

## **BAB II.** **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Tinjauan Teori**

#### **A. Pengertian Anggaran**

Anggaran merupakan rencana keuangan entitas untuk masa depan (periode yang telah ditentukan), rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Sebelum sebuah anggaran disiapkan, organisasi sebaiknya mengembangkan suatu rencana strategis. Rencana strategis tersebut dibutuhkan untuk mengidentifikasi strategi-strategi untuk aktivitas operasi perusahaan dimasa depan, setidaknya untuk lima tahun kedepan. Organisasi dapat menerjemahkan strategi tersebut pada tujuan jangka panjang dan jangka pendek (Sulistiyowati Dkk, (2020:3-4) dalam bukunya menjelaskan bahwa agar program suatu anggaran tercapai dengan baik harus memiliki ketentuan sebagai berikut:

##### **a. Fleksibel**

Dalam pelaksanaannya, sebuah anggaran sebaiknya memberikan kelonggaran dan keleluasaan sebagai ruang pada saat bilamana diperlukan sedikit perubahan sesuai dengan lingkungan penerapan. Sangat perlu fleksibel (luwes) pada saat penyusunan anggaran untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang bersifat dinamis. Hal ini sangat diperlukan karena pada saat terjadinya kejadian yang tak terdugadi luar dari perkiraan dalam rencana anggaran, maka pihak manajemen tidak perlu melakukan perencanaan ulang, sehingga manajemen hanya perlu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan.

##### **b. Realistis**

Pada saat penyusunan anggaran harus disusun dengan cermat, spesifik, dan menunjukkan harapan yang realistis. Artinya pada anggaran yang dibuat tidak perlu terlalu tinggi (optimis) dan terlalu rendah (pesimis). Anggaran yang disusun terlalu tinggi menyebabkan sulitnya target yang akan dicapai. Demikian sebaliknya, anggaran yang disusun terlalu rendah akan menurunkan motivasi untuk mencapai sebuah target. Maka perlu untuk memperhatikan periode anggaran dan lingkungan baik internal maupun eksternal untuk menciptakan harapan yang realistis.

##### **c. Kontinyu**

Program anggaran yang telah dibuat haruslah senantiasa dimonitoring secara kontinyu (terus-menerus). Hal ini dilakukan untuk mengevaluasi tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan, kebijakan dan standar yang ditetapkan dari program anggaran tersebut. Sesuai dengan perkembangan

perusahaan, manajemen memerlukan anggaran baru atau anggaran ulang untuk memperbaiki kinerja yang masih kurang dari penerapan anggaran sebelumnya.

## B. Fungsi dan Manfaat Anggaran

Menurut Sulistyowati, Dkk (2020) fungsi dan manfaat penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

### 1. Fungsi anggaran

- a) Anggaran sebagai alat perencanaan merupakan alat perencanaan yang memberikan ilustrasi dan gambaran alternatif apa yang akan dilaksanakan dimasa depan dengan penuh pertimbangan atas tujuan dari perusahaan, sumber daya yang dimiliki, dan kendala-kendala yang akan dihadapi dimasa depan.
- b) Sebagai Alat kordinasi yaitu anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga pekerjaan yang dilakukan secara selara dalam mencapai tujuan.
- c) Anggaran sebagai alat pengendalian yaitu anggaran merupakan sebagai alat pengendali dalam perusahaan. Fungsi pengendalian ini dilakukan dengan membandingkan dan mengevaluasi apa yang telah dianggarkan dengan realisasinya. Selanjutnya bila mana ditemukan ketidak sesuaian dengan yang telah dianggarkan maka pihak manajemen akan merombak ulang anggaran dan mengganti dengan anggaran baru.

### 2. Manfaat anggaran

- a) meningkatkan motivasi kerja karyawan,
- b) dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan dana (menghindari pemborosan),
- c) sebagai alat untuk menilai kinerja karyawan,
- d) sebagai alat komunikasi internal antar manajemen,
- e) anggaran sebagai penyedia informasi yang berisi rencana dan realisasinya.

## C. Faktor-Faktor Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor baik faktor internal (faktor dari dalam) maupun faktor eksternal (faktor dari luar).

### 1. Faktor internal

Merupakan faktor dari dalam perusahaan itu sendiri. Faktor internal bersifat *controllable* (dapat dikendalikan) yaitu dengan artian faktor internal dapat disesuaikan dan dikendalikan oleh pihak manajemen perusahaan. Faktor internal dapat berupa, penjualan masa lalu, kapasitas produksi, ketersediaan tenaga kerja, modal kerja perusahaan, fasilitas perusahaan, dan kebijakan perusahaan terkait kapasitas produksi, strategi pemasaran, manajemen keuangan, dan personalia.

### 2. Faktor eksternal

Merupakan faktor dari luar perusahaan namun secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap perusahaan. Faktor eksternal ini bersifat *uncontrollable* (tidak dapat dikendalikan) dengan artian bahwa pihak manajemen perusahaan tidak dapat melakukan kontrol terhadap faktor eksternal ini. Faktor eksternal dapat berupa, kondisi persaingan, perubahan demografi penduduk, agama dan budaya, kebijakan pemerintah, kondisi perekonomian dan kemajuan teknologi.

#### D. Anggaran komprehensif

Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*) merupakan anggaran menyeluruh meliputi seluruh aktivitas perusahaan dalam bidang produksi, marketing, pembelanjaan/keuangan, personalia dan tertib administrasi (Heripson, 2015). Anggaran komprehensif atau anggaran induk merupakan penggabungan dari sekelompok anggaran parsial yang menggabungkan seluruh rencana organisasi yang saling terintegrasi satu dengan yang lain dan disusun dalam satu satuan waktu atau periode (William, Dkk, 2017: 165-194)

Kesimpulannya anggaran komprehensif adalah seluruh anggaran yang ada dalam ruang lingkup aktivitas perusahaan yang disusun dalam periode yang ditentukan. Penyusunan anggaran diharapkan dapat memberikan manfaat dan dapat sebagai evaluasi hasil kerja sebuah perusahaan. Salah satu keunggulan dari anggaran komprehensif ini adalah dapat memberikan gambaran besarnya modal yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Anggaran komprehensif memiliki komponen-komponen anggaran yaitu sebagai berikut:

##### a) Ramalan Penjualan (*Sales forecast*)

Ramalan penjualan adalah inti dari seluruh perencanaan perusahaan, dan akan menentukan potensi penjualan dan luas wilayah yang akan dikuasai pada masa yang akan datang. Ramalan penjualan dapat memberikan solusi bagi risiko atas ketidakpastian yang akan dihadapi oleh suatu perusahaan kedepannya. Dengan adanya ramalan penjualan yang dibuat ini akan memberikan prediksi penjualan yang akurat untuk periode-periode anggaran (Sulistiyowati, 2020)

Dalam menyusun ramalan penjualan ada beberapa metode yang dapat digunakan yaitu metode rata rata bergerak (*Moving Average*), metode *trend moment*, metode perkiraan asosiatif: regresi dan analisis korelasi dan metode analisis industri (Sasongko 2009).

Metode *trend moment* dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Untuk mencari nilai a dan b maka dapat dicari dengan persamaan dibawah ini.

$$\begin{aligned}\sum Y &= n \cdot a + b \cdot \sum X \\ \sum XY &= a \cdot \sum X + b \cdot \sum X^2\end{aligned}$$

n= adalah jumlah data yang dianalisis

b) Anggaran penjualan (*sales budgeting*)

Anggaran penjualan (*sales budgeting*) adalah perencanaan secara terperinci dari aktivitas penjualan perusahaan untuk periode yang akan datang. Anggaran penjualan ini mencakup beberapa variabel yang terkait, seperti volume penjualan (dalam unit, meter, lembar, kilogram, ton, buah, liter, barel, dan sebagainya) dan harga jual per unitnya (Sulistiyowati, 2020).

Anggaran penjualan merupakan aspek paling sulit bagi sebagian perusahaan karena didalamnya terdapat pertimbangan subjektivitas yang cukup besar (William, dkk, 2017). Untuk mengurangi subjektivitas dan menggabungkan sebanyak mungkin informasi yang diperoleh, maka manajemen perlu memilih beberapa metode yang berbeda untuk memberi hasil berupa perkiraan perhitungan dari sumber yang berbeda.

Sebagai dasar untuk penyusunan anggaran-anggaran yang lain anggaran penjualan harus mencapai target yang telah ditentukan perusahaan. Tanpa perhitungan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti, kapasitas produksi, saluran distribusi, tim wiraniaga yang dimiliki perusahaan, armada angkutan perusahaan, dan lain sebagainya maka dapat dipastikan target penjualan akan sulit untuk dicapai.

Selain itu anggaran penjualan dapat dikelompokkan berdasarkan variabel tertentu, dimana variabel –variabel ini saling terintegrasi satu dengan yang lain. Pengelompokan dapat berdasarkan: wilayah pemasaran, kelompok konsumen, jenis produk kelompok wiraniaga, waktu terjadinya penjualan, dan lain lain.

Penyusunan anggaran penjualan dapat dilakukan dengan menggunakan format anggaran penjualan berikut:

Tabel 2. 1. Format anggaran penjualan

<b>Nama Perusahaan Anggaran Penjualan periode Anggaran (20xx)</b>				
	Produk X	Produk Y	Produk Z	Total
<b>Januari</b>				
Penjualan (unit)				
Harga Jual				
Total Penjualan				

c) Anggaran Produksi

Menurut William, Dkk, (2017: 170-175) dalam bukunya menjelaskan bahwa anggaran produksi (*production budget*) merupakan rencana atas sumberdaya yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan penjualan saat ini sekaligus menjamin tingkat persediaan sesuai dengan anggaran tingkat aktivitas. Maka dari itu, sangat penting untuk menentukan tingkat persediaan yang akan dibutuhkan pada awal periode sampai dengan akhir periode anggaran.

Untuk anggaran produksi dapat disusun dalam format anggaran produksi sederhana berikut:

Tabel 2. 2. Format Anggaran Produksi

<b>Anggaran Produksi Nama Perusahaan Periode Anggaran</b>	
Penjualan (unit)	XX
(+) Persediaan akhir barang jadi	<u>XX</u>
Jumlah Barang yang dibutuhkan	XXXX
(-) Persediaan awal barang jadi	<u>XX</u>
Jumlah barang jadi yang akan diproduksi	XXXX

d) Anggaran Biaya Bahan Baku

Anggaran bahan baku adalah semua anggaran yang berhubungan dan merencanakan secara terperinci tentang penggunaan bahan baku untuk proses produksi selama periode yang akan datang. Tujuan dalam penyusunan anggaran bahan baku ini adalah untuk memperkirakan kebutuhan bahan baku yang diperlukan dan bahan baku yang akan dibeli dalam memproduksi suatu produk untuk jangka waktu yang telah ditentukan. Selain itu tujuan dari anggaran bahan baku ini juga sebagai fungsi yang mengawasi penggunaan bahan baku (sulistiyowati, 2020).

Sebagai biaya produksi anggaran biaya bahan baku dibagi menjadi dua yaitu, anggaran pemakaian bahan baku dan anggaran pembelian bahan baku. Berikut format anggaran pembelian bahan baku:

Tabel 2. 3.Format Anggaran pemakaian bahan baku

<b>Nama Perusahaan Anggaran Pemakaian Bahan Baku untuk Periode Anggaran(20xx)</b>			
	Bahan baku 1	Bahan baku 2	Bahan baku 3
Jumlah Produksi barang jadi			
Standar kebutuhan bahan baku per unit			
Jumlah kebutuhan bahan baku untuk produksi			
Harga bahan baku per unit			
Total biaya bahan baku per unit			

Setelah menyusun anggaran pemakaian bahan baku maka akan disusun anggaran untuk pembelian bahan baku. Berikut format anggaran pembelian bahan baku:

Tabel 2. 4.Format anggaran pembelian bahan baku

<b>Nama Perusahaan</b> <b>Anggaran Pembelian Bahan Baku</b> <b>untuk Periode Anggaran(20xx)</b>			
	BB 1	BB 2	BB 3
Jumlah kebutuhan BB untuk produksi			
(+) persediaan akhir BB			
jumlah kebutuhan BB			
(-) Persediaan awal BB			
Jumlah BB yang harus dibeli			
harga BB per unit			
Total biaya pembelian BB			

e) Anggaran Biaya Tenaga kerja langsung

Anggaran biaya tenaga kerja langsung merupakan rincian *budget* anggaran berupa upah tenaga kerja yang akan dibayarkan kepada setiap karyawan yang bekerja dalam sebuah perusahaan yang memiliki hubungan langsung terhadap kegiatan produksi barang dan jasa (Sulistiyowati, 2020).

Anggaran biaya tenaga kerja langsung berisikan jumlah jam tenaga kerja langsung dan upah per jam yang diperlukan dalam memproduksi bahan baku menjadi barang jadi dalam satu periode anggaran. Informasi yang diperlukan dalam menyusun anggaran tenaga kerja langsung yaitu, kegiatan untuk memproduksi barang dan jasa, jumlah barang jadi yang direncanakan akan diproduksi, standar penggunaan jam kerja langsung, dan perkiraan upah tenaga kerja langsung per jamnya (Nasir Asman, 2020)).

Tabel 2. 5. Format anggaran tenaga kerja langsung

<b>Nama Perusahaan</b> <b>Anggaran Tenaga Kerja Langsung</b> <b>Periode (20xx)</b> <b>Nama Produk:</b>		
	Produk 1	Produk 2
Jumlah produksi		
Standar penggunaan jam tenaga kerja langsung		
Jumlah jam tenaga kerja langsung		
Upah per jam		
Anggaran biaya tenaga kerja langsung		

f) Anggaran Biaya Overhead

Anggaran biaya overhead adalah rincian seluruh biaya yang tidak terkait langsung dengan kegiatan produksi barang atau jasa. Yang termasuk dalam biaya overhead ini adalah biaya bahan baku tidak langsung, biaya tenaga kerja tidak langsung, honor tugas pengawas, biaya listrik, biaya utilitas dan biaya lain-lain.

Menurut William (2017:178) dalam bukunya biaya bahan baku dapat dikelompokkan dalam 3 bagian, yaitu:

1. Biaya Tetap

Biaya tetap merupakan keseluruhannya biaya tetap sama seiring dengan perubahan kualitas sampai batas relevan tertentu. Biaya ini tidak berubah meskipun jumlah produksi meningkat atau turun.

2. Biaya Variabel

Biaya variabel merupakan biaya yang nilai keseluruhannya biayanya berubah-ubah sesuai dengan perubahan kualitas sampai dengan batas relevan tertentu. Biaya ini akan berubah-ubah seiring dengan jumlah produksi yang dilakukan, biasanya semakin tinggi produksi maka biaya variabel akan meningkat juga demikian sebaliknya.

3. Biaya Semi Variabel

Biaya semivariabel adalah biaya yang memiliki komponen biaya tetap dan biaya variabel.

Tabel 2. 6.Format Anggaran Biaya overhead

<b>Nama Perusahaan</b>					
<b>Anggaran Overhead</b>					
<b>Periode Anggaran(20xx)</b>					
<b>Nama Produk</b>					
	Biaya Tetap	OH	Biaya Variabel	OH Semi Variabel	Total
Departemen X					
Biaya A					
Biaya B					
Biaya C					
Total					



#### g) Anggaran Biaya Pemasaran

Anggaran biaya pemasaran merupakan seluruh biaya yang akan dikeluarkan dalam hal pendistribusian dan penjualan produk perusahaan. Biaya pemasaran dihitung setelah proses telah selesai dari gudang dan siap untuk dijual. Biaya ini mencakup biaya penjualan dan biaya pemenuhan pesanan. Biaya penjualan merupakan keseluruhan biaya yang mencakup seluruh biaya untuk mencari dan memperoleh penjualan produk perusahaan. misalnya, biaya iklan, pemberian contoh produk, komisi wiraniaga, dan lain sebagainya. Sedangkan biaya pemenuhan pesanan merupakan biaya yang dikeluarkan dalam upaya produk sampai ke tangan konsumen sesuai dengan harapan konsumen. Misalnya, biaya pergudangan, biaya pengepakan dan pengiriman, pemberian kredit, dan penagihan serta administrasi pemasaran (Fuad.M, Dkk, 2020).

#### h) Anggaran Kas

Anggaran kas merupakan prediksi aliran kas masuk dan aliran kas keluar yang terjadi dalam perusahaan pada periode tertentu, serta penjelasan sumber-sumber pemasukan dan pengeluaran kas perusahaan. Semakin baik perusahaan dalam mengelola kas maka akan semakin baik pula perputaran kas nya, jika perusahaan memiliki kelebihan kas maka tingkat likuiditas perusahaan tinggi dan kemampuan membayar kewajiban jangka pendek akan lebih gampang. Namun jika perusahaan memiliki kas berlebih itu juga dapat diartikan perputaran kas perusahaan lambat dan kemampuan dalam mengelola kas perusahaan rendah.

Apabila perusahaan kekurangan kas maka tingkat likuiditas perusahaan semakin tinggi dan kemampuan perusahaan dalam melunasi kewajiban jangka pendek semakin tinggi pula. Hal ini juga dinilai tidak baik karena perusahaan akan memiliki kewajiban yang tidak dilunasi pada periode tertentu (Fuad.M, Dkk, 2020).

Perlunya menyusun anggaran kas karena anggaran kas menunjukkan perubahan kas dan memberikan alasan mengenai perubahan kas tersebut dengan menunjukkan sumber kas masuk dan arus kas keluar sebagai penggunaan kas sehingga akan nampak kelebihan atau kekurangan kas dan saldo kas pada periode tertentu dari perusahaan.

Tidak ada format baku untuk anggaran kas, yang harus ada dalam format anggaran tersebut adalah saldo awal, aktivitas operasi, aktivitas investasi, aktivitas pendanaan dan saldo akhir. Berikut format anggaran kas:

Tabel 2. 7. Format anggaran kas

<b>Nama Perusahaan Anggaran Kas Periode</b>			
Keterangan	Bulan 1	Bulan 2	Bulan 3
Saldo awal			
Aktivitas Operasi			
Aktivitas Investasi			
Aktivitas Pendanaan			
Saldo akhir			

i) Proyeksi Laba Rugi

Proyeksi laba adalah jumlah laba yang ingin diperoleh perusahaan melalui berbagai aktivitas operasional yang mencakup kegiatan produksi dan penjualan di dalam suatu periode tertentu. Secara umum, terdapat tiga metode yang dapat digunakan dalam penyusunan anggaran laba suatu perusahaan, yaitu: metode *a posteriori*, metode *a priori*, dan metode *pragmatis*.

Metode *a posteriori* adalah metode penyusunan anggaran laba dimana jumlah laba ditetapkan sesudah proses perencanaan secara keseluruhan, termasuk penyusunan anggaran operasional. Metode kedua adalah metode *a priori*, yaitu metode penyusunan anggaran laba dimana jumlah laba ditentukan terlebih dulu pada awal proses perencanaan secara keseluruhan.

Metode terakhir adalah metode pragmatis, yaitu metode penyusunan anggaran laba, dimana jumlah laba yang direncanakan ditetapkan berdasarkan suatu standar tertentu yang telah teruji secara empiris dan didukung oleh pengalaman, dengan menggunakan suatu tingkat target laba yang diperoleh dari pengalaman, pengharapan atau perbandingan (Fuad.M, Dkk, 2020).

j) Proyeksi Laporan Posisi Keuangan

Proyeksi neraca ada prediksi jumlah dan rincian kekayaan yang akan dimiliki perusahaan beserta seluruh kewajibannya, baik kepada kreditur maupun kepada pemegang saham pada periode tertentu dimasa mendatang (Fuad.M, Dkk, 2020).

## Tinjauan Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai referensi dalam penelitian ini memiliki hasil yang bervariasi. Berikut akan dijelaskan beberapa hasil dari penelitian terdahulu. Penelitian oleh (Laylil Vuzi Fandiyah, 2020) tentang Peramalan Penjualan Beras Pada UD. Elang Perkasa Ponegoro Sebagai Dasar Penyusunan Anggaran Komprehensif Tahun 2020, menunjukkan bahwa metode yang digunakan adalah metode *forecasting* (metode peramalan) dengan menggunakan *least square method* (metode kuadrat terkecil) dan metode kuadratik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perlunya pemisahan biaya-biaya produksi kedalam biaya-biaya yang lebih rinci agar mendapatkan harga pokok produksi yang akurat.

Penelitian oleh Rosalia (2019) tentang Penyusunan Anggaran Komprehensif Pada UKM Sepatu Sello Shoe Malang, menunjukkan bahwa metode yang digunakan adalah metode *forecasting* (metode peramalan) dengan menggunakan *least square method* (metode kuadrat terkecil) dan metode kuadratik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perlunya penyusunan anggaran komprehensif dalam menjalankan usaha untuk mempermudah dalam melakukan pengelolaan biaya.

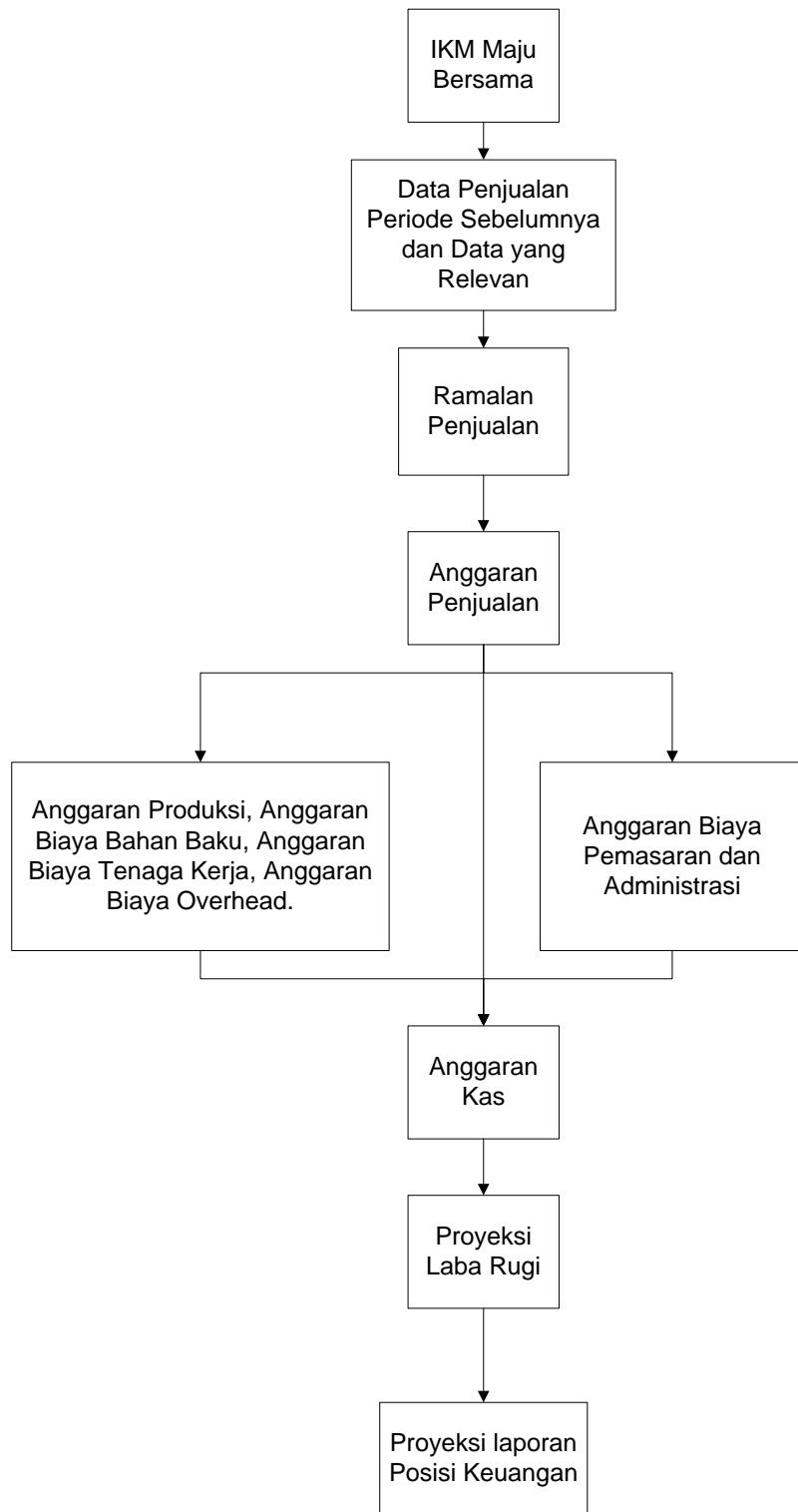
Penelitian oleh Avriano (2017) tentang Proses Penyusunan Anggaran Komprehensif pada PT. Tiara Kencana Periode Tahun 2018 yaitu dengan menggunakan *least square method* (metode kuadrat terkecil). Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa meningkatkan harga jual produk, menetapkan diskon rata-rata, serta peningkatan BOP dan biaya lain lain dapat meningkatkan laba bersih yang diperoleh perusahaan. Anggaran komprehensif yang dibuat dapat membantu perusahaan membuat perencanaan dan melakukan pengendalian terutama dalam menjalankan kegiatan usaha.

Beberapa penelitian di atas memiliki beberapa persamaan yakni dengan menggunakan *forecasting method* (metode peramalan) dan *least square method* (metode kuadrat terkecil). Selain itu pada penelitian pertama dan kedua menjelaskan bahwa seberapa pentingnya pengendalian biaya pada suatu perusahaan. Meskipun ketiga penelitian diatas memiliki persamaan pada periode penelitian objek yang diteliti berbeda-beda. Pada penelitian ini akan diterapkan pada objek dan periode yang berbeda pada penelitian sebelumnya namun akan menggunakan metode yang sama yakni *forecasting method* (metode peramalan) dan *least square method* (metode kuadrat terkecil).

## **Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir adalah pola pemikiran yang membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir. Kerangka berpikir berisi sistem yang sudah disusun sesuai dengan tahapan-tahapan yang dilakukan selama penelitian, mulai tahanan yang paling pertama hingga hasil penelitian.

Adapun kerangka berpikir dalam tugas akhir ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 1. Kerangka Berpikir