

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### 2.1.1 Anggaran

###### *2.1.1.1 Pengertian Anggaran*

Anggaran merupakan salah satu alat yang digunakan sebagai perencanaan dan pengendalian semua kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan kegiatan dan satuan uang, yang mencakup pengembangan dan aplikasi dari tujuan perusahaan, spesifikasi tujuan, pengembangan strategi jangka pendek dan jangka panjang, pembuatan suatu laporan kinerja periodik dan pengembangan prosedur tindak lanjut. Anggaran memiliki definisi yang beraneka ragam, berikut ini merupakan definisi anggaran yang telah dikemukakan oleh para ahli :

- Menurut Suharsimi (2010:1), “Anggaran yaitu suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka waktu periode tertentu yang akan datang”.
- Menurut Nafarin (2013:11), mendefinisikan bahwa “Anggaran (budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan dalam suatu uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa”.
- Sasongko dan Parulian (2015:2), berpendapat bahwa “Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari anggaran di antaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan”.
- Menurut M..Fuad dkk (2020:2), mendefinisikan “Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan

dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka waktu (periode) tertentu di masa datang

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun secara sistematis yang dinyatakan dalam satuan uang, barang atau jasa untuk waktu periode yang akan datang.

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.
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.

#### *2.1.1.2 Kegunaan Anggaran*

Anggaran merupakan penentukegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang. Menurut M.Fuad dkk (2020:3) Kegunaan Anggaran Dalam praktiknya, banyak perusahaan yang mampu membuat anggaran. Namun, tanpa penyusunan anggaran, perusahaan akan kesulitan mencapai kinerja, tidak mengoptimisasi efisiensi dan produktivitas, serta kurang dapat memanfaatkan kesempatan untuk perluasan usaha. Ini adalah manfaat penyusunan anggaran.

- Adanya perencanaan terpadu  
Anggaran perusahaan dapat digunakan sebagai alat untuk menyusun rencana dan menjalankan kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian, anggaran merupakan suatu alat manajemen.
- Sebagai Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Perusahaan

Anggaran dapat memberikan yang baru yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang baik membuat karyawan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan dan pegawai baru yang jelas dalam melaksanakan tugasnya. Di samping itu, penyusunan anggaran mendukung perusahaan untuk mengantisipasi perubahan dalam lingkungan dan melakukan kinerja sehingga kinerja perusahaan menjadi lebih baik.

- Sebagai Alat Koordinasi

Penganggaran dapat meningkatkan koordinasi kerja internal perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara total. Oleh karena itu, sistem anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antarbagian (divisi) secara total.

- Sebagai Alat Pengawasan Kerja

Anggaran membutuhkan kinerja atau target standar yang dapat dibandingkan dengan realisasinya sehingga kinerja dari setiap aktivitas dapat dikatakan. Dalam menentukan standar acuan yang diperlukan karyawan yang realistis dan analisis yang saksama terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh. Penentuan standar yang sembarangan tanpa didasari oleh pengetahuan dapat menimbulkan lebih banyak masalah manfaat. Standar yang ditetapkan secara sembarangan tersebut mungkin merupakan target yang mustahil untuk dicapai karena terlalu tinggi atau terlalu rendah. Standar yang ditetapkan terlalu tinggi akan menetapkan atau ketidakpuasan. Kesalahan, penetapan standar yang terlalu rendah akan meningkatkan biaya yang tidak terkendali serta menurunkan laba dan semangat kerja.

- Sebagai Alat Evaluasi Kegiatan Perusahaan

Anggaran disusun dengan menerapkan standar yang relevan akan memberi baru bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menemukan langkah-langkah yang harus dicapai agar pekerjaan dapat dilakukan dengan kni perusahaan sumber-sumber daya perusahaan yang berada dalam cara yang

baik, menggunakan sumber-sumber daya perusahaan yang dianggap menguntungkan. Terhadap penyimpangan dalam operasional perusahaan perlu dilakukan evaluasi sehingga menjadi masukan berharga bagi penyusun anggaran selanjutnya

### 2.1.1.3 Anggaran dan Forecast

Sebagian masyarakat masih beranggapan bahwa antara anggaran dan *forecast* (ramalan) adalah hal yang sama, karena keduanya sama-sama berorientasi pada masa yang akan datang. Untuk mendapatkan konsep yang lebih jelas berikut karakteristik antara anggaran dengan *forecast*. Supriyono (2007:83) menguraikan perbedaan karakteristik antara anggaran dan *forecast* (sebagai berikut :

1. Anggaran dinyatakan dalam ukuran moneter
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu setahun
3. Anggaran berisi kesanggupan atau komitmen manajemen untuk mencapainya, yang berarti para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh penguasa yang berwenang lebih tinggi daripada penyusun usulan anggaran
5. Setelah disahkan, tidak dapat diubah kecuali dalam kondisi khusus
6. Secara periodik, realisasi dibandingkan dengan anggaran dan penyimpangan dianalisis dan dijelaskan.

Sedangkan ramalan mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Ramalan dapat dinyatakan dalam ukuran moneter dan non moneter
2. Ramalan dapat mencakup sembarang waktu
3. Ramalan tidak selalu disetujui oleh penguasa yang lebih tinggi
4. Ramalan segera diperbarui jika ada informasi baru yang menunjukkan perubahan kondisi
5. Penyimpangan terhadap ramalan tidak dianalisis dan dijelaskan secara formal atau periodik

Dengan demikian jelaslah bahwa anggaran dan ramalan (*forecast*) itu berbeda namun secara signifikan ramalan mempengaruhi anggaran. Dan para manajer harus bertanggung jawab untuk mencapai anggaran yang telah ditetapkan.

#### 2.1.1.4 *Forecast Penjualan*

Menurut M.Fuad dkk (2020:31) *Forecast* penjualan adalah perkiraan/proyeksi secara teknis per- mintaan konsumen potensial untuk suatu waktu tertentu dengan berbagai asumsi. Dalam hal ini, hasil dari suatu *forecast* lebih me- rupakan pernyataan atau penilaian yang dikuantifikasi terhadap kondisi masa depan mengenai penjualan sebagai proyeksi teknis dari permintaan konsumen potensial untuk jangka waktu ter- tentu. Meskipun demikian, hasil perkiraan yang diperoleh mung- kin tidak sama dengan rencana. Hal ini disebabkan oleh:

- *Forecast* merupakan pernyataan atau penilaian yang diku- antifikasi terhadap kondisi masa depan mengenai subjek tertentu, misalnya penjualan.
- *Forecast* penjualan merupakan proyeksi teknis dari permin- taan konsumen potensial untuk jangka waktu tertentu de- ngan menyebutkan asumsi yang mendasarinya.
- *Forecast* selayaknya hanya dipandang sebagai bahan ma- sukan untuk mengembangkan suatu rencana penjualan.
- Manajemen dapat menerima, memodifikasi, atau menolak hasil dari suatu *forecast*.

Pada umumnya hasil dari suatu *forecast* penjualan akan dikonversikan menjadi rencana penjualan dengan memperhitungkan:

- a. pendapat manajemen;
- b. strategi-strategi yang direncanakan;
- c. keterikatan/komitmen dengan sumber daya
- d. ketetapan manajemen dalam usaha mencapai sasaran penjualan.

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

- a. *forecast* berdasarkan *judgement*
- b. *forecast* berdasarkan analisis statistika
- c. *forecast* berdasarkan metode khusus.

Berdasarkan analisis statistika apabila perhitungan berdasarkan data historis dari suatu variabel, metode yang digunakan adalah

- a. Metode Tren Bebas
- b. Metode Tren *Semi-Average*
- c. Metode Tren *Moment*
- d. Metode *Least square*

#### 2.1.1.5 Tujuan Anggaran

Penyusunan anggaran berurusan dengan masa depan. Tujuan penyusunan anggaran bagi perusahaan adalah memprediksi tingkat aktivitas operasi dan keuangan perusahaan di masa mendatang. Tujuan utama penyusunan anggaran adalah menyediakan informasi kepada pihak manajemen perusahaan untuk digunakan oleh manajemen dalam proses pengambilan keputusan

Berikut adalah tujuan-tujuan lainnya yang terkait dengan penyusunan anggaran menurut Sasongko dan Parulian (2019:3) :

1. Perencanaan  
Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.
2. Koordinasi  
Anggaran dapat mempermudah koordinasi antarbagian-bagian di dalam perusahaan.
3. Motivasi  
Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.

#### 4. Pengendalian Keberadaan

Anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan dalam perusahaan

M..Fuad dkk (2020:2) mengemukakan bahwa tujuan penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

- Menyatakan harapan / sasaran perusahaan secara jelas dan formal sehingga perusahaan dapat menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang dapat dicapai manajemen.
- Mengomunikasikan harapan manajemen kepada pihak- pihak yang terkait sehingga anggaran yang didukung, dan dilaksanakan.
- Menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahannya yang jelas bagi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan perusahaan.
- Mengoordinasikan cara/metode yang akan dicapai dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
- Menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi dasar untuk melakukan koreksi.

##### *2.1.1.6 Jenis Anggaran*

Anggaran yang harus disusun suatu perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran. Semua aktivitas yang direncanakan suatu perusahaan di dalam periode mendatang harus di susun didalam suatu anggaran lengkap. Karena tanpa memiliki anggaran lengkap, maka aktivitas yang akan dilaksanakan tetapi tidak memiliki anggaran tersebut tetap diupayakan untuk dilaksanakan, maka aktivitas tersebut tidak dapat dinilai hasilnya. Menurut Sasongko dan Parulian (2019:4) perusahaan menyusun anggaran induk (master budget) yang dapat dibagi ke dalam dua kelompok, yaitu anggaran operasional dan anggaran keuangan. Anggaran

operasional terdiri atas anggaran penjualan sampai anggaran (proforma) laba rugi. Adapun anggaran keuangan terdiri atas anggaran neraca dan anggaran (proforma) neraca. Perusahaan umumnya menyusun anggaran untuk keseluruhan kegiatan operasional yang dijalankan, seperti kegiatan penjualan, produksi, pemasaran, dan administrasi. Anggaran induk adalah gabungan dari seluruh anggaran yang disusun oleh perusahaan setiap tahunnya. Anggaran induk terdiri atas:

1. Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan menyajikan jumlah unit barang atau jasa sekaligus harganya yang diharapkan dapat dijual oleh perusahaan di masa depan. Pembahasan tentang anggaran penjualan secara lebih lengkap dapat dilihat pada

2. Anggaran Produksi

Anggaran produksi memperlihatkan jumlah barang jadi yang harus diproduksi oleh perusahaan dalam satu periode anggaran. Barang jadi yang akan diproduksi untuk setiap periode anggaran harus memperhatikan tingkat penjualan dalam unit, serta jumlah persediaan akhir dan awal barang jadi.

3. Anggaran Pemakaian dan Pembelian Bahan Baku

Anggaran pemakaian dan pembelian bahan baku menyajikan dua informasi berikut.

- a. Jumlah kebutuhan pemakaian bahan baku. Jumlah bahan baku yang diperlukan dalam satu periode anggaran ditentukan oleh jumlah barang jadi yang akan diproduksi dan standar kebutuhan bahan baku untuk setiap 1 unit barang jadi.
- b. Nilai pembelian bahan baku dalam rupiah. Jumlah bahan baku yang akan dibeli dalam satu periode anggaran diperoleh dengan menambahkan bahan baku yang diperlukan untuk produksi dengan persediaan akhir bahan baku dan dikurangi dengan persediaan awal bahan baku yang ada di perusahaan.

Kemudian, nilai pembelian bahan baku dalam rupiah diperoleh dengan mengalikan jumlah bahan baku yang akan dibeli dengan perkiraan harga beli bahan baku per unitnya.

4. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Anggaran biaya tenaga kerja langsung memperlihatkan jumlah jam tenaga kerja langsung yang dibutuhkan untuk memproduksi barang jadi yang ditetapkan dalam anggaran produksi. Selain itu, anggaran biaya tenaga kerja langsung juga memperlihatkan perkiraan tingkat upah yang akan diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja langsungnya.

5. Anggaran Biaya *Overhead* Produksi

Anggaran biaya *overhead* produksi memperlihatkan perkiraan biaya *overhead* produksi yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk mencapai target produksi seperti yang ditetapkan dalam anggaran produksi.

6. Anggaran Biaya Produksi

Anggaran biaya produksi memperlihatkan seluruh biaya produksi yang akan dikeluarkan pada suatu tahun anggaran. Anggaran produksi sebenarnya hanya mengumpulkan informasi-informasi yang terdapat pada anggaran pemakaian bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, dan anggaran *overhead*.

7. Anggaran Beban Operasi

Anggaran beban operasi memperlihatkan perkiraan beban operasi yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dalam satu periode anggaran. Secara umum, anggaran beban operasi dibagi ke dalam dua kelompok, yaitu beban penjualan (*selling expenses*) dan beban administrasi (*administration expenses*).

8. Anggaran Laba Rugi

Anggaran laba rugi disusun untuk memberikan informasi kepada manajemen tentang jumlah laba atau rugi bersih yang akan diperoleh perusahaan dalam suatu periode anggaran.

#### 9. Anggaran Kas

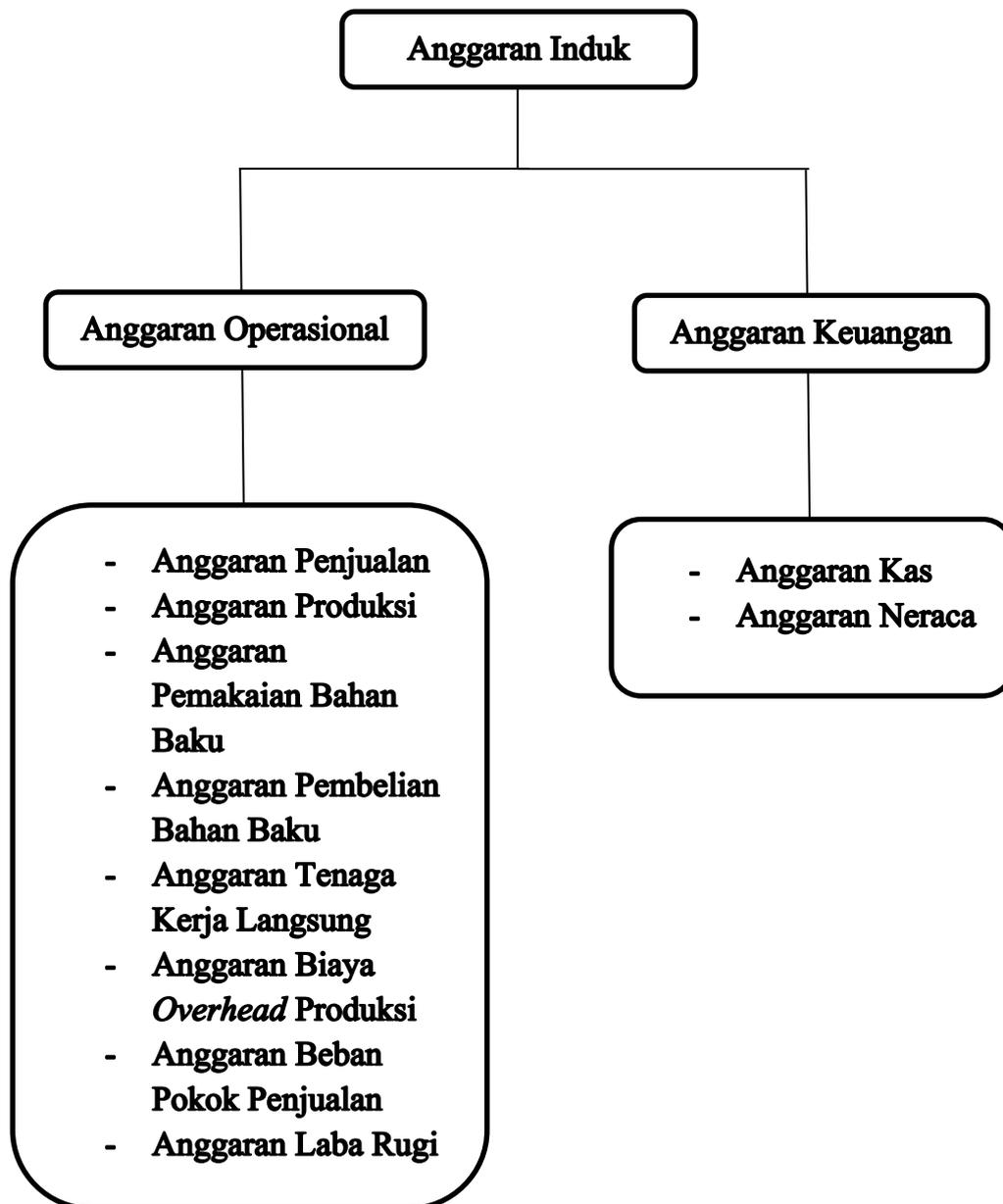
Anggaran kas disusun oleh perusahaan agar pihak manajemen memperoleh informasi tentang likuiditas perusahaan pada periode mendatang karena anggaran kas menyajikan informasi tentang perkiraan jumlah penerimaan dan pengeluaran kas pada periode suatu periode anggaran.

#### 10. Anggaran Neraca

Anggaran neraca menyajikan informasi kepada manajemen tentang hasil akhir dari seluruh anggaran yang telah disusun sebelumnya (anggaran penjualan sampai anggaran kas). Anggaran neraca juga memperlihatkan kepada manajemen tentang pengaruh kebijakan yang diambil oleh manajemen terhadap aset, kewajiban, dan ekuitas perusahaan dalam suatu periode anggaran

Gambar 2.1

ANGGARAN INDUK



2.1.1.7 *Prosedur Penyusunan Anggaran*

Anggaran yang dibuat merupakan salah satu alat manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan laba. Anggaran yang akan dibuat harus diperhatikan dengan sangat detail dalam menentukan nilai dan rentang waktu

yang digunakan. Maka dalam hal ini, proses penyusunan anggaran harus diselesaikan tepat waktu agar anggaran tersebut dapat siap digunakan untuk periode selanjutnya. Menurut Putrayasa dan Saputra (2018:26) prosedur penyusunan anggaran yang digunakan yaitu:

- Top-Down Budgeting.  
Penganggaran top-down adalah anggaran yang disusun oleh manajemen puncak untuk manajemen bawahnya. Kelemahan dari metode ini yaitu kurangnya komitmen bawahan, seringkali tidak dapat dilaksanakan, sulit berhasil mencapai tujuan.
- Bottom-Up Budgeting.  
Penganggaran bottom-up adalah anggaran yang disusun sendiri oleh manajemen level bawah dan selanjutnya diserahkan ke manajemen atas. Kelemahan dari metode ini yaitu seringkali tidak dipertimbangkan keselarasan tujuan, kurang terkendali, tujuan yang ingin dicapai terlalu mudah.
- Gabungan.  
Penganggaran ini merupakan gabungan antara Top-Down Budgeting dan Bottom-Up Budgeting.

Menurut Bragg (2014:261-263), proses mempersiapkan anggaran harus sangat teratur mengikuti jadwal yang ditetapkan, sehingga anggaran yang telah selesai siap digunakan untuk tahun fiskal berikutnya. Berikut ini langkah-langkah dasar yang harus diikuti:

1. Perbarui asumsi anggaran. Kaji ulang asumsi tentang lingkungan bisnis perusahaan yang digunakan sebagai dasar untuk anggaran terakhir, dan perbarui bila diperlukan.
2. Tinjau penghambatnya. Tentukan tingkat kapasitas penghambat utama yang menjadi kendala bagi perusahaan untuk menghasilkan penjualan lebih lanjut, dan definisikan bagaimana kendala ini akan berdampak pada pertumbuhan pendapatan tambahan perusahaan.

3. Tersedianya dana. Tentukan jumlah pendanaan yang paling mungkin akan terjadi selama periode anggaran, yang dapat membatasi rencana pertumbuhan.

4. Hal-hal penting pada penetapan biaya bertahap (step costing). Tentukan apakah biaya bertahap (step costs) akan dikeluarkan selama rentang aktivitas bisnis yang paling mungkin pada periode mendatang, dan definisikan jumlah biaya-biaya tersebut pada tingkat aktivitas berapa akan terjadi.

5. Ciptakan paket anggaran. Salin ke depan petunjuk penganggaran dasar dari paket petunjuk yang digunakan pada tahun sebelumnya. Perbarui dengan memasukkan beban aktual terakumulasi sampai saat ini yang dikeluarkan pada tahun berjalan, dan juga setahunkan informasi ini untuk seluruh tahun berjalan. Tambahkan komentar ke paket itu, nyatakan informasi biaya bertahap, operasi penghambat, dan keterbatasan dana yang diperkirakan untuk tahun anggaran mendatang. Demikian juga nyatakan pedoman untuk permohonan penganggaran modal.

6. Terbitkan paket anggaran. Terbitkan paket anggaran pribadi, jika mungkin dan jawab setiap pertanyaan dari para penerima. Demikian juga nyatakan tanggal jatuh tempo draft pertama paket anggaran.

7. Dapatkan ramalan pendapatan. Dapatkan ramalan pendapatan dari manajer penjualan, validasi dengan CEO, dan kemudian distribusikan ke para manajer bagian lain. Mereka menggunakan informasi pendapatan setidaknya sebagian sebagai dasar untuk mengembangkan anggarannya sendiri.

8. Dapatkan anggaran bagian. Dapatkan anggaran dari semua bagian, periksa jika terjadi kesalahan, dan bandingkan dengan kendala operasi penghambat, pendanaan, dan biaya bertahap. Sesuaikan anggaran jika perlu.

9. Validasi kompensasi. Kirimkan permohonan kompensasi yang terkandung dalam bagian anggaran kepada manajer sumber daya manusia untuk validasi. Validasi ini harus mencakup memandangkan terhadap rentang upah dan memastikan apakah pajak penghasilan dihitung dengan benar.

10. Validasi rencana bonus. Minta tim manajer senior memvalidasi persyaratan yang diatur pada rencana bonus, dan apakah kondisi perjanjian itu wajar. Jika pembayaran bonus lebih mungkin terjadi daripada tidak, masukkan ke dalam anggaran, bersama dengan pajak penghasilan yang berlaku.

11. Dapatkan informasi pelepasan aset tetap. Dapatkan perincian dari bagian/departemen aktiva tetap yang akan dibuang, dan kemungkinan harga yang akan diperoleh dari aset itu. Sertakan informasi ini ke dalam anggaran pembiayaan.

12. Dapatkan permohonan anggaran modal. Validasi semua permohonan anggaran modal dan teruskan ke tim manajemen senior dengan komentar dan rekomendasi. Pandangkan dengan laporan pelepasan aset tetap untuk memastikan bahwa aset yang bersangkutan diganti.

13. Perbaharui model anggaran. Masukkan semua informasi anggaran ke model anggaran induk. Pastikan bahwa tarif pajak penghasilan dalam model itu diperbarui untuk tahun anggaran ini. Perbarui beban penyusutan dalam model ini, berdasarkan pelepasan aset tetap dan informasi permohonan anggaran modal telah diterima.

14. Tinjau anggaran. Bertemulah dengan tim manajemen senior untuk meninjau anggaran. Sorotilah masalah kendala yang mungkin, dan segala keterbatasan yang disebabkan oleh pembatasan pendanaan. Demikian juga ujilah validitas rasio perputaran piutang usaha, rasio perputaran persediaan, dan rasio perputaran utang usaha dalam kaitannya dengan metrik historis, serta penjualan per wiraniaga. Catat semua komentar yang dibuat oleh tim

manajemen, dan teruskan informasi ini kembali ke pencetus anggaran, dengan permintaan untuk mengubah anggaran mereka.

15. Proseslah iterasi anggaran. Lacak permintaan perubahan anggaran yang beredar, dan perbarui model anggaran dengan iterasi baru ketika permintaan itu tiba. Pastikan untuk memperbarui estimasi beban bunga dan pendapatan, ketika anggaran pembiayaan itu diklarifikasi.

16. Dapatkan persetujuan. Teruskan anggaran ke dewan direksi untuk dimintakan persetujuannya.

17. Terbitkan anggaran. Buat versi anggaran yang telah pasti dan distribusikan ke semua penerima yang berwenang.

18. Sesuaikan bagan akun. Hilangkan akun pada bagan akun yang terlalu kecil sehingga tidak ada anggaran yang terkait dengannya, jika mungkin. Demikian juga tambahkan akun ketika lini anggaran baru diciptakan.

19. Muat anggaran. Muat informasi anggaran ke perangkat lunak keuangan, sehingga dapat menghasilkan laporan anggaran versus aktual.

20. Verifikasi muatan anggaran. Bandingkan anggaran yang dimuat ke dalam perangkat lunak akuntansi terhadap versi anggaran yang disetujui, dan sesuaikan setiap kesalahan.

21. Kunciilah anggaran. Prakarsai proteksi password atas model anggaran. Demikian juga buat salinan model itu dan arsipkan salinannya.

22. Dokumentasikan masalah proses. Setelah semua langkah-langkah lain telah selesai maka tinjau seluruh proses penganggaran dengan staf bagian anggaran, dan siapkan memo tentang bagaimana cara proses itu ditingkatkan di tahun berikutnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwa prosedur penyusunan anggaran merupakan suatu hal yang sangat detail.

## 2.1.2 *Anggaran Fleksibel*

### 2.1.2.1 Pengertian anggaran fleksibel

Pada umumnya suatu anggaran hanya dibuat untuk suatu tingkat produksi atau kapasitas tertentu yang dikenal dengan istilah anggaran tetap (*fixed budget*) sedangkan untuk berbagai tingkatan volume produksi atau tingkatan kapasitas yang mungkin dicapai, dikenal dengan istilah anggaran fleksibel atau anggaran variabel. Sedangkan anggaran fleksibel menurut Blocher, Chen, Cokins, dan Lin (2007:139): “merupakan anggaran yang menyesuaikan pendapatan dan beban dengan jumlah output aktual yang dicapai.”

“Anggaran fleksibel merupakan suatu bentuk anggaran yang dirancang untuk mengcover suatu range aktivitas dan dapat digunakan untuk membuat anggaran beberapa level biaya dalam kisaran yang dapat dibandingkan dengan biaya yang sesungguhnya terjadi” (Samryn, 2001:226)

Dari beberapa pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa anggaran fleksibel adalah anggaran yang disesuaikan antara pendapatan dan beban dengan jumlah output aktual yang dicapai, yang berguna sebagai alat pengendali bagi manajemen.

### 2.1.2.2 Karakteristik anggaran fleksibel

Garrison dan Noreen (2000:462) mengatakan bahwa karakteristik anggaran fleksibel antara lain:

- a) Anggaran fleksibel meliputi perubahan-perubahan rekening biasa yang terjadi sebagai konsekuensi perubahan aktivitas.
- b) Anggaran fleksibel menyediakan perkiraan-perkiraan berapakah biaya untuk setiap tingkat aktivitas dalam rentang tertentu.

Pada saat anggaran fleksibel digunakan dalam evaluasi kerja, biaya sesungguhnya dibandingkan dengan biaya yang seharusnya terjadi pada tingkat aktivitas sesungguhnya, selama periode tertentu daripada biaya yang

dianggarkan dari original budget. Sedangkan karakteristik anggaran fleksibel menurut Simamora (2000:330) antara lain:

- a) Anggaran fleksibel diarahkan pada semua tingkat aktivitas pada kisaran relevan ketimbang hanya pada satu tingkat aktivitas saja.
- b) Anggaran fleksibel sifatnya dinamik, tidak statik. Sebuah anggaran fleksibel dapat disesuaikan untuk tingkat aktivitas tertentu yang masih berada dalam kisaran relevan.

Dari beberapa karakteristik anggaran fleksibel yang ada, mencerminkan bahwa anggaran fleksibel berbeda dengan anggaran-anggaran lainnya karena anggaran fleksibel tidak dibatasi hanya pada satu tingkat aktivitas saja. Tetapi ditujukan kearah suatu range aktivitas.

#### 2.1.2.3 Tujuan dan manfaat anggaran fleksibel

Menurut Welsch, dkk (2000:320), “tujuan utama dari anggaran fleksibel adalah untuk meningkatkan pengendalian pengeluaran. Selain itu tujuan anggaran fleksibel adalah untuk memudahkan pengawasan terhadap biaya-biaya yang terjadi disemua biaya produksi yang merupakan tempat terjadinya beraneka ragam biaya.”

Berdasarkan pendapat diatas maka tujuan utama dari anggaran fleksibel adalah untuk pengawasan biaya-biaya produksi sehingga semua biaya tersebut dapat terkendali sesuai dengan biaya yang telah direncanakan.

Penggunaan anggaran fleksibel di dalam perusahaan akan mempunyai beberapa kegunaan bagi perusahaan bersangkutan. Manfaat dari penyusunan anggaran fleksibel menurut Shim dan Siegel (2001:69) meliputi:

- a) Anggaran ini merupakan alat ukur kinerja yang akurat dengan membandingkan biaya aktual untuk output tertentu dengan biaya yang dianggarkan untuk tingkat output yang sama.

- b) Dengan menggunakan rumus biaya volume atau rumus anggaran fleksibel serangkaian anggaran dapat dengan mudah dikembangkan untuk berbagai jenis aktivitas.
- c) Penganggaran fleksibel membedakan antara biaya variabel dan biaya tetap sehingga memungkinkan penyesuaian anggaran secara otomatis

#### 2.1.2.4 Langkah-langkah penyusunan anggaran fleksibel

Langkah-langkah dasar dalam rangka menyusun anggaran fleksibel adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan range relevan yang dapat diharapkan. Pada range ini, aktivitas akan berfluktuasi selama periode yang akan datang.
- b. Menganalisis biaya yang akan dikeluarkan pada range relevan dengan menentukan pola perilaku biaya (variabel, tetap, semivariabel).
- c. Memisahkan biaya berdasarkan pola perilakunya, dengan menentukan rumus biaya variabel dan biaya semivariabel.
- d. Dengan menggunakan rumus biaya variabel, susunan anggaran menunjukkan jumlah biaya yang akan dikeluarkan pada berbagai tingkat aktivitas disepanjang range relevan aktivitas. (Simamora, 1999:332)

Berdasarkan uraian di atas ada beberapa unsur penting dalam menyusun anggaran fleksibel yaitu:

- a) Harus diketahui beberapa kapasitas produksi (kapasitas produksi tahun lalu, kapasitas normal, kapasitas produksi maksimum).
- b) Harus dilakukan pemisahan komponen biaya produksi pada berbagai tingkat aktivitas dan digolongkan sesuai perilaku biaya (tetap, variabel, semivariabel).
- c) Untuk menentukan tarif biaya variabel dapat digunakan biaya standar sebagai dasarnya.

#### 2.1.2.5 Pemisahan biaya tetap dengan biaya variabel

Pemisahan biaya tetap dengan biaya variabel merupakan hal yang penting, terutama dalam perencanaan, pengendalian biaya pada tingkat aktivitas yang berbeda. Untuk memisahkan biaya tetap dan biaya variabel dapat digunakan tiga metode yaitu:

##### 1) Metode Titik Tertinggi dan Terendah High Low Point Method

Merupakan suatu metode dalam menghitung biaya tetap dan biaya variabel menggunakan dua titik yang berbeda yaitu titik tertinggi dan terendah. Titik yang dipilih adalah titik periode dan aktivitas tertinggi dan terendah. Periode-periode yang dipilih tersebut tidak selalu menunjukkan jumlah biaya yang tertinggi atau terendah. Apabila periode tertinggi dan terendah tidak sama dengan aktivitas maka titik yang dipilih adalah berdasarkan aktivitas, karena aktivitas dipandang sebagai pemicu dari biaya. Kedua tingkat perbedaan tersebut harus berada pada rentang yang relevan karena kita menentukan biaya tetap dan variabel dalam hubungannya dengan periode waktu tertentu dan rentang volume atau kegiatan yang telah ditentukan. Disamping itu biaya-biaya yang dipilih harus mewakili biaya normal yang dikeluarkan pada tingkat tersebut, sedangkan semua kelebihan biaya yang dihasilkan akibat kondisi abnormal harus dikeluarkan.

##### 2) Metode Scattergraph

Merupakan suatu plot dari biaya terhadap tingkatan kegiatan dimasa lalu. Metode scattergraph juga menunjukkan setiap perubahan yang berarti dalam hubungan antara biaya dan kegiatan pada tingkatan kegiatan yang berbeda. Metode scattergraph juga merupakan suatu metode analisis sederhana yang menggunakan dua variabel. Biaya yang dianalisis disebut variabel variabel dependen dan diplot digaris vertical atau pada sumbu y, sedangkan aktivitas terkait disebut variabel independent yang diplot pada garis horizontal atau sumbu x. Variabel dependen adalah biaya. Variabel independen seperti, biaya tenaga kerja langsung, jam tenaga kerja langsung, jam mesin, unit output dan

presentasi kapasitas.

### 3) Metode Analisis Regresi Metode

analisis regresi ini memisah biaya menjadi tetap dan variabel dengan menggunakan persamaan secara matematis. Metode ini merupakan pendekatan yang efektif dan sederhana untuk mengukur rata-rata perubahan variabel dependen yang berkaitan dengan kenaikan unit dalam jumlah satu atau lebih variabel independent. Kelebihan dari metode regresi sederhana dibandingkan dengan metode titik tertinggi dan terendah adalah dimana pada metode titik tertinggi dalam menentukan hubungan hanya melihat dua titik yaitu titik tertinggi dan terendah saja, sedangkan pada metode ini memasukkan semua titik data.

#### 2.1.3 Anggaran Operasional

##### 2.1.3.1 *Definisi Anggaran Operasional*

Pada dasarnya suatu perusahaan mempunyai tujuan untuk memperoleh laba atau penghasilan. Namun, semakin kompleksnya suatu masalah dalam perusahaan dapat mengakibatkan banyaknya aktivitas yang harus dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang tepat dan cermat, karena dengan dilaksanakannya rencana yang matang dalam setiap kegiatan operasionalnya, maka akan memudahkan perusahaan mencapai tujuan yang optimal. Anggaran Operasional merupakan salah satu alat dalam merencanakan dengan matang setiap kegiatan operasional perusahaan. Anggaran operasional sendiri memiliki banyak definisi yang dikemukakan oleh para ahli :

- Menurut M.Fuad, dkk (2020:20) Anggaran operasional merupakan rencana kegiatan perusahaan yang ditangani oleh masing-masing departemen perusahaan, misalnya departemen produksi, departemen pemasaran, departemen keuangan, departemen research and development, departemen administrasi, departemen personalia dan lain-lain
- Menurut Didit Herlianto (2011:16) anggaran operasional merupakan deskripsi rinci pendapatan dan biaya yang dibutuhkan untuk mencapai

hasil laba yang memuaskan. Dan operating budget berisi tentang rencana kegiatan-kegiatan perusahaan selama periode tertentu yang akan datang, baik kegiatan yang berhubungan dengan sektor penghasilan maupun kegiatan yang berhubungan dengan sektor biaya.

Untuk mencapai tujuan tersebut manajemen dalam mengelola perusahaan harus membuat perencanaan, pengendalian, pengawasan yang tepat dan cermat terhadap seluruh aktivitas perusahaan. Disamping hal tersebut manajemen juga harus dapat mengelola sumber-sumber ekonomi perusahaan secara efisien dan efektif. Perencanaan, pengendalian, dan pengawasan oleh manajemen perusahaan dapat disajikan dalam bentuk anggaran, baik anggaran yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang.

#### *2.1.3.2 Ruang Lingkup Anggaran Operasional*

Menurut Didit Herlianto (2011:16) Operating Budget merencanakan tentang kegiatan-kegiatan perusahaan selama periode tertentu yang akan datang. Pada dasarnya kegiatan-kegiatan perusahaan selama periode tertentu terkait dengan ruang lingkup anggaran operasional meliputi dua sektor, yaitu :

- a. Sektor Penghasilan (Revenues) ; ialah pertambahan Aktiva perusahaan yang mengakibatkan bertambahnya Modal Sendiri, tetapi bukan karena penambahan setoran modal baru dari para pemiliknya, dan bukan pula merupakan pertambahan Aktiva perusahaan yang disebabkan karena bertambah Utang. Sering pula dikatakan bahwa Penghasilan adalah suatu kondisi prestasi yang diterima oleh perusahaan atas “sesuatu” yang diberikan kepada pihak lain, atau atas jasa-jasa yang diberikan kepada pihak lain. Dipandang dari sudut hubungannya dengan usaha utama perusahaan, penghasilan dapat dibedakan menjadi dua sub sektor, yaitu :
  - Sub-sektor Penghasilan Utama (Operating Revenues), ialah penghasilan yang diterima perusahaan, yang berasal dan berhubungan erat dengan usaha pokok perusahaan.

- Sub-sektor Penghasilan Bukan Utama (Non-Operating Revenues ), ialah penghasilan yang diterima perusahaan, yang tidak berasal dan tidak berhubungan erat dengan usaha pokok perusahaan, melainkan dari usaha sampingan perusahaan.
- b. Sektor Biaya (Expenses) ; ialah pengurangan Aktiva perusahaan yang mengakibatkan berkurangnya Modal Sendiri, tetapi bukan karena pengurangan (pengambilan) modal oleh para pemiliknya, dan bukan pula merupakan pengurangan Aktiva perusahaan yang disebabkan karena berkurangnya Utang. Sering pula dikatakan bahwa Biaya adalah suatu kontra pretasi yang diberikan oleh perusahaan atas sesuatu yang diterima dari pihak lain, atau jasa-jasa yang diterima dari pihak lain.

#### 2.1.4 Laba

##### 2.1.4.1 *Pengertian Laba*

Laba atau yang secara umum dikenal dengan kata keuntungan merupakan tujuan dari berdirinya perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya. Setiap perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya tentu mengharapkan laba dan tidak menginginkan kerugian. Para ahli memiliki berbagai macam definisi dari laba :

- Laba operasi merupakan perbedaan antara pendapatan yang direalisasi dan timbul dari transaksi selama satu periode dengan biaya yang berkaitan dengan pendapatan tersebut (Gunawan, 2013).
- Horrison, et al (2012:11) Menjelaskan "Laba adalah kenaikan manfaat ekonomi selama suatu periode akuntansi (misalnya. kenaikan asset atau penurunan kewajiban) yang menghasilkan peningkatan ekuitas, selain yang menyangkut transaksi dengan pemegang saham.
- Menurut Alexandri, et al (2011:40), mende finisikan bahwa laba adalah selisih dari pendapatan di atas biayanya dalam suatu periode, dan disebut rugi apabila terjadi keadaan sebaliknya.
- Sedangkan menurut Rudianto (2013:12) "Laba adalah selisih pendapatan yang diterima perusahaan dari pelanggan atas penjualan

barang atau jasa yang dihasilkannya dengan pengorbanan ekonomis yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh barang atau jasa tersebut

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa laba dapat dibedakan menjadi dua, yakni pengertian secara ekonomi murni maupun pengertian secara akuntansi. Laba dalam ilmu ekonomi dapat diartikan sebagai keuntungan yang didapat oleh seorang investor dalam suatu kegiatan bisnisnya. Hal ini tentu sudah dikurangi dengan biaya operasional yang ada di suatu bisnis yang dijalankan. Sementara itu, laba menurut ilmu akuntansi didefinisikan sebagai selisih antara harga penjualan dengan biaya yang dikeluarkan pada saat produksi

#### 2.1.4.2 *Unsur-unsur Laba*

Setelah pengertian laba, beranjak pada unsur laba. Dalam menentukan laba ada unsur-unsur yang harus dipenuhi yaitu :

- Pendapatan

Pendapatan merupakan suatu hasil dari apa yang dikerjakan oleh seseorang, pendapatan ini dapat dipahami sebagai gaji atau hal yang didapatkan setelah bekerja atau setelah melakukan suatu bisnis.

- Beban

Beban merupakan hal yang harus dikeluarkan atau apa yang harus dipertanggungjawabkan seseorang untuk mendapatkan sebuah hasil yang diharapkan. Beban tersebut akan sangat penting untuk dipenuhi sehingga Anda akan mendapatkan keuntungan atau laba yang Anda cari.

- Biaya

Biaya adalah suatu yang harus dikorbankan dalam suatu bisnis atau usaha. Dalam hal ini, biaya dapat diartikan sebagai hal yang harus menjadi kas dalam suatu bisnis. Biaya adalah yang digunakan sebagai alat penggerak bisnis agar tetap berjalan dengan baik dan memberikan keuntungan yang sesuai dengan harapan.

- Untung-rugi

Keuntungan dan kerugian dipahami oleh banyak orang bahkan oleh orang-orang yang tidak berkecimpung di dunia ekonomi. Dalam hal ini, keuntungan merupakan salah satu hal yang akan didapatkan oleh seorang yang melakukan bisnis. Hal ini akan membuat orang mendapatkan pendapatan mereka. Selain itu, kerugian adalah suatu hal yang dihindari oleh semua pemilik usaha.

- Penghasilan

Penghasilan merupakan hasil akhir dari bisnis. Dalam hal ini, penghasilan adalah hasil akhir yang didapatkan dari perhitungan pendapatan serta keuntungan setelah dikurangi dengan beban dan kerugian pada satu periode tertentu.

#### 2.1.4.3 *Jenis Laba*

Salah satunya ukuran dari keberhasilan suatu perusahaan adalah mencari perolehan laba, karena laba pada dasarnya hanya sebagai ukuran efisiensi suatu perusahaan. Kasmir (2011:303) menyatakan bahwa :

- Laba Kotor (gross Profit) artinya laba yang diperoleh sebelum dikurangi biaya-biaya yang menjadi beban perusahaan. Artinya laba keseluruhan yang pertama sekali perusahaan peroleh.
- Laba bersih (Net Profit) merupakan laba yang telah dikurangi biaya-biaya yang merupakan beban perusahaan dalam suatu periode tertentu termasuk pajak.

#### 2.1.4.4 *Perencanaan dan pengendalian laba*

Ukuran yang sering dipakai untuk menilai berhasil atau tidaknya manajemen suatu perusahaan adalah laba yang diperoleh perusahaan. Laba terutama dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu volume produk yang dijual, harga jual produk, dan biaya. Ketiga faktor ini saling berkaitan, oleh karena itu dalam perencanaan laba jangka pendek, hubungan biaya, volume dan laba memegang peranan yang sangat penting. Menurut Carter (2009:4) perencanaan laba adalah "pengembangan dari suatu rencana operasi guna mencapai cita-cita dan tujuan perusahaan. Laba adalah

penting dalam perencanaan karena tujuan utama dari suatu rencana adalah laba yang memuaskan." Adapun manfaat dari perencanaan laba menurut Carter (2009:7) adalah:

- a) Perencanaan laba menyediakan suatu pendekatan yang disiplin terhadap identifikasi dan penyelesaian masalah.
- b) Perencanaan laba menyediakan arahan ke semua tingkatan manajemen.
- c) Perencanaan laba meningkatkan koordinasi. Hal ini menyediakan suatu cara untuk menyelaraskan usaha-usaha dalam mencapai cita-cita.
- d) Perencanaan laba menyediakan suatu cara untuk memperoleh ide dan kerja sama dari semua tingkatan manajemen.
- e) Anggaran menyediakan suatu tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja actual dan meningkatkan kemampuan dari individu-individu. Hal ini mendorong manajer untuk merencanakan dan berkinerja secara efisien.

Dengan berbagai manfaat tersebut diatas, maka pihak manajemen merasa tergugah atau berpikir bagaimana agar perencanaan laba tersebut dapat berhasil yang akan berakibat pula pada keberhasilan suatu usaha. Dapat disimpulkan bahwa perencanaan laba adalah perencanaan kerja yang telah diperhitungkan dengan cermat guna mencapai tujuan perusahaan.

Dari segi pengendalian laba jumlah anggaran yang didasarkan atas angka standar yang benar juga berfungsi sebagai alat penilai efisiensi, karena angka tersebut menunjukkan realisasi biaya yang melebihi atau kurang dari jumlah uang dianggarkan dianggap merupakan pemborosan / penghematan yang sebenarnya. Fungsi pengendalian dan pengawasan Menurut Narumondang (2003:15):

- a) Untuk mencegah secara umum pemborosan-pemborosan
- b) Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran-pengeluaran agar pelaksanaannya sesuai dengan yang direncanakan, misalnya:
  - Kegiatan promosi penjualan yang kadang-kadang mengeluarkan banyak biaya tanpa menghasilkan kenaikan penjualan yang sepadan.

- Kegiatan produksi yang terlalu jauh menyimpang dari rencana, sehingga harga pokok per-unit demikian tinggi

Di dalam perencanaan yang dikaitkan dengan perencanaan dan pengendalian laba, secara keseluruhan manajemen harus memperhatikan hubungan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran, dan rencana-rencana laba perusahaan. Pengendalian laba merupakan tindakan yang diperlukan untuk menyakinkan bahwa semua tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran dalam perusahaan sedang dicapai.

#### 2.1.5 Hubungan Anggaran Operasional dengan Perencanaan dan Pengendalian Laba

Untuk melaksanakan perencanaan dan pengendalian laba, hal yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah melakukan perencanaan anggaran operasional yang meliputi perencanaan terhadap aktivitas perusahaan secara keseluruhan. Tindakan utama yang harus dilakukan adalah penyusunan anggaran penjualan. Hal ini sangat penting untuk dilakukan karena pada dasarnya perencanaan penjualan bertujuan untuk mengatur jumlah produksi yang akan dijual kepada konsumen. Anggaran penjualan merupakan dasar setiap tingkatan manajemen terhadap program ini, dan cara program tersebut dapat mengakomodasi kinerja manajer dari semua fungsi.

Welsch, Hilton dan Gordon (2000:53) menyatakan ciri-ciri dalam suatu perencanaan dan pengendalian laba adalah:

1. Rencana laba didasarkan pada taksiran

Kelebihan dan kelemahan program perencanaan tergantung pada seberapa realistis dasar yang digunakan dalam membuat taksiran. Dengan teknik statistik, matematika dan teknik lain, maka akan dihasilkan taksiran yang baik apabila digabungkan dengan pertimbangan yang matang dan wajar. Karena perencanaan laba didasarkan sepenuhnya pada hasil taksiran dan pertimbangan, maka dalam menggunakan dan mengartikan hasil, diperlukan fleksibilitas

2. Program perencanaan dan pengendalian laba harus terus menerus disesuaikan dengan perubahan keadaan.

Program anggaran yang menyeluruh tidak dapat dimulai dan dibuat sempurna dalam waktu yang singkat. Teknik perencanaan dan pengendalian laba harus terus menerus disesuaikan, tidak hanya bagi perusahaan tertentu, tetapi juga bagi bagian-bagian atau departemen di dalam perusahaan tersebut.

3. Pelaksanaan perencanaan laba tidak akan terjadi secara otomatis

Perencanaan laba akan efektif hanya bila semua pihak yang bertanggung jawab melaksanakan usaha yang terus menerus dan agresif untuk mencapai tujuan. Seluruh tingkatan manajemen harus mengerti program, harus menyadari relevansi rencana bagi pelaksanaan fungsinya, dan harus berpartisipasi dalam penerapannya dengan cara yang tepat.

4. Perencanaan laba bukan pengganti manajemen

Perencanaan laba ini merupakan sistem yang dapat membantu melaksanakan proses manajemen. Pertimbangan paling penting yang harus dibuat adalah keyakinan bahwa dengan penggunaan perencanaan laba yang cermat dan baik, maka seluruh laba dapat di peroleh.

## **2.2 Penelitian terdahulu**

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis

**Tabel 2.1**

**PENELITIAN TERDAHULU**

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Yesi Gusman, Eman Purbadini (2016)	Analisis Peranan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Operasional pada Hotel Sempurna Kota Lubuk Linggau	Hotel Sempurna Lubuk Linggau dapat dinilai belum baik hal ini dapat diketahui dalam penyusunan anggaran biaya operasional belum melibatkan seluruh bagian organisasi dari bawahan, dan perusahaan belum menjalankan sepenuhnya pengendalian biaya dengan baik, hal ini dapat dilihat dari ada beberapa biaya yang mengalami penyimpangan <i>unfavorable</i> yang disebabkan oleh kurang pengawasan dari pihak manajemen.
2.	Rumengan, G. (2013).	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Di Hotel Quality Manado.	Hotel Quality telah membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran. pada laporan pertanggungjawaban dapat dilihat berapa besarnya perbandingan antara anggaran dengan realisasi serta selisinya. Pertanggungjawaban di tiap unit usaha, dilakukan oleh masing-masing manager yang nantinya akan melaporkan anggaran dan realisasi yang terjadi kepada unit usaha tersebut ke general manager . Pengendalian biaya adalah tindakan

			<p>yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari hasil penelitian sudah sangat detail di jelaskan biaya terkendali yang ada di masing-masing departemen pengendalian biaya sudah memadai hal ini dapat dilihat dari cara pengendalian biaya di Hotel Quality maka dapat disimpulkan bahwa biaya yang terjadi sudah efisien.</p>
3.	<p>Irman, M., Samosir, T. L., &amp; Suryani, L. H. (2020)</p>	<p>Analisa Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Dalam Meningkatkan Laba Pada PT. Kimia Farma Trading And Distribution Pekanbaru</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PT. Kimia Farma Trading And Distribution Pekanbaru telah sesuai dengan teori yang sudah ada yaitu menggunakan metode penyusunan bottom up budgeting.</li> <li>2. Anggaran Biaya Operasional sudah berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam meningkatkan laba, dan sudah diterapkan secara efektif oleh PT. Kimia Farma Trading And Distribution Pekanbaru karena memiliki standar nilai selisih penyimpangan.</li> <li>3. Pada tahun 2014 realisasi lebih besar dari anggaran yang telah ditetapkan namun penyimpangan negative tersebut masih dalam kategori wajar dan dapat dikendalikan oleh perusahaan namun pada tahun 2017 realisasi lebih besar dari anggaran dan jauh</li> </ol>

			meningkat lebih tajam, penyimpangan negative ini termasuk kedalam kondisi yang tidak wajar dan perusahaan perlu menyelidiki lagi setiap pos-pos biaya.
4.	Rizki, M. (2018).	Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan Laba Pada PT. Tanjung Untung Tanjungpinang.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil perhitungan menggunakan analisis selisih varians anggaran biaya operasional yang terjadi yaitu selisih yang tidak menguntungkan (<i>unfavourable</i>) antara anggaran dan realisasi anggaran yang terjadi lebih besar dari anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian menunjukkan PT. Tnjung UntungTanjung pinang tidak memiliki kinerja yang baik, yang mana seluruh bagian yang ada dalam perusahaan tidak dilibatkan dalam penyusunan anggaran.</li> <li>2. Hasil perhitungan pada PT. Tanjung Untung Tanjungpinang menunjukkan bahwa peranan perilaku biaya yang terjadi pada perusahaan tersebut belum berperan sebagai alat perencanaan laba yang akan terjadi di tahun selanjutnya.</li> </ol>
5.	MAYASARI, N. (2016).	Analisis Penyusunan Anggaran Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba Pada Perusahaan Rokok PT Gandum Malang	PT Gandum Malang sudah menerapkan sistem desentralisasi dalam mekanisme penyusunan anggaran operasional. Kedua, selisih antara anggaran dan realisasi penjualan melebihi standar kebijakan perusahaan sebesar 5 %, terutama pada penjualan rokok SKT (Sigaret Kretek Tangan) tahun 2012 dan

			<p>2014 dan penjualan rokok SKM (Sigaret Kretek Mesin) tahun 2012,2013,2014. Dan jika dianalisis menggunakan analisis varian pada tahun 2012, 2013, 2014 memiliki pengaruh negatif terhadap tingkat penjualannya. Dari temuan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa untuk penyusunan anggaran tahun 2015 diperkirakan dapat meraih laba bersih Rp 108.049.880.343,00 atau jika dilihat dalam prosentase sebesar 16,76% dari nilai penjualan.</p>
--	--	--	--

### **2.3 Kerangka Pemecahan Masalah**

Berdasarkan penjelasan dan teori yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat disusun suatu kerangka pemecahan masalah yang menggambarkan peranan anggaran operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba. Dimana hasil analisis dapat ditinjau melalui analisis biaya dan pendapatan.

Gambar 2.2

**KERANGKA PEMECAHAN MASALAH**

