

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Anggaran

Anggaran merupakan salah satu alat bantu bagi manajemen dalam melaksanakan fungsinya terutama dalam perencanaan dan pengendalian. Nilai suatu anggaran tergantung pada perencanaan dan pengendalian anggaran, Apabila terjadi penyimpangan atas pelaksanaan anggaran dikarenakan terlalu tinggi dalam penetapannya, Maka diperlukan cara untuk mengendalikannya yaitu dengan cara meninjau kembali hasil penetapan anggaran sebelumnya sehingga pada saat pelaksanaan dapat terwujud dengan baik serta dijadikan sebagai masukan bagi perusahaan dalam melaksanakan perencanaan dan pengendalian anggaran tersebut sehingga pada periode yang akan datang dapat dijadikan sebagai perbaikan yang positif. Anggaran juga merupakan alat bantu bagi perusahaan dalam mencapai tujuan utamanya

2.1.1 Pengertian Anggaran

Semangkin berkembang dan majunya suatu perusahaan maka akan semangkin kompleks aktivitas yang dijalankan. Aktivitas pada masing-masing bagian harus direncanakan secara cermat. Salah satu bentuk rencana tersebut adalah disusun dalam anggaran perusahaan pada periode yang akan datang. Rencana kegiatan tersebut mencakup rencana kegiatan produksi, pemasaran, personalia, dan kegiatan lainnya yang semuanya saling terkait dan mempengaruhi sehingga perlu dan sangat penting untuk memiliki sebuah rencana yang terpadu dalam suatu anggaran.

Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Untuk memahami pengertian anggaran maka dikemukakan oleh Nafarin(2007:12) mendefenisikan anggaran adalah sebagai berikut:Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang dalam waktu tertentu.

Menurut Munandar (2004:3) dalam bukunya Budgeting yang mendefenisikan anggaran adalah sebagai berikut:Anggaran adalah 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.

Selanjutnya adapun pengertian anggaran menurut Prawironegoro dan Purwanto dalam bukunya Penganggaran Perusahaan (2008:8) memberikan pengertian anggaran adalah sebagai berikut:Anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang yang digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan.

Menurut Darsono dan Purwanti dalam bukunya Penganggaran Perusahaan (2008:2) yang mendefenisikan anggaran adalah sebagai berikut : Anggaran adalah suatu rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lainnya sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.

Dari pengertian-pengertian diatas, jelas bahwa suatu anggaran mempunyai beberapa unsur yaitu:

1. Rencana ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang.

Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup suatu kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.
3. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit atau kesatuan yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yang menunjukkan bahwa anggaran berlakunya untuk masa yang akan datang. Anggaran merupakan penentu kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

Menurut Munandar (2004:4) ada beberapa alasan yang mendorong perusahaan untuk menyusun rencana untuk menghadapi waktu yang akan datang, antara lain adalah

1. Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai ketidak pastian, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal tentang apa yang akan dilakukan nantinya.
2. Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai alternatif pilihan, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal, alternatif manakah yang akan diilih nantinya.
3. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja dimasa yang akan datang.
4. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dari selur bagian yang ada dalam perusahaan.
5. Rencana digunakan oleh perusahaan sebagai alat pengawasan terhadap pelaksanaan dari rencana tersebut di waktu yang akan datang.

2.1.2 Tujuan Dan Manfaat Anggaran

Menurut Ellen Cristiana dkk, (2004:2) menyatakan ada beberapa tujuan dan manfaat penyusunan anggaran sebagai berikut

Tujuan anggaran adalah

1. Untuk menyatakan harapan atau sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
2. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
3. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarah yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.
4. Untuk mengkoordinasikan cara atau metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Adapun manfaat penyusunan anggaran antara lain terdiri dari

1. Adanya rencana terpadu
Anggaran perusahaan digunakan sebagai alat merumuskan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian anggaran

Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

merupakan alat manajemen yang dapat digunakan baik untuk keperluan perencanaan maupun pengendalian.

2. Sebagai pelaksanaan kegiatan perusahaan

Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang disusun dengan baik akan membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan dan bawahan akan mendapat pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya.

3. Sebagai alat pengkomunikasian kerja

Anggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya sistem anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antar bagian atau divisi secara keseluruhan

4. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran mempunyai serangkaian standart prestasi yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap aktivitas dapat dinilai kinerjanya. Dalam menentukan standart diperlukan pemahaman yang realistis dan analisis yang seksama terhadap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Penentuan standart yang sembarang tanpa disadari oleh pengetahuan yang dapat menimbulkan lebih banyak masalah dari pada manfaat. Hal ini

Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mengingat standart dalam anggaran yang diterapkan secara sembarang tersebut mungkin merupakan target yang mustahil untuk dicapai karena terlalu tinggi akan terlalu rendah.

5. Sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan

Anggaran yang disusun baik menerapkan anggaran yang relevan, memberikan pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang ditempuh agar pekerjaan diselesaikan dengan baik, artinya menggunakan sumber-sumber daya perusahaan yang dianggap paling menguntungkan. Penyimpangan yang mungkin terjadi dalam operasionalnya perlu dilakukan evaluasi yang dapat menjadi masukan berharga bagi penyusunan anggaran selanjutnya.

Sedangkan tujuan dari pembuatan anggaran menurut M. Nafarin (2007:19) yaitu :

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.



Maka dapat dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses dari perbandingan dan analisis dapat diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diketahui pula kelemahan-kelemahan dan keunggulan yang dimiliki perusahaan. Hal ini akan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana (anggaran) selanjutnya secara lebih akurat.

2.2 Keuntungan Dan Kelemahan Anggaran

Menurut Nafarin (2007:14) yang mengatakan bahwa anggaran mempunyai beberapa keuntungan diantaranya adalah

1. Mempercepat dan mengefisienkan pencapaian tugas
2. Mengurangi tugas-tugas ruti operasional pimpinan sehingga ia lebih terfokus kepada hal-hal yang bersifat jangka panjang dan strategis.
3. Meningkatkan daya koptrnsi, motivasi, dan menimbulkan proses penilaian yang lebih objektif.
4. Dapat menilai kemajuan kerja (*progres*) pencapaian tujuan.
5. Dapat mengetahui lebih dini setiap penyimpangan tujuan.
6. Dapat membedakan antara yang efisien dan yang tidak efisien.
7. Mengurangi yang bersifat hal-hal kabur, ambivalen, atau embigius.
8. Dapat menetapkan pelaksanaan manajemen, pengawasan, akuntansi secara lebih baik.
9. Dapat mengarahkan kegiatan kebidang yang lebih menguntungkan.
10. Dapat menilai prestasi karyawan atau bagian yang lebih objektif.

Menurut Nafarin (2007:15) Anggaran disamping mempunyai banyak manfaat namun anggaran juga mempunyai beberapa kelemahan antara lain adalah:

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan, sehingga mengandung unsur ketidak pastian.



2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap dan akurat.
3. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan menentang, sehingga anggaran tidak akan efektif.

Anggaran mempunyai kaitan penting yang sangat erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan. Untuk lebih jelas memahami perbandingan kegunaan anggaran dengan fungsi manajemen, seperti yang dikemukakan oleh Munandar (2004:15) tentang fungsi manajemen adalah:

1. Menyusun rencana untuk dijadikan sebagai pedoman kerja (*planning*)
2. Menyusun struktur organisasi kerja yang merupakan pembagian wewenang dan pembagian tanggung jawab kepada para karyawan perusahaan.
3. Membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan para karyawan
4. Menciptakan koordinasi dan kerja sama yang serasi diantara semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.
5. Mengadakan pengawasan terhadap kerja para karyawan didalam merealisasikan apa yang tertuang dalam rencana perusahaan yang telah ditetapkan.

2.3 Fungsi Dan Klasifikasi Anggaran

2.3.1 Fungsi Anggaran

Menurut Nafarin (2007:20) anggaran memiliki tiga fungsi utama yaitu :

1. Fungsi perencanaan

Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis menuntut pemikiran yang teliti dan akan memberi gambaran yang lebih nyata dan jelas dalam unit dan uang.
2. Fungsi pelaksanaan
 - a. Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan utama yaitu laba. Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti : bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi, dan bagian keuangan.
3. Fungsi pengawasan
 - a. Anggaran merupakan alat pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti mengevaluasi atau menilai terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara: membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) dan melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan).

Adapun menurut Rudianto (2009:16), anggaran mempunyai dua fungsi :

1. Alat perencanaan: sebagai bagian dari fungsi perencanaan (*planning*), anggaran merupakan rencana kerja yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak. Anggaran merupakan rencana yang diupayakan untuk direalisasikan. Anggaran memberikan sasaran dan arah yang harus dicapai oleh setiap bagian organisasi di dalam suatu periode waktu tertentu. Untuk fungsi perencanaan, anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait, yaitu:



- Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

- a. Memberikan pendekatan yang terarah yang terintegrasi kepada seluruh anggota organisasi.
 - b. Menciptakan suasana organisasi yang mengarah kepada tujuan umum, yaitu pencapaian laba usaha.
 - c. Mendorong seluruh anggota organisasi untuk memiliki komitmen mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
 - d. Mengarahkan penggunaan seluruh sumber daya pada kegiatan yang paling menguntungkan.
 - e. Mendorong pencapaian standar prestasi yang tinggi bagi seluruh anggota organisasi.
2. Alat pengendalian: sebagai bagian dari fungsi pengendalian (controlling), anggaran berguna sebagai alat penilai aktivitas setiap bagian organisasi sesuai dengan rencana atau tidak. Anggaran berfungsi sebagai suatu standar atau tolak ukur manajemen. Sebagai standar, anggaran digunakan untuk menilai aktivitas yang dilaksanakan setiap bagian manajemen lebih baik dari anggaran, maka dapat dinilai bahwa bagian tersebut telah berhasil mencapai rencana yang telah ditetapkan. Untuk fungsi pengendalian, anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait, yaitu:
- a. Berperan sebagai tolak ukur atau standar bagi keputusan organisasi.
 - b. Menilai dan mengevaluasi secara sistematis setiap aspek organisasi.
 - c. Mendorong pihak manajemen secara dini menelaah masalah yang dihadapi.

Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa secara umum anggaran mempunyai beberapa macam fungsi yaitu :

1. Fungsi Perencanaan, dimana merupakan proses manajemen untuk menentukan tujuan organisasi yang akan dicapai dan mengatur strategi yang akan dilaksanakan.
2. Fungsi Koordinasi yaitu sebagai alat pengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras kearah pencapaian tujuan.
3. Fungsi Komunikasi, dimana komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, startegi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan dan penyimpangan yang terjadi.
4. Fungsi Motivasi yaitu sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau untuk mencapai tujuan.
5. Fungsi Pengendalian Dan Evaluasi yaitu sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran sudah disetujui merupakan komitmen para pelaksana yang ikut berperan serta didalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi maupun umpan balik untuk perbaikan dimasa yang akan datang.



2.3.2 Klasifikasi Anggaran

Sebagai alat bantu manajemen, anggaran perusahaan dapat mempunyai lingkup yang luas. Seluruh kegiatan yang ada didalam perusahaan akan terkait dengan anggaran perusahaan. Oleh karena Menurut M Nafarin (2007 : 31) anggaran perusahaan akan terdiri dari berbagai macam anggaran yang mempunyai kegunaan masing-masing antara lain:

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari
 - a. Anggaran Variabel yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas atau kegiatan yang berbeda. Misalnya : anggaran penjualan disusun berkisar antara 500 unit sampai 1000 unit. Anggaran variabel disebut juga dengan anggaran fleksibel.
 - b. Anggaran Tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Misalnya : penjualan direncanakan 1000 unit, dengan demikian anggaran lainnya dibuat berdasarkan anggaran penjualan 1000 unit. Anggaran tetap disebut juga anggaran statis.
2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari
 - a. Anggaran periodik, yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periode satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.

Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b. Anggaran kontinue, yaitu anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat. Misalnya : tiap bulan diadakan perbaikan, sehingga anggaran yang pernah dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
3. Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari
 - a. Anggaran jangka pendek, yaitu anggaran yang dibuat dalam jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
 - b. Anggaran jangka panjang, yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal. Anggaran jangka panjang tidak mesti berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
 4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari
 - a. Anggaran operasional

Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu (Rudianto, 2009:17). Anggaran operasional (operasional badget) merupakan anggaran yang bertujuan untuk menyusun anggaran laba rugi (Nafarin,2007: 12. Anggaran operasional antara lain

 1. Anggaran penjualan

Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Anggaran biaya pabrik
 - a. Anggaran biaya bahan baku
 - b. Anggaran biaya tenaga kerja langsung
 - c. Anggaran biaya overhead pabrik
1. Anggaran biaya usaha
2. Anggaran laporan laba rugi
- b. Anggaran keuangan, yaitu anggaran yang memproyeksikan anggaran modal (ini adalah bentuk anggaran jangka panjang, tiga atau lima tahun atau lebih), anggaran kas, anggaran neraca, dan anggaran aliran kas perusahaan (Elen Christiana dkk.2004:16).
 Anggaran keuangan antara lain terdiri dari
 - a. Anggaran kas
 - b. Anggaran piutang
 - c. Anggaran persediaan
 - d. Anggaran hutang
 - e. Anggaran neraca
5. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari
 - a. Anggaran komprehensif, merupakan rangkaian anggaran dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
 - b. Anggaran partial, adalah anggaran yang disusun tidak secara lengkap, anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja. Misalnya karena keterbatasan kemampuan, maka hanya dapat menyusun anggaran operasional.

Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

6. Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari
 - a. *Appropriation budget* adalah anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain. Misalnya anggaran untuk penelitian dan pengembangan.
 - b. *Performance budget* adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi aktivitas yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

2.4 Anggaran Biaya Produksi

Setiap perusahaan dalam proses produksinya akan mengeluarkan biaya-biaya dari mulai pembuatan sampai menjadi produk jadi yang siap dijual. Biaya-biaya secara umum dapat diklasifikasikan menjadi biaya produksi dan biaya non produksi. Biaya produksi merupakan biaya yang terjadi di pabrik periode sekarang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. (Nafarin, 2007:383)

Menurut Hansen & Mowen (2004:38) yang mengatakan “biaya adalah kas atau ekuivalen kas yang dikorbankan untuk barang atau jasa yang diharapkan membawa keuntungan di masa sekarang atau masa yang akan datang bagi organisasi”.

Biaya dalam hubungannya dengan produksi disebut biaya produksi. Biaya produksi adalah biaya biaya yang terkait dengan pengelolaan atau perubahan bahan baku menjadi barang jadi atau barang siap untuk dijual atau dikonsumsi.

Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Carter dan Usry (2004:42) biaya produksi adalah jumlah dari tiga elemen biaya yaitu bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik

1. Biaya bahan baku atau disebut juga biaya bahan mentah adalah biaya yang terdiri dari semua bahan-bahan yang dikerjakan didalam proses produksi, untuk diubah menjadi bahan lain yang nantinya akan dijual.
2. Biaya tenaga kerja langsung ialah upah yang dibayarkan perusahaan kepada tenaga kerja yang secara langsung memproses bahan baku, untuk diubah menjadi barang lain yang nantinya akan dijual.
3. Biaya overhead pabrik ialah semua biaya yang terdapat serta terjadi didalam lingkungan pabrik, tetapi tidak secara langsung berhubungan dengan proses produksi.

Dengan memahami ketiga unsur biaya produksi, maka akan lebih mudah untuk memahami pengertian anggaran biaya produksi. Hal ini disebabkan karena unsur biaya produksi sejalan dengan unsur anggaran biaya produksi. Anggaran biaya produksi meliputi:

1. Anggaran biaya bahan baku
Menyatakan jumlah dan biaya bahan baku yang dibeli tiap periode, jumlahnya bergantung pada perkiraan penggunaan bahan baku dalam produksi dan persediaan bahan baku yang dibutuhkan perusahaan. Perusahaan perlu menyiapkan suatu anggaran pembelian bahan baku langsung yang terpisah untuk setiap bahan baku yang digunakan.
2. Anggaran biaya tenaga kerja langsung

Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menunjukkan jumlah jam tenaga kerja langsung yang dibutuhkan dan biaya terkait yang berhubungan dengan jumlah unit dalam anggaran produksi.

3. Anggaran biaya overhead pabrik

Menunjukkan biaya yang diharapkan dari semua komponen produksi tidak langsung. Menurut Aliminsyah (2003:242), Anggaran biaya yang mempunyai kerumitan tersendiri adalah anggaran biaya overhead, yaitu anggaran biaya yang berisikan biaya-biaya selain dari biaya bahan baku dan tenaga kerja serta biaya-biaya lainnya selain dari biaya overhead perusahaan, yang ada pada proses produksi perusahaan itu sendiri.

Laporan biaya produksi menurut Carter dan Usry merupakan laporan biaya-biaya yang berhubungan langsung dengan produksi dari suatu produk yang terdiri atas; biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Laporan biaya produksi ini menggambarkan jumlah seluruh biaya yang digunakan dalam proses produksi dari suatu perusahaan. Dalam sebuah perusahaan laporan biaya produksi dibuat agar dapat mengetahui seberapa besar kontribusi biaya yang dikeluarkan untuk sebuah produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut.

A. Biaya Produksi

Biaya produksi dapat meliputi unsur-unsur sebagai berikut :

1. Bahan baku atau bahan dasar termasuk bahan setengah jadi
2. Bahan-bahan pembantu atau bahan penolong
3. Upah tenaga kerja dari tenaga kerja kuli hingga direktur
4. Penyusutan peralatan produksi

5. Uang modal, sewa
6. Biaya penunjang seperti biaya angkut, biaya administrasi, pemeliharaan, biaya listrik, biaya keamanan dan asuransi
7. Biaya pemasaran seperti biaya iklan
8. Pajak

B. Jenis-jenis Biaya Produksi

Biaya produksi membentuk harga pokok produksi yang digunakan untuk menghitung harga pokok produk jadi dan harga pokok produk pada akhir periode. Biaya produksi digolongkan dalam tiga jenis yang juga merupakan elemen-elemen utama dari biaya produksi, meliputi :

a. Biaya bahan baku (direct material cost)

Merupakan bahan secara langsung digunakan dalam produksi untuk mewujudkan suatu macam produk jadi yang siap untuk dipasarkan.

b. Biaya tenaga kerja langsung (directlabour cost)

Merupakan biaya-biaya bagi para tenaga kerja langsung ditempatkan dan di dayagunakan dalam menangani kegiatan-kegiatan proses produk jadi secara langsung diterjunkan dalam kegiatan produksi menangani segala peralatan produksi dan usaha itu dapat terwujud.

c. Biaya overhead pabrik (factory overhead cost)

Umumnya didefenisikan sebagai bahan tidak langsung, tenaga kerja tidak langsung dan biaya pabrik lainnya, seperti : biaya pemeliharaan pabrik, yang tidak secara mudah didefenisikan atau dibebankan pada suatu pekerjaan.

C. Faktor-faktor Produksi

Faktor produksi adalah segala sesuatu yang dibutuhkan untuk memproduksi barang dan jasa. Faktor produksi yang bisa digunakan dalam proses produksi yaitu :

a. Sumber Daya Alam

Sumber daya alam adalah segala sesuatu yang disediakan oleh alam yang dapat dimanfaatkan manusia/ perusahaan untuk memenuhi kebutuhannya.

Sumber daya alam disini meliputi segala sesuatu yang ada di dalam bumi .

b. Sumber Daya Manusia (Tenaga Kerja Manusia)

Tenaga kerja manusia adalah segala kegiatan manusia baik jasmani maupun rohani yang dicurahkan dalam proses produksi untuk menghasilkan barang dan jasa.

c. Sumber Daya modal

Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menurut pengertian ekonomi adalah barang atau hasil produksi yang digunakan untuk menghasilkan produk lebih lanjut.

d. Sumber Daya Pengusaha

Sumber daya ini disebut juga kewira

2.5 Penyusunan Anggaran

Prosedur merupakan suatu urutan tugas yang saling berhubungan satu sama lainnya yang diadakan untuk manajemen pelaksanaan kerja yang seragam.

Adapun prosedur penyusunan anggaran menurut M. Nafarin dalam bukunya “Penganggaran Perusahaan”, (2007:9) mengemukakan sebagai berikut:

a. Tahap penentuan pedoman perencanaan anggaran

Yaitu suatu tahap dimana menentukan anggaran yang akan dibuat pada tahun yang akan datang, anggaran disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran. Sebelum menyusun anggaran terlebih dahulu direktur (*top management*) melakukan dua hal yaitu :

1. Menetapkan rencana besar perusahaan seperti : tujuan, kebijakan, dan asumsi-asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran.
2. Membentuk panitia anggaran yang terdiri dari direktur sebagai ketua, manajer keuangan sebagai sekretaris, dan manajer lain sebagai anggota.

b. Tahap persiapan anggaran

Yaitu suatu tahap dimana manajer pemasaran terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan (*forecast sales*) sebelum menyusun anggaran penjualan. Setelah tahap tersebut selesai manajer pemasaran bekerja sama

dengan manajer umum dan manajer keuangan untuk menyusun kembali anggarannya.

c. Tahap penentuan anggaran

Yaitu tahap diadakannya rapat dari semua manajer beserta direksi (direktur) dengan materi rapat berupa perundingan mengenai penyesuaian rencana akhir setiap komponen anggaran, mengkoordinasikan dan menelaah komponen anggaran, serta pengesahaan dan pengdistribusian anggaran.

d. Tahap pelaksanaan anggaran

Yaitu tahap dilaksanakannya anggaran oleh seluruh unit kerja yang ada di dalam perusahaan. Untuk kepentingan pengawasan tiap manajer membuat realisasi anggaran, setelah dianalisis laporan realisasi anggaran disampaikan kepada direksi.

Penyusunan anggaran yang memadai dapat memberikan kemudahan bagi para pelaksanaannya tetapi menghabiskan banyak waktu manajemen. Manajer puncak menginginkan manajer pada level lebih rendah berpartisipasi dalam proses penyusunannya. Hal ini disebabkan oleh lebih dipahaminya kegiatan operasional sehari-hari oleh manajer pada level lebih rendah. Partisipasi juga menciptakan komitmen dan tanggung jawab yang lebih besar menyangkut anggaran di antara para manajer di level yang lebih rendah.

Banyaknya perusahaan yang menggunakan anggaran yang menunjukkan manfaat yang lebih besar dari biaya penyusutan anggaran itu sendiri. Agar anggaran bisa bermanfaat, maka manajemen pada semua tingkatan harus

Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

memahami dan mendukung anggaran dan semua aspek sistem pengendalian manajemen.

Dalam menyusun anggaran perusahaan dapat melakukannya dengan dua cara yakni, secara sebagian demi sebagian (*partial*) dan secara keseluruhan (*comprehenshive*). Karena itu dikenal *comprehenshive budget*. *Comprehenshive budget* atau anggaran komprehensif menurut Adisaputro dan Anggraini (2007:55) yakni “penyusutan rencana perusahaan (*business budget*) secara keseluruhan”

Anggaran kompherensif secara umum terdiri dari anggaran operasai dan anggaran keuangan. Penyusunan anggaran biaya produksi biasanya dimulai dengan anggaran penjualan. Hal ini menjadi dasar perencanaan berkala dalam perusahaan, karena praktis semua perencanaan lainnya disusun berdasarkan anggaran ini, kemudian penyusunan anggaran selanjutnya adalah anggaran produksi karena rencana penjualan yang telah disusun harus direalisasikan dengan memproduksi barang yang telah dianggarkan. Setelah penyusunan anggaran produksi, langkah selanjutnya adalah penyusunan anggaran biaya produksi yang bertitik tolak dari anggaran penjualan dan anggaran produksi.

Berdasarkan Prawironegoro (2009:34) penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu:

1. *Top down* : manajer pada tingkat atas yang menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah.
2. *Bottom up* : manajer yang berada pada tingkat rendah ikut berpartisipasi dalam menentukan penyusunan anggaran.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang 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 atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



3. Campuran : penyusunan anggaran dilakukan oleh campuran (*top down* dan *bottom up*)

Dalam proses penyusunan anggaran, partisipasi berbagai pihak sangatlah berperan penting. Menurut Anthony dan Goovindarajan (2007:391) proses penyusunan anggaran bisa dari top down atau bottom down. Pada top down manajer senior menyusun anggaran untuk para level manajer dibawahnya. Sedangkan pada bottom up manajer-manajer level bawah ikut berpartisipasi dalam penyusunan nilai anggaran.

Anggaran suatu perusahaan biasanya disusun oleh direktur keuangan dan manajer keuangan, dimana direktur keuangan memerintahkan manajer keuangan untuk menyusun anggaran berdasarkan realisasi tahun sebelumnya dan juga berdasarkan sasaran dan target yang akan dicapai perusahaan yang berasal dari informasi direktur utama. Selanjutnya data dihimpun dilaporkan kepada direktur utama, selanjutnya dari direktur utama ke direktur keuangan untuk di rumuskan pembuatan konsep anggaran. Setelah itu konsep anggaran tersebut dilaporkan kepada direktur utama sebelum diajukan ke komisaris untuk di sahkan.

2.6 Perencanaan Laba

A. Pengertian Perencanaan Laba

Menurut Suwardjono (2008) laba berarti imbalan atas upaya perusahaan menghasilkan barang dan jasa. Ini berarti laba merupakan kelebihan pendapatan diatas biaya (biaya total yang melekat dalam kegiatan produksi dan penyerahan barang/jasa). Salah satu tujuan pendirian perusahaan adalah memperoleh laba yang maksimal.



Hal ini merupakan tugas manajemen untuk mencapai laba yang diinginkan yaitu dengan menyusun perencanaan laba agar semua sumber daya yang ada dalam perusahaan dapat diarahkan secara terorganisir dan terkendali. Perencanaan merupakan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Pada dasarnya perencanaan itu merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan pemilihan berbagai alternatif tindakan dan perumusan kebijakan. Suatu perencanaan bisa terealisasi apabila manajemen berhasil dalam menjalankan perusahaan yang diukur dengan besarnya laba (profitability).

Perencanaan laba (profit planning) adalah perencanaan yang digambarkan secara jelas dari pertumbuhan harta. Laba itu muncul karena terjadinya proses perputaran modal dan pengoperasiannya dalam kegiatan-kegiatan dagang dan moneter.

Didalamnya juga ditentukan tujuan laba yang dicapai oleh perusahaan.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan laba adalah rencana kerja yang telah diperhitungkan dengan cermat dan digambarkan secara kuantitatif dalam bentuk laporan keuangan untuk jangka pendek dan jangka panjang.

B. Manfaat perencanaan laba

perencanaan laba memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan pendekatan yang terarah dalam pemecahan masalah.

Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Memaksa pihak manajemen untuk secara dini mengadakan penelaahan terhadap masalah yang dihadapinya dan menanamkan kebiasaan pada organisasi untuk mengadakan telaah yang seksama sebelum mengambil keputusan.
3. Menciptakan suasana organisasi yang mengarah pada pencapaian laba dan mendorong timbulnya perilaku yang sadar akan penghematan biaya dan pemanfaatan sumber daya yang maksimum.
4. Merangsang peran serta dan mengkoordinasi rencana operasi berbagai segmen dari keseluruhan organisasi manajemen sehingga keputusan akhir dan rencana yang saling terkait dapat menggambarkan keseluruhan organisasi dalam bentuk rencana yang terpadu dan menyeluruh.
5. Menawarkan kesempatan untuk menilai secara sistematis setiap segi atau aspek organisasi maupun untuk memeriksa serta memperbaiki kebijakan dan pedoman dasar secara berkala.
6. Mengkoordinasikan serta mempertemukan semua upaya perusahaan ke dalam suatu prosedur perencanaan anggaran yang terarah karena inilah satu-satunya cara yang paling tepat mengungkapkan keselamatan kegiatan manajemen.
7. Mengarahkan penggunaan modal dan daya upaya pada kegiatan yang paling menguntungkan.
8. Mendorong standar prestasi yang tinggi dengan merangsang kegairahan untuk bersaing menanamkan hasrat untuk mencapai tujuan,

dan menumbuhkan minat untuk melaksanakan kegiatan secara lebih efektif.

9. Berperan sebagai standar untuk mengukur kegiatan dan menilai kebijakan manajemen dan tingkat kemampuan dari setiap pelaksana.

2.7 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan

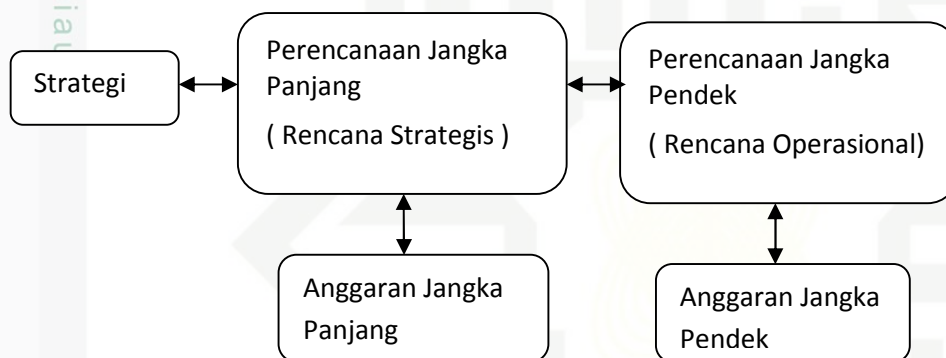
Setiap organisasi yang ingin bertahan tumbuh dan berkembang ataupun ingin bekerjanya organisasi secara lancar memerlukan adanya manajemen yang baik. Dalam penciptaan suatu manajemen yang baik, Organisasi tentu saja harus memperhatikan dan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik pula. Adapun fungsi manajemen menurut Daft (2007:7) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Nafarin (2007:4) mengatakan “perencanaan berarti menentukan sebelumnya kegiatan yang mungkin dapat dilakukan dan bagaimana cara melakukannya”. Perencanaan merupakan upaya antisipasi sebelum melakukan sesuatu agar apa yang dilakukan dapat berhasil dengan baik.

Sesuai dengan fungsi manajemen yaitu fungsi perencanaan dan pengendalian, anggaran pun demikian. Hal ini disebabkan karena anggaran sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya. Aspek lain yang penting dari perencanaan dengan menggunakan anggaran adalah perencanaan dana yang tersedia seefisien mungkin. Semua belanja membutuhkan dana dan dana adalah sumber daya yang langka. Oleh karena itu penyusunan anggaran harus

mempertimbangkan 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 sumber dana yang ada seefisien mungkin (Nafarin, 2007:28).

Perencanaan akan sangat bermanfaat bila menjadi integral dari analisis strategi perusahaan. Strategi perencanaan menentukan cara organisasi menyesuaikan kemampuan yang dimilikinya guna mencapai tujuannya.



Gambar 2. Strategi ,perencanaan, dan anggaran (Horgren et al., 2008)

Anggaran merupakan suatu perencanaan diperlukannya adanya koordinasi, agar semua penanggung jawab ketingkat atas, menengah maupun para pelaksana atau karyawan masing-masing mempunyai kesediaan untuk saling bekerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan dan anggaran yang telah tersusun akan memperoleh dukungan penuh dari semua bagian yang ada diperusahaan, dalam arti anggaran tersebut akan dijadikan petunjuk dan pedoman didalam melaksanakan kegiatan perusahaannya.

2.8 Anggaran Sebagai Alat Pengendalian

Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Setiap organisasi ingin mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya dalam organisasi secara efektif dan efisien. Setelah melakukan perencanaan atas kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, organisasi juga harus melakukan pengendalian atas kegiatan-kegiatan tersebut. Karena berhasil tidaknya kegiatan perencanaan kerja tergantung kepada efektivitas pengendalian yang dilakukan oleh organisasi.

Menurut Nafarin (2007:30) anggaran merupakan alat pengawasan dan pengendalian, pengendalian berarti mengevaluasi atau menilai terhadap pelaksanaan kerja dengan cara:

1. Membandingkan realisasi dengan rencana anggaran
2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu atau bila terdapat penyimpangan yang merugikan.

Pengendalian diartikan sebagai proses mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian dari suatu perusahaan dan kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan.

Oleh karena itu, anggaran dijadikan pegangan sebagai alat pengendalian oleh manajer yang bertanggung jawab dalam menjalankan operasi untuk mengadakan penilaian dari hasil yang ingin dicapai. Dari kegiatan manajer yang demikian itu nantinya akan dapat diketahui apakah perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran ditinjau dari segi efisien. Hasil pengendalian dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana anggaran selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pengendalian juga merupakan proses untuk menjamin tercapainya kinerja yang efisien yang memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan, pengendalian yang dilakukan adalah melihat kebelakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkan dengan hasil yang direncanakan sebelumnya. Apakah sudah sesuai dengan perencanaan dan ataukah masih ada penyimpangan yang terjadi.

Tujuan utama pengendalian secara umum adalah untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan, akan tetapi secara khusus tujuan pengendalian adalah untuk mendeteksi perubahan-perubahan kegiatan organisasi yang terjadi dan pengaruhnya terhadap organisasi atas segala usaha untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan apakah sesuai dengan semestinya atau tidak. Fungsi pengendalian merupakan aspek penting dalam perusahaan, karena perencanaan tanpa di ikuti pengendalian merupakan pekerjaan sia-sia saja.

Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.9 Kerangka Berfikir

Kerangka konseptual merupakan kesimpulan dari uraian tinjauan teoritis yang diwujudkan dalam diagram gambar. Adapun kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut:



Kerangka konseptual
Gambar 1.1
Sumber: M.nafarin (2007)

Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



2.10 Penelitian Terdahulu

Lastowo (2010) dalam skripsinya yang berjudul “*Evaluasi Anggaran Belanja Sebagai Alat Pengendalian Keuangan Studi Kasus Pada Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Kearsipan Arsip Nasional Indonesia*”, memperoleh hasil bahwa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran adalah jenis diklat, jumlah peserta, tempat pelaksanaan kegiatan, standart biaya umum, realisasi dan anggaran sebelumnya, serta rencana penambahan sarana dan prasarana pusklat ANRI. Metode penyusunan anggaran yang digunakan adalah dengan campuran *top down* dan *bottom down*.

Melda Listana (2007) dalam skripsinya yang berjudul “*Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan Pada PT Coca Cola Bottling Indonesia Medan*” dari penelitian ini terdapat bahwa perusahaan menggunakan metode anggaran *top down* pada tiap tahunnya. Anggaran yang disusun berdasarkan pada anggaran tahun-tahun sebelumnya, dan anggaran biaya produksi yang ada sudah telah berfungsi baik sebagai pengawasan pada perusahaan. Namun pada penyimpangan-penyimpangan belum ada tindakan yang signifikan dalam menilai setiap penyimpangan yang terjadi pada setiap anggaran yang ada di perusahaan.

Monalisa (2010) dalam skripsinya yang berjudul “*Analisis Anggaran Operasional Pada Hotel ASBH Bandung*” dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa metode penyusunan anggaran adalah campuran (*top down* dan *bottom up*), perusahaan juga mengikutkan partisipasi para manajer bawahan dalam menyusun anggaran, namun anggaran yang disusun memiliki kelemahan seperti sumber daya yang ada tidak dipertimbangkan, anggaran yang disusun bersifat statis, tidak



memiliki departemen bagian anggaran sendiri, penyimpangan-penyimpangan tidak ditindak lanjuti dengan baik. Namun penyusunan anggaran yang ada sudah berfungsi sebagai pedoman bagi perusahaan.

Athena Adharawati (2010) dalam jurnalnya yang berjudul “Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT PELNI Kantor Cabang Makasar” dari hasil penelitiannya pada PT PELNI, perusahaan tersebut belum menerapkan sistem akuntansi pertanggung jawaban dengan cukup baik, hal ini terlihat dari adanya analisis terhadap penyimpangan biaya yang di anggarkan belum dilakukan. Metode yang digunakan adalah deskriptip yaitu membandingkan penerapan akuntansi pertanggung jawaban dan pengendalian biaya yang diperoleh dari studi kasus.

Udi Pramudi (2012) dalam jurnalnya yang berjudul “Manajemen Anggaran Proyek PT Sumber Sejahtera”, dari hasil penelitiannya bahwa anggaran sangat dipengaruhi pada proses penyusunannya, anggaran yang dibuat pada PT Sumber Sejahtera masih berdasarkan periode atau proyek sejenis sebelumnya dengan berdasarkan survei lapangan atau survei harga. Metode penelitian yng digunakan adalah dengan wawancara dan observasi. Hasil penelitian ini adalah pada penyusunan anggaran biaya perlu diperhatikan biaya tak terduga, pengawasan terhadap kinerja pekerja lapangan perlu diperhatikan. Agar keakuratan rencana anggaran biaya dapat lebih baik.

2.11 Anggaran Menurut Pandangan Islam

Anggaran merupakan alat perencanaan dalam islam, perencanaan merupakan hal yang sangat penting untuk dijadikan pedoman dan alat untuk

Hak Cipta Diindungi 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 atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



pengawasan dalam upaya mendapatkan keridhaan Allah SWT. Setelah perencanaan disusun, selanjutnya dimusyawarahkan dan di jadikan pedoman sambil berserah memohon keridhaan Allah SWT.

Dalam Firman Allah SWT Surat Al-Isra' Ayat 35:

وَأَوْفُوا الْكَيْلَ إِذَا كُنْتُمْ وَزْنًا بِالْقِسْطِ سَابِغَةً مُسْتَقِيمَةً إِذْ لَكُمْ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ لَكُمْ

Yang artinya : Dan sempurnakanlah takaran apabila kamu menakar dan timbanglah dengan neraca yang benar. Itulah yang lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Dari ayat diatas menjelaskan bahwa seseorang tidak bisa atau tidak dapat mengetahui dengan pasti apa yang di kerjakan besok atau yang diperolehnya, namun dalam persaingan usaha, mereka juga tidak boleh mengurangi kualitas produk yang dibuat untuk bersaing dan untuk mengambil keuntungan yang lebih. demikian mereka wajib berusaha. Kita hanya bisa berencana untuk melangkah kedepannya. Namun Allah juga lah yang menentukannya.

Dari keterangan diatas, bahwa anggaran juga sebagai alat pertanggung jawaban pihak manajemen kepada Allah, atas pengelolaan amanah yang diberikan kepadanya. Berkaitan dengan itu pihak manajemen telah berusaha membuat anggaran yang menurutnya baik, dan berserah diri kepada Allah.

UIN SUSKA RIAU