dianggarkan.

7. Anggaran Biaya Penjualan dan Administrasi

Anggaran biaya penjualan dan administrasi memuat biaya operasi yang terlibat dalam penjualan produk dan dalam mengelola bisnis.

8. Anggaran Kas

Anggaran kas disiapkan untuk tujuan perencanaan dan pengendalian kas. Anggaran ini memuat perkiraan arus kas masuk dan keluar selama periode waktu tertentu dan dapat membantu manajemen dalam mempertahankan saldo kas agar sesuai dengan kebutuhannya. Anggaran ini juga membantu menghindari kas menganggur yang tidak perlu dan kemungkinan kekurangan kas.

9. Laporan Laba-Rugi yang Dianggarkan

Laporan laba-rugi yang dianggarkan memuat ringkasan proyeksi dari berbagai komponen pendapatan dan biaya selama periode anggaran. Namun, untuk tujuan pengendalian, anggaran ini dapat dibagi menjadi kuartalan atau bahkan bulanan tergantung kebutuhan.

10. Neraca yang Dianggarkan

Neraca yang dianggarkan dikembangkan dengan pertama kali membuat neraca untuk tahun yang baru berakhir dan menyesuaikannya, dengan menggunakan semua aktivitas yang diperkirakan terjadi selama periode penganggaran.

2.8. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian

Selain berfungsi sebagai pedoman kerja dan alat pengkoordinasian kerja, anggaran berfungsi pula sebagai tolok ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses ataukah kurang sukses bekerja.

Dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya. Dengan diketahui penyebab penyimpangan, maka dapat diambil tindakan pembetulan yang memadai. Hal ini juga dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun anggaran selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

2.9. Analisis Selisih Biaya Produksi

Analisis selisih adalah suatu cara penilaian yang membandingkan kinerja standar dengan kinerja sesungguhnya. Selisih yang terjadi berupa selisih laba (selisih menguntungkan/favorable variace) dan selisih rugi (selisih tidak menguntungkan/unfavorable variance). Analisis ini dilakukan untuk menilai efisiensi dan produktivitas perusahaan dan memberikan informasi bagi manajemen untuk melakukan perbaikan dan pengendalian.

Selisih biaya produksi dianalisis untuk setiap elemen biaya produksi yang meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Analisis selisih biaya produksi yang merupakan biaya teknik dilakukan dengan cara membandingkan biaya produksi standar dan biaya produksi sesungguhnya.

Selisih setiap elemen biaya produksi dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

1. Selisih Biaya Bahan Baku

a. Selisih Harga Bahan Baku

Selisih ini timbul karena perusahaan telah membeli bahan baku lebih tinggi atau lebih rendah dibanding harga standar.

$$\text{SHBB} = (\text{HS} - \text{HSt}) \text{KS}$$

Keterangan:

SHBB = Selisih Harga Bahan Baku

HS = Harga Beli Sesungguhnya Setiap Satuan

HSt = Harga Beli Standar Setiap Satuan

KS = Kuantitas Sesungguhnya yang Dibeli

Selisih menguntungkan bila harga sesungguhnya lebih rendah dari harga standar, sedangkan selisih tidak menguntungkan bila harga sesungguhnya lebih tinggi dari harga standar.

b. Selisih Kuantitas Bahan Baku

Selisih yang timbul karena telah dipakai kuantitas bahan baku yang lebih besar atau lebih kecil dibandingkan dengan kuantitas standar dalam pengolahan produk.

$$\text{SKBB} = (\text{KS} - \text{KSt}) \text{HSt}$$

Keterangan:

SKBB = Selisih Kuantitas Bahan Baku

KS = Kuantitas Sesungguhnya yang Dipakai

KSt = Kuantitas Standar yang Dipakai

HSt = Harga Standar Bahan baku yang Dipakai

Selisih menguntungkan bila kapasitas sesungguhnya lebih rendah dari kapasitas standar, sedangkan selisih tidak menguntungkan bila kapasitas sesungguhnya lebih tinggi dari kapasitas standar.

2. Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

a. Selisih Tarif Upah Langsung

Selisih ini timbul karena perusahaan telah membayar upah langsung dengan tarif lebih tinggi atau lebih rendah dibandingkan dengan tarif upah standar.

$$\text{STUL} = (\text{TS} - \text{TSt}) \text{JS}$$

Keterangan:

STUL = Selisih Tarif Upah Langsung

TS = Tarif Sesungguhnya dari Upah Langsung per Jam

TSt = Tarif Standar dari Upah Langsung per Jam

JS = Jam Sesungguhnya

Selisih menguntungkan bila tarif sesungguhnya lebih rendah dari tarif standar, sedangkan selisih tidak menguntungkan bila tarif sesungguhnya lebih tinggi dari tarif standar.

b. Selisih Efisiensi Upah Langsung

Selisih yang timbul karena telah digunakan waktu kerja yang lebih besar atau lebih kecil dibandingkan waktu standar.

$$SEUL = TS (JS - JSt)$$

Keterangan:

SEUL = Selisih Efisiensi Upah Langsung

TS = Tarif Sesungguhnya dari Upah Langsung per Jam

JS = Jam Sesungguhnya

JSt = Jam Standar

Selisih menguntungkan bila jam sesungguhnya lebih rendah dari jam standar, sedangkan selisih tidak menguntungkan bila jam sesungguhnya lebih tinggi dari jam standar.

3. Selisih Biaya Overhead Pabrik

Adalah biaya overhead pabrik dibandingkan dengan biaya overhead pabrik standar.

a. Selisih Terkendali

$$STBOP = BOPS - AFKSt$$

$$STBOP = BOPS - \{(KN \times TT) - (KSt \times TV)\}$$

Keterangan:

STBOP = Selisih Terkendali BOP

BOPS = BOP Sesungguhnya

AFKSt = Anggaran Fleksibel BOP pada Kapasitas Standar

KN = Kapasitas Normal

TT = Tarif BOP Tetap

KSt = Kapasitas Standar

TV = Tarif BOP Variabel

b. Selisih Volume BOP

$$SVBOP = (KSt - KN) \times TT$$

Keterangan:

SVBOP = Selisih Volume Biaya Overhead Pabrik

KSt = Kapasitas Standar

KN = Kapasitas Normal

TT = Tarif BOP Tetap

2.10. Pelaporan Anggaran

Laporan anggaran adalah laporan yang sistematis dan terperinci tentang realisasi pelaksanaan anggaran beserta analisisnya. Dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa laporan anggaran menunjukkan seberapa jauh realisasi atas

anggaran yang telah ditetapkan. Dengan adanya laporan anggaran dapat diketahui terjadinya penyimpangan beserta penyebabnya, dan juga diketahui apakah penyimpangan yang terjadi bersifat positif (menguntungkan) atau negatif (tidak menguntungkan). Dengan dasar laporan anggaran, pihak manajemen dapat mengambil kebijakan sebagai tindak lanjut untuk menghadapi masa yang akan datang.

Mengingat evaluasi tersebut begitu penting bagi masa yang akan datang, maka laporan anggaran sebaiknya disusun secara teratur dengan jangka waktu yang tidak terlalu lama. Hal ini dilakukan agar penyimpangan yang terjadi dapat diketahui, dianalisa, dan kemudian diambil tindakan segera yang dianggap perlu.

Sistem pelaporan yang baik mempunyai karakteristik sebagai berikut (Supriyono, 2000: hal.124):

- a. Laporan menyajikan selisih antara anggaran dengan realisasinya, faktor-faktor penyebab selisih, dan manajer yang bertanggung jawab.
- b. Laporan mencakup ramalan tahunan.
- c. Laporan mencakup penjelasan mengenai:
 1. Penyebab selisih.
 2. Tindakan koreksi atas selisih.
 3. Waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan koreksi secara efektif.