

## **BAB III**

### **PEMBAHASAN**

#### **1.1 Tinjauan Teori**

##### **1.1.1 Pengertian Anggaran**

Banyak pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tentang pengertian anggaran tetapi pengertian tersebut mengarah pada suatu gagasan yang sama. Anggaran adalah suatu rencana perusahaan yang disusun secara sistematis untuk mengendalikan keuntungan dan efisiensi pengeluaran perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Gunawan Adisaputra dan Marwan Asri (2013:1) Anggaran atau lengkapnya business budget adalah salah satu bentuk dari berbagai rencana yang mungkin disusun, meskipun tidak setiap rencana dapat disebut sebagai anggaran. Sedangkan Menurut Munandar (2001:11) definisi anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit atau kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka waktu yang akan datang. Anggaran juga dapat diartikan sebagai istilah perencanaan untuk pengendalian laba menyeluruh dapat didefinisikan secara luas sebagai suatu anggaran sistematis dan formal untuk perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian tanggung jawab manajemen (Welsch, 2000:5). Sedangkan menurut M. Nafarin, (2007:11), 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 maupun jasa. Dan menurut Sofyan (1996:14) anggaran merupakan suatu pendekatan yang sistematis dan formal untuk tercapainya pelaksanaan fungsi perencanaan sebagai alat membantu pelaksanaan tanggung jawab manajemen.

Kesimpulan dari pendapat para ahli, bahwa anggaran merupakan suatu hal yang fundamental terhadap kegiatan – kegiatan perusahaan dalam jangka waktu yang akan datang karena bawasannya anggaran merupakan pedoman kegiatan perusahaan. Hal-hal ini dapat mengarahkan perusahaan untuk membuat neraca keuangan yang stabil dan operasional yang lancar serta dengan perencanaan anggaran yang baik dapat menanggulangi adanya pengaruh dari pihak eksternal yang tidak terduga.

### **1.1.2 Ciri-Ciri Anggaran**

Menurut Rudianto (2009:4), tidak setiap rencana kerja organisasi dapat disebut sebagai anggaran karena anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang membedakannya dengan sekedar rencana, ciri khusus tersebut antara lain:

1. Dinyatakan dalam satuan moneter. Penulisan dalam satuan moneter tersebut dapat didukung oleh satuan kuantitatif lain, misalnya unit. Penyusunan kerja dalam satuan moneter, bertujuan untuk mempermudah membaca dan usaha untuk memahami rencana tersebut.
2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun. Bukan berarti anggaran tidak dapat disusun untuk kurun waktu lebih pendek seperti tiga bulan misalnya, atau untuk kurun waktu yang lebih panjang, seperti lima tahunan. Batasan waktu didalam penyusunan anggaran akan berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja tersebut.
3. Mengandung komitmen manajemen. Anggaran harus disertai dengan upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan. Tanpa upaya serius dari pihak manajemen mencapainya, maka penyusunan anggaran tidak akan banyak manfaatnya bagi perusahaan. Karena itu didalam menyusun anggaran, perusahaan harus mempertimbangkan dengan teliti sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menjamin bahawa anggaran yang disusun adalah realistis.

4. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran. Anggaran tidak dapat disusun sendiri-sendiri oleh setiap bagian organisasi tanpa persetujuan dari atasan pihak penyusun.
5. Setelah disetujui, anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus. Jadi tidak setiap saat dan dalam segala keadaan anggaran boleh diubah oleh manajemen. Anggaran boleh diubah jika situasi internal dan eksternal memaksa untuk mengubah anggaran karena jika dipertahankan akan membuat anggaran tidak relevan lagi dengan situasi yang ada.
6. Harus dianalisis penyebabnya, jika terjadi penyimpangan di dalam pelaksanaannya. Karena tanpa ada analisis yang lebih mendalam tentang penyimpangan tersebut, maka potensi untuk terulang lagi di masa mendatang menjadi besar. Tujuan analisis penyimpangan tersebut adalah untuk mencari penyebab penyimpangan, agar tidak terulang lagi di masa mendatang dan agar penyusunan anggaran dikemudian hari menjadi lebih relevan dengan situasi yang ada.

### **1.1.3 Tujuan dan Manfaat Anggaran**

Anggaran diperlukan karena ada tujuan dan manfaatnya. Anggaran merupakan alat manajemen yang sangat bermanfaat bagi manajemen dalam melaksanakan dan mengendalikan organisasi agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Tujuan dan manfaat anggaran dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### **A. Tujuan Anggaran**

Menurut M. Nafarin (2007:19), terdapat beberapa tujuan disusunnya anggaran antara lain:

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.

3. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas.
6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

#### B. Manfaat Anggaran

Anggaran mempunyai banyak manfaat antara lain :

1. Memberikan pendekatan yang terarah dan terintegrasi kepada seluruh anggota organisasi.
2. Menciptakan suasana organisasi yang mengarah kepada tujuan umum, yaitu pencapaian laba usaha.
3. Mendorong seluruh anggota organisasi untuk memiliki komitmen mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
4. Mengarahkan penggunaan seluruh sumber daya pada kegiatan yang paling menguntungkan.
5. Mendorong pencapaian standar prestasi yang tinggi bagi seluruh anggota organisasi.
6. Berperan sebagai tolok ukur atau standar bagi kegiatan organisasi.
7. Memberikan kesempatan untuk menilai dan mengevaluasi secara sistematis setiap segi atau aspek organisasi.
8. Mendorong pihak manajemen secara dini mengadakan penelaahan terhadap masalah yang dihadapi.
9. Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama
10. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
11. Dapat memotivasi karyawan.
12. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.

13. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
14. Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana dimanfaatkan seefisien mungkin
15. Alat pendidikan bagi para manajer.

Menurut M. Nafarin (2007:19), anggaran disamping mempunyai banyak manfaat, namun juga mempunyai beberapa kelemahan antara lain :

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. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka mengeluh dan manantang sehingga anggaran tidak akan efektif.

#### **1.1.4 Jenis-Jenis Anggaran**

Anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang sebagai berikut :

1. Menurut dasar penyusunan anggaran terdiri dari :
  - a. Anggaran tetap (*fixed budget*), adalah anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu (M. Nafarin, 2007:31). Sedangkan menurut Gunawan Adisaputra dan Marwan Asri (2013: 12), anggaran tetap adalah anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dimana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan *revenue*, *cost*, dan *expenses*. Penyusunan anggaran dipakai apabila asumsi dasar yang dipakai oleh perusahaan dalam penyusunan anggaran tidak berubah sama sekali.
  - b. Anggaran variable (*flexible budget*), adalah anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisaran) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada

intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas yang berbeda (M. Nafarin, 2007:31). Anggaran variabel mempunyai karakteristik – karakteristik tertentu yaitu :

- Disusun untuk periode tertentu, volume tertentu, dan berdasarkan volume tersebut diperkirakan besarnya *revenue*, *cost*, dan *expenses*.
- Melakukan penilaian kembali terkait dalam menuemukan asumsi-asumsi dasar masih dapat dipakai atau tidak. Jika sudah tidak cocok, maka asumsi-asumsi dasar harus diubah.

2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari :

- a. Anggaran periodik (*periodik budget*) adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu. Pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran (M. Nafarin, 2007:32).
- b. Anggaran kontinu (*continous budget*) adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan atas anggaran yang pernah dibuat (M, Nafarin, 2007;32). Pada dasarnya dalam pelaksanaan anggaran ini perlu adanya perbaikan sehingga anggaran yang dibuat ddalam setahun mengalami perubahan yang disesuaikan faktor-faktor lain.

3. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari :

- a. Anggaran jangka pendek (*short-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun biasanya berisi keperluan modal kerja (M. Nafarin, 2007:32).
- b. Anggaran jangka panjang (*long-range budget*) adalah anggaran yang dibuat jangka waktu lebih dari satu tahun. anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut dengan anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek. Anggaran jangka pendek disebut juga anggaran strategis (M. Nafarin, 2007:32).

4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut “anggaran induk (master budget)”. Anggaran bukan 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 (*operational budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi (M. Nafarin, 2007:32). Anggaran ini terdiri dari anggaran penjualan, anggaran biaya pabrik, dan anggaran beban usaha.
  - b. Anggaran keuangan (*financial budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca (M. Nafarin, 2007:32). Anggaran ini terdiri dari anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran utang, anggaran neraca.
  
5. Menurut kemampuan didalam penyusunan anggaran, terdiri dari :
  - a. Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*) merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap (M. Nafarin, 2007:32). Anggaran komprehensif perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
  - b. Anggaran parsial (*partially budget*) merupakan anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagi anggaran tertentu saja (M. Nafarin, 2007:32). Misalnya karena keterbatasan kemampuan, maka yang dapat disusun hanya anggaran operasional.

6. Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari :
  - a. Anggaran tertentu (*apropriation budget*), adalah anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain (M. Nafarin, 2007: 32).
  - b. Anggaran kinerja (*performance budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan) misalnya, nilai untuk menilai apakah biaya yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas (M. Nafarin, 2007:32).

### **1.1.5 Fungsi Anggaran**

Anggaran merupakan sebuah alat manajemen dalam melakukan fungsinya. Menurut M. Nafarin (2007:28) anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dalam perusahaan. Untuk lebih lengkapnya akan dijelaskan sebagai berikut.

#### **A. Fungsi Perencanaan**

Anggaran dapat dianggap sebagai sistem perencanaan terpadu, hal ini mengarahkan anggaran pada managerial perusahaan. Bawasannya anggaran adalah rencana tentang kegiatan perusahaan. Rencana ini mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Didalam perusahaan besar pasti terdapat beberapa divisi-divisi yang mempunyai tugas tertentu dan sangat berpengaruh didalam perusahaan. Tetapi divisi-divisi tersebut dalam melaksanakan kegiatan membutuhkan dana perusahaan sehingga dalam hal ini anggaran berperan dalam perencanaan perusahaan secara menyeluruh terhadap kegiatan perusahaan.

Anggaran sebagai alat perencanaan harus memperhatikan kaitan anggaran yang satu dengan anggaran lain. Aspek lain yang penting dari perencanaan dengan menggunakan anggaran adalah perencanaan dana yang seefisien mungkin, semua belanja membutuhkan dan dan dana adalah sumber daya yang langka. Sehingga



dalam penyusunan anggaran harus memperhitungkan berbagai kemungkinan belanja dana yang ada dan menentukan kemungkinan mana yang paling menguntungkan bagi perusahaan. Jadi salah satu fungsi anggaran adalah menentukan rencana belanja dan memanfaatkan sumber dana yang ada seefisien mungkin.

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran secara teliti dan memberikan gambaran yang lebih rinci dalam unit dan uang atau secara kuantitatif. Hal mendorong untuk memudahkan perusahaan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang menguntungkan dan pendanaan yang efisien.

#### B. Fungsi Pelaksanaan

Anggaran sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan, artinya sebelum pekerjaan dilaksanakan terlebih dahulu mendapat persetujuan yang berwenang terutama dalam hal keuangan keuangan. Pekerjaan disetujui untuk dilaksanakan bila ada anggarannya atau tidak menyimpang dari anggaran.

Anggaran bertujuan agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan. Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan setiap kegiatan divisi. Apabila salah satu devisi saja tidak dapat melaksanakan tugas sesuai dengan yang direncanakan, maka divisi lain juga tidak dapat melaksanakan tugasnya sesuai rencana. Dengan demikian, tiap divisi harus melaksanakan tugasnya secara selaras, terarah, dan terkoordinasi sesuai dengan yang direncanakan atau yang telah ditetapkan dalam anggaran.

#### C. Fungsi Pengawasan

Anggaran dijadikan pegangan sebagai alat pengawasan oleh manajer yang bertanggung jawab menjalankan operasi untuk mengadakan penilaian dari hasil yang dicapainya. Anggaran merupakan alat pengawasan atau pengendalian. Pengawasan berarti mengevaluasi atau menilai terhadap pelaksanaan, dengan cara

1. Membandingkan realisasi dengan rencana atau anggaran yang sudah disusun.

2. Melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu.

### **1.1.6 Faktor dalam Penyusunan Anggaran**

Di dalam proses penyusunan anggaran terdapat pertimbangan yang perlu diperhatikan. Mengabaikan berbagai faktor eksternal dan internal di dalam proses penyusunan anggaran merupakan jaminan kegagalan realisasi anggaran di dalam perusahaan. Karena itu, faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait tersebut harus diperhatikan di dalam proses penyusunan anggaran.

Manurut Rudianto (2009:10) terdapat beberapa pertimbangan yang menyangkut motivasi berkaitan dengan penyusunan anggaran antara lain:

1. Tingkat Kesulitan

Anggaran yang terlalu sulit untuk dicapai membuat pelaksana anggaran tidak bersemangat dalam mencapainya. Anggaran yang terlalu mudah dicapai, mungkin dapat membuat pelaksana anggaran tidak berprestasi sesuai kemampuan maksimalnya karena kurang motivasi. Karena itu anggaran harus dibuat seoptimal dan serealistis mungkin. Realistis berarti anggaran disusun dengan standar yang mampu dicapai dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

2. Partisipasi Manajemen Puncak

Manajemen puncak harus berpartisipasi dalam meninjau dan mengesahkan anggaran. Tanpa partisipasi aktif dalam proses pengesahan, akan besar godaan bagi para pelaksana anggaran untuk menyerahkan anggaran yang mudah dicapai.

3. Keadilan

Agar anggaran efektif, pelaksana anggaran harus percaya bahwa anggaran ini memang adil. Ini berarti bahwa sistem anggaran biasanya merupakan sistem dari bawah ke atas, di mana pelaksana anggaran yang menyiapkan usulan anggaran tersebut. Jika manajemen senior mengubah anggaran, maka harus

diyakini mengapa terjadi perubahan tersebut. Di samping itu, tingkat kesulitan di antara para pelaksana anggaran harus sejajar, agar tidak menimbulkan kecemburuan antara satu bagian dengan bagian lain pada pelaksana anggaran.

#### 4. Kesulitan Departemen Anggaran

Departemen anggaran harus menganalisis anggaran secara rinci, dan harus memastikan anggaran serta informasi yang terkandung di dalamnya akurat. Misalnya, departemen anggaran memastikan bahwa anggaran yang disusun tidak mengandung kelonggaran yang terlalu berlebihan.

#### 5. Struktur Organisasi

Pelaksana anggaran yang berada dalam organisasi yang sangat terstruktur cenderung merasa memiliki pengaruh lebih besar, lebih banyak berpartisipasi dalam perencanaan anggaran lebih merasa puas dalam melaksanakan anggaran.

#### 6. Sumber Daya Perusahaan

Pihak manajemen harus memperhitungkan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk merealisasikan rencana kerja perusahaan tersebut. Mengabaikan kemampuan dan sumber daya perusahaan dalam menyusun anggaran, hanya akan membuat frustrasi anggota organisasi karena anggaran yang disusun memiliki target terlalu tinggi.

Selain faktor-faktor diatas, anggaran juga memiliki faktor lain-lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sebuah perusahaan. dalam penyusunan anggaran juga perlu mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut :

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan.
2. Data masa lalu.
3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing.
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah.
6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Dalam pembuatan anggaran banyak perusahaan yang mengalami kegagalan, mungkin terdapat beberapa hal yang tidak diperhatikan seperti :

1. Pembuat anggaran tidak cakap, tidak mampu berpikir ke depan, dan tidak memiliki wawasan luas.
2. Wewenang dalam membuat anggaran tidak tegas.
3. Tidak didukung oleh anggota perusahaan.
4. Dana yang tidak mencukupi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan perusahaan dalam kurun waktu tertentu.

### **1.1.7 Anggaran Biaya Operasional**

Anggaran biaya operasional adalah semua biaya yang dikeluarkan yang pada hakekatnya dianggap habis dalam masa satu tahun tutup buku. Di dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya, setiap instansi selalu dihadapkan pada masa yang penuh dengan ketidakpastian, sehingga akan menimbulkan masalah pemilihan dari berbagai alternatif kebijakan yang akan ditempuhnya dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya. Dalam pelaksanaan kebijakan yang telah diputuskan tersebut, perlu adanya suatu alat untuk mengkoordinasikan semua kegiatan agar dapat berjalan secara lancar dan terkendali. Untuk keperluan tersebut banyak sarana manajemen yang dapat dipergunakan dan salah satunya dalam bentuk anggaran. Dengan kata lain, anggaran akan sangat bermanfaat untuk mensinergikan seluruh sumber dana dan daya pada suatu perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya.

Perlu diketahui bagaimana penyusunan anggaran dalam instansi tersebut harus dilaksanakan, ditinjau dari urutan anggaran yang disusun tersebut. Di dalam penyusunan anggaran biaya operasional, biasanya mencakup biaya berikut ini:

### A. Biaya Tetap

Biaya tetap atau konstan adalah anggaran biaya yang relatif tidak akan berubah walaupun terjadi perubahan tingkat aktivitas dalam batas tertentu (Rudianto, 2009:17). Ini berarti jika terjadi peningkatan atau penurunan aktivitas sebuah instansi, maka biaya tetap tidak mengalami perubahan. Yang termasuk ke dalam biaya tetap adalah depresiasi (penyusutan), pajak, asuransi, biaya kredit dan sebagainya. Prosedur penyusunan anggaran biaya tetap dapat dilakukan dengan menganalisis biaya tetap masa yang lalu kemudian biaya ini diteliti dan dibuat sebagai bahan pertimbangan di masa yang akan datang.

### B. Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang akan selalu berfluktuasi sejalan dengan perubahan tingkat aktivitas dalam batas tertentu (Rudianto, 2009:17). Ini berarti bila terjadi peningkatan aktivitas instansi, maka jumlah biaya variabel akan meningkat pula. Begitu juga sebaliknya, jika aktivitas berkurang maka biaya variabel juga akan menurun. Yang termasuk ke dalam biaya variabel misalnya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan lain-lain. Anggaran biaya variabel dapat disusun dengan berpedoman pada biaya variabel tahun sebelumnya dengan memperhatikan adanya penambahan maupun penurunan aktivitas instansi pada tahun-tahun yang akan datang.

### C. Biaya Semi Variabel

Biaya semi variabel merupakan satu jenis biaya yang sebagian mengandung komponen variabel dan sebagian lagi mengandung komponen tetap (Rudianto, 2009:18). Atau dalam pengertian lain yaitu biaya-biaya yang sebagian mempunyai sifat tetap yang besar kecilnya dipengaruhi oleh perubahan aktivitas instansi dan sebagian lagi mempunyai sifat tetap yang besar kecilnya dipengaruhi oleh aktivitas perusahaan. Yang termasuk dalam biaya semi variabel antara lain biaya pemeliharaan gedung, biaya pemeliharaan mesin dan alat-alat, upah (gaji), insentif dan lain-lain. Anggaran biaya semi variabel dapat ditentukan dengan menganalisa biaya pada tahun-tahun yang sudah lewat dan membuat

pertimbangan terhadap biaya-biaya yang mungkin berubah akibat adanya peningkatan dan penurunan aktivitas perusahaan di masa yang akan datang.

### **1.1.8 Proses Penyusunan Anggaran Operasional**

Anggaran operasional merupakan bentuk sederhana dari anggaran komprehensif karena anggaran operasional mencakup seluruh aktivitas utama perusahaan di dalam suatu periode tertentu (Rudianto, 2009:26). Anggaran harus disusun secara sistematis agar pihak pembaca anggaran lebih mudah mengerti dan agar terlihat hubungan antara satu bagian anggaran dengan bagian yang lain, maka di dalam menyusun anggaran anggaran harus mengikuti serangkaian langkah yang harus dilewati secara bertahap agar lebih mudah jelas.

Menurut Rudianto (2009:26), terdapat fase-fase atau proses yang harus dilewati di dalam menyusun anggaran suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan data penjualan tahun-tahun sebelumnya dan mempertimbangkan berbagai faktor eksternal yang relevan, seperti tingkat inflasi, daya beli masyarakat, perubahan selera konsumen dan sebagainya, perusahaan membuat ramalan penjualan. Ramalan penjualan tersebut berupa serangkaian prediksi penjualan di masa mendatang dan pangsa pasar yang dapat diambil oleh perusahaan dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal.
2. Berdasarkan ramalan penjualan tersebut, perusahaan dapat menyusun anggaran produksi di dalam suatu periode tertentu. Anggaran produksi tersebut berupa volume barang yang harus dihasilkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu. Untuk menentukan jumlah barang yang akan dihasilkan di dalam suatu periode tertentu, di samping mengacu pada volume penjualan, perusahaan harus memperhatikan jumlah persediaan barang pada awal dan akhir periode tersebut.
3. Dari anggaran produksi, perusahaan dapat menentukan jumlah bahan baku yang dibutuhkan untuk periode tersebut. Jika jumlah bahan baku

yang dibutuhkan di dalam suatu periode tersebut dikaitkan dengan jumlah persediaan bahan baku pada awal dan akhir periode akuntansi, maka dapat disusun anggaran pembelian bahan baku. Berdasarkan anggaran produksi tersebut, dapat disusun anggaran biaya tenaga kerja dan anggaran biaya overhead pabrik.

4. Walaupun tidak selalu terkait secara langsung, anggaran biaya operasi atau komersial biasanya disusun setelah anggaran penjualan dan produk disusun. Anggaran biaya pemasaran disusun berdasarkan volume produk yang akan dijual. Karena untuk menentukan besarnya biaya promosi, biaya angkut penjualan dan sebagainya, sangat dipengaruhi oleh besarnya volume penjualan atau produksi. Hanya biasanya, semakin besar volume produksi dan volume penjualan akan cenderung mengakibatkan semakin besar pula volume pekerjaan dan biaya administratif dan umum.
5. Berdasarkan gabungan dari keseluruhan anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja, anggaran overhead, dan anggaran biaya komersial tersebut dapat dihasilkan anggaran laba. Penyusunan dan pencapaian laba ini merupakan tujuan utama dari didirikannya suatu perusahaan.
6. Tahap akhir dari penyusunan anggaran adalah dengan disusunnya anggaran keuangan, yaitu target pencapaian kekayaan perusahaan beserta sumber-sumbernya pada suatu periode tertentu. Anggaran investasi disusun perusahaan berdasarkan rencana perusahaan dalam jangka panjang. Anggaran investasi mencakup rencana investasi perusahaan di dalam periode mendatang beserta sumber pembiayaan.
7. Dari gabungan anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya operasi dan anggaran investasi, dapat disusun anggaran kas, yang merupakan rencana penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan di dalam suatu periode tertentu.
8. Dan pada tahap akhir dapat disusun anggaran neraca yang merupakan taksiran kondisi perusahaan pada suatu periode tertentu berdasarkan

gabungan dari berbagai macam anggaran yang telah disusun sebelumnya.

### **1.1.9 Anggaran Bahan Bakar Minyak**

Secara teori, Anggaran Bahan Bakar Minyak termasuk dalam kategori anggaran operasional perusahaan. Ditinjau dari jenis biaya, anggaran bahan bakar minyak termasuk dalam biaya variabel karena dalam pengertian biaya variabel merupakan anggaran biaya yang jumlahnya berubah-ubah secara professional dengan berubahnya volume operasional. Dalam konteks ini dapat ditarik kesimpulan bahwa aktivitas perusahaan dalam menjalankan operasionalnya juga akan sama dengan jumlah biaya operasionalnya. Sehingga anggaran bahan bakar minyak yang dilaksanakan di perusahaan transportasi juga berpengaruh terhadap aktivitas-aktivitas perusahaan transportasi. Jika anggaran bahan bakar minyak tersebut sudah ditentukan besarnya maka dalam realisasinya akan sama dengan rencana yang sudah dilakukan oleh perusahaan transportasi tersebut terlepas dari pengaruh eksternal. Tetapi pengaruh eksternal sangat kuat dalam anggaran biaya bahan bakar minyak karena pengaruh ini disesuaikan dengan keputusan pemerintah dan harga bahan bakar minyak dunia. Dalam kondisi sekarang ini harga bahan bakar minyak memang sering mengalami kenaikan dan penurunan karena pengaruh eksternal tersebut sehingga anggaran bahan bakar minyak ini harus dibuat agak longgar untuk menanggulangi adanya perubahan eksternal tersebut dan dalam pelaksanaannya perlu adanya pengendalian yang rutin dan efektif terhadap anggaran bahan bakar minyak tersebut.



## 1.2 Tinjauan Praktek

Dalam pernyataan diatas telah dijelaskan tentang anggaran secara teoritis dilaksanakan dan dijalankan dengan baik. Untuk menunjang penelitian, makadalam hal ini akan disampaikan bagaimana proses anggaran yang dilaksanakan secara nyata oleh perusahaan. Dalam penelitian ini akan memilih PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 7 Madiun sebagai objek penelitian. Berikut pembahasan anggaran yang dilaksanakan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 7 Madiun.

Proses anggaran di Daerah Operasi 7 Madiun dilaksanakan sesuai ketentuan otoritas perusahaan yang sudah dibentuk dan disahkan oleh Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero), ketentuan otoritas perusahaan ini berfungsi sebagai landasan kerja yang dilakukan oleh unit anggaran. Otoritas perusahaan ini meliputi Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), Ijin Prinsip, Suplement, Transfer Budget, dan Prosedur Pelaksanaan Anggaran. Berikut pembahasan secara detailnya.

### 1.2.1 Rencana Kerja dan Anggaran

Berdasarkan Rencana Kerja Anggaran Pusat (RKAP) yang telah disahkan oleh Pemegang Saham, maka diterbitkan Rencana Kerja dan Anggaran Kantor Daerah (RKAD) yang disahkan oleh Direktur Utama. RKAD diterbitkan untuk satu periode masa anggaran yang ditujukan kepada:

- a. RKA Kantor Pusat : Direktur Keuangan
- b. RKA Daop/Divre/UPT : Eksekutif Vice Presiden

RKAD merupakan pedoman dalam pelaksanaan kegiatan operasional di daerah. RKAD dijabarkan dalam bentuk alokasi dana untuk rencana kegiatan operasional triwulanan sesuai kewenangan pejabat satu tingkat dibawah penerima RKAD (Manager) yang disusun berdasarkan skala prioritas dan dituangkan dalam kesanggupan pencapaian kinerja. Apabila alokasi dana anggaran triwulan berjalan tidak mencukupi di Daerah, maka Manager terkait mengajukan permohonan

persetujuan penggeseran dari anggaran triwulanan berikutnya disertai dengan justifikasi ke EVP/VP/GM (Penerima RKAD). Berdasarkan persetujuan tersebut, disampaikan ke VP Anggaran untuk diproses *Transfer Budget* antar triwulan.

### **1.2.2 Ijin Prinsip**

Ijin Prinsip merupakan otorisasi yang diterbitkan oleh Direktur Keuangan untuk melaksanakan kegiatan sebelum memasuki periode RKAP dan untuk pelaksanaan kegiatan dalam periode setahun. Ijin prinsip dimaksudkan untuk percepatan proses pelaksanaan pekerjaan. Ijin prinsip dapat diterbitkan dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Diusulkan oleh Direktur terkait atau Penerimaan RKAD.
2. Telah diusulkan dalam usulan RKAP yang akan disahkan
3. Merupakan kegiatan prioritas pada RKAP yang akan disahkan.

Dalam pengajuan Ijin Prinsip terdapat dua jenis penggunaan yaitu untuk biaya dan untuk investasi. Dalam hal ini kedua fungsi tersebut memiliki lampiran yang berbeda. Untuk Biaya wajib melampirkan Rencana Anggaran Biaya (RAB) dan Justifikasi kebutuhan barang/jasa sedangkan untuk Investasi wajib melampirkan Rencana Anggaran Biaya (RAB), justifikasi kebutuhan barang/jasa, proposal investasi, kajian risiko, dan kelayakan investasi.

### **1.2.3 Suplement**

Suplement diterbitkan untuk memnuhi kebutuhan yang sangat mendesak yang tidak terprogram dan alokasi danya tidak termasuk dalam RKAP. Permohonan supplement diajukan oleh Direktur terkait atau Pejabat Penerima RKAD ditujukan kepada Direktur Utama dengan memberikan penjelasan urgensinya beserta perhitungannya.

Setelah mendapat persetujuan dari Direktur Utama maka dapat diterbitkan Supplement oleh Direktur Keuangan ke daerah pelaksana pekerjaan dan menjadi beban daerah tersebut.

#### 1.2.4 Transfer Budget

Dana dalam suatu *Commitment Item* (CI) yang tercantum pada RKAD dapat ditransferkan pada kegiatan yang lebih mendesak atau membutuhkan untuk mendukung peningkatan keselamatan, pelayanan angkutan kereta api dan kegiatan yang lebih diprioritas. Pejabat yang berwenang untuk melakukan *transfer budget* adalah *Vice President* (VP) Anggaran atas persetujuan Pejabat Penerima RKAD. Pembebanan biaya umum dibebankan kepada unit penerbit, sedangkan untuk non biaya umum dan pendukung dibebankan unit penerima. Pembebanan dari *transfer budget* tersebut menjadi beban daerah yang bersangkutan dan tidak bisa dialihkan sebagai beban penerbit sehingga tidak diperlukan *reklas* dan *return* ke Penerbit kecuali untuk *Commitment Item*(CI) biaya umum. Realisasi biaya umum atas transaksi *transfer budget* dapat dibebankan atau dialihkan ke Kantor Pusat, dengan membuat surat ke *Vice President* (VP) Anggaran dan ditandatangani oleh Manajer Keuangan yang bersangkutan.

#### 1.2.5 Jenis-Jenis Transfer Budget

##### A. *Transfer Budget* antar Penerima Rencana Kerja dan Anggaran

Dalam hal pelaksanaan kegiatan di suatu daerah namun pendanaannya tersedia di kantor pusat atau daerah lain, maka dapat dilakukan *transfer budget*. Sebagai contoh Biaya cuci kereta Daerah Operasi 7 Madiun dialihkan atau ditransfer untuk biaya cuci kereta Daerah Operasi 4 Semarang.

##### B. Transfer antar *Commitment Item* (CI)

Dalam hal suatu *Commitment Item* (CI) terdapat kelebihan budget, untuk efisiensi *budget* maka *budget* tersebut dapat ditransfer ke *Commitment Item* (CI) yang lain yang lebih membutuhkan dan lebih diprioritaskan kegiatannya. Sebagai contoh biaya pendukung Unit Komersial yaitu tentang kerumahtanggaan terjadi efisiensi maka kelebihan budgetnya dialihkan pada Biaya Listrik, Air, dan Telepon (LAT) Unit Komersial.

### 1.2.6 Ketentuan dalam Transfer Budget

- Beban bahan bakar minyak tidak dapat melakukan *transfer budget*.
- Beban pekerja hanya dapat ditransfer ke sesama beban pekerja.
- Beban perawatan sarana dan prasarana tidak dapat ditransfer ke beban pendukung dan beban usaha.
- Beban pendukung dan beban usaha dapat dialihkan ke beban perawatan sarana dan prasarana.
- Keperluan yang telah ditetapkan dalam *suplement* tidak diperkenankan digeser.

### 1.2.7 Prosedur Pelaksanaan Anggaran

- A. Pekerjaan yang melalui proses lelang
  1. Pekerjaan pihak ketiga, masing-masing unit penerima Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) berdasarkan rencana kerja triwulan mengajukan permohonan dan untuk permintaan barang.
  2. Pekerjaan investasi, unit penerima Rencana Kerja dan Anggaran Investasi mengajukan permohonan dana untuk permintaan barang investasi.
- B. Pekerjaan yang tidak melalui proses lelang
  1. Berdasarkan rencana kerja triwulan masing-masing unit penerima Rencana Kerja dan Anggaran, maka unit penerima Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) mengajukan Nota Permohonan Dana (lampiran 2) ke Unit Anggaran dengan dilampiri Rencana Anggaran Biaya (lampiran 3).
  2. Nota Permohonan Dana (NPD) akan dievaluasi oleh Unit Anggaran dengan memperhatikan kewajaran harga, volume dan kelengkapan dokumen.
  3. Nota Permohonan Dana (NPD) yang telah dievaluasi oleh unit anggaran, maka dapat dapat diterbitkan form Persetujuan Dana (lampiran 4).

4. Pelaksanaan kegiatan dilakukan berdasarkan perjanjian atau surat perintah kerja.
5. Proses penerbitan Persetujuan Dana paling lama adalah 6 (enam) hari kerja terhitung sejak Nota Permohonan Dana (NPD) diterima oleh Unit Anggaran disertai berkas dukungan lengkap.

### **1.2.8 Rencana dan Realisasi Anggaran Bahan Bakar Minyak**

Dalam penyusunan rencana anggaran bahan bakar minyak dilaksanakan sesuai dengan otoritas perusahaan yang sudah dijelaskan diatas. Rencana anggaran dan kerja yang berkaitan dengan anggaran bahan bakar minyak dirinci oleh Unit Sarana pada setiap Daerah Operasi masing-masing dan ditinjau ulang serta disetujui oleh Unit Anggaran sebagai otoritas paling penting dalam penyusunan anggaran daerah. Setelah itu rencana anggaran tersebut dikirimkan ke Kantor Pusat Perusahaan untuk disahkan. Selama proses perincian yang dilakukan oleh Unit Sarana yaitu merinci jumlah biaya bahan bakar minyak per tahun untuk aktivitas satu tahun yang akan datang dan dalam perinciannya didasarkan pada tahun sebelumnya dan pada faktor-faktor eksternal yang tidak terduga sehingga dalam penetapan anggaran bahan bakar minyak sengaja untuk dilebihkan agar jika terjadi penyimpangan anggaran atau anggaran kurang tidak menjadi masalah yang besar karena bawasannya aktivitas operasi kereta bergantung pada bahan bakar minyak. Jika anggaran bahan bakar minyak habis, otomatis aktivitas perusahaan akan berhenti.

Pengendalian anggaran bahan bakar minyak juga dilakukan sesuai dengan ketentuan otoritas perusahaan seperti *suplement*, *ijin prinsip*, dan *transfer budget*. Tetapi dalam konteks *transfer budget* seperti yang sudah dijelaskan, bahwa anggaran bahan bakar minyak tidak dapat melakukan *transfer budget*. Sehingga dalam pengendaliannya hanya menggunakan *supplement*. Supplement ini digunakan jika anggaran bahan bakar minyak telah mencapai batas sebelum periode berlakunya anggaran berakhir dan hal ini harus segera disetujui oleh

perusahaan. Tetapi dalam prakteknya yang terlihat dalam laporan laba-rugi, anggaran bahan bakar minyak tidak pernah mengalami kekurangan anggaran atau justru ada kelebihan yang terjadi pada rencana dan realisasinya pada setiap tahunnya. Berikut laporan anggaran bahan bakar minyak beserta realisasinya untuk tahun 2014 dan 2015.

**Tabel 3.2.8.1 : Anggaran dan Realisasi BBM Tahun 2014 PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 7 Madiun**

NO	BULAN	ANGGARAN	REALISASI
1	Januari	Rp 1.639.572.000,00	Rp 1.291.380.000,00
2	Februari	Rp 1.480.904.000,00	Rp 1.462.911.000,00
3	Maret	Rp 1.639.572.000,00	Rp 1.429.059.000,00
4	April	Rp 1.564.624.000,00	Rp 1.546.211.000,00
5	Mei	Rp 1.616.778.000,00	Rp 1.541.919.000,00
6	Juni	Rp 1.564.624.000,00	Rp 999.062.000,00
7	Juli	Rp 1.729.692.000,00	Rp 1.325.580.000,00
8	Agustus	Rp 1.729.692.000,00	Rp 1.621.128.000,00
9	September	Rp 1.673.896.000,00	Rp 1.773.637.000,00
10	Oktober	Rp 1.473.442.000,00	Rp 1.409.904.000,00
11	November	Rp 1.425.911.000,00	Rp 1.174.967.000,00
12	Desember	Rp 1.473.442.000,00	Rp 2.729.285.000,00
	Jumlah	Rp 19.012.149.000,00	Rp 18.305.043.000,00

Dalam penyusunan anggaran bahan bakar minyak tahun 2014 dan realisasi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) tergolong dalam kategori sangat baik karena terealisasi 96,28% dari anggaran. Tetapi jika dilihat dari bulanan terdapat penyimpangan yang besar di bulan Desember, karena dalam bulan ini terjadi kenaikan Bahan Bakar Minyak yang signifikan dan aktivitas dalam bulan Desember tergolong paling padat sehingga hal tersebut memicu adanya selisih yang besar antara realisasi dengan anggaran.

**Tabel 3.2.8.2 : Anggaran dan Realisasi BBM Tahun 2015 PT Kereta Api  
Indonesia (Persero) Daerah Operasi 7 Madiun**

NO	BULAN	ANGGARAN	REALISASI
1	Januari	Rp 1.593.624.000,00	Rp 1.796.185.000,00
2	Februari	Rp 1.439.402.000,00	Rp 1.335.588.000,00
3	Maret	Rp 1.593.624.000,00	Rp 1.576.130.000,00
4	April	Rp 1.718.165.000,00	Rp 1.604.385.000,00
5	Mei	Rp 1.775.438.000,00	Rp 1.710.817.000,00
6	Juni	Rp 1.718.165.000,00	Rp 1.524.483.000,00
7	Juli	Rp 2.112.165.000,00	Rp 1.846.978.000,00
8	Agustus	Rp 2.112.165.000,00	Rp 1.540.126.000,00
9	September	Rp 2.044.031.000,00	Rp 1.410.689.000,00
10	Oktober	Rp 2.112.177.000,00	Rp 1.472.822.000,00
11	November	Rp 2.044.042.000,00	Rp 1.337.451.000,00
12	Desember	Rp 2.112.178.000,00	Rp 1.794.207.000,00
	Jumlah	Rp 22.375.176.000,00	Rp 18.949.861.000,00

Dalam penyusunan anggaran bahan bakar minyak tahun 2015 dan realisasi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) tergolong dalam kategori cukup baik karena terealisasi 84,69% dari anggaran. Tetapi dalam hal ini terjadi penurunan efektivitas anggaran karena disebabkan adanya pemberhentian operasi Kereta Api Arjuna rute Surabaya-Madiun per bulan Agustus 2015. Pemberhentian ini dilakukan karena Kereta Api Arjuna rute Surabaya-Madiun dinilai tidak menguntungkan atau kurang diminati oleh konsumen sehingga keputusan untuk pemberhentian dinilai tepat agar tidak terjadi aktivitas-aktivitas operasional yang sia-sia.