

## **BAB II**

### **STUDI KEPUSTAKAAN**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Anggaran**

Menurut Munandar (2013:1) anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.

Sedangkan menurut Nafarin (2013:11), mendefinisikan bahwa anggaran (budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan dalam suatu uang, tetapi juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa.

Menurut Rahayu (2013), anggaran merupakan alat bagi manajemen yang memegang peranan penting dalam sistem pengendalian manajemen sebuah perusahaan, terutama dalam proses perencanaan (*planning*), dan pengawasan (*controlling*). Anggaran merupakan rencana dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka pendek yang dinyatakan dalam unit kuantitatif.

Menurut Widiyanto (2019), anggaran adalah rencana tertulis yang tersusun secara sistematis dan terperinci dalam bentuk angka-angka dalam ukuran uang (satuan kuantitatif) dimana perusahaan menggunakannya sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan pada periode yang akan datang dan merupakan dasar untuk pengawasan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kegiatan yang dinyatakan dalam satuan uang, barang atau jasa dalam waktu periode yang akan datang. Yang memiliki peranan penting dalam pengendalian manajemen dan sebagai dasar dalam pengawasan suatu perusahaan.

### 2.1.2 Fungsi Anggaran

Sebagai alat bantu manajemen, anggaran memiliki fungsi yang sama dengan fungsi manajemen. Menurut Rahayu (2013:1) beberapa fungsi anggaran dalam proses manajemen adalah sebagai berikut:

1. Berhubungan dengan planning
  - a. Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dilaksanakan.
  - b. Membantu mengarahkan seluruh sumber daya yang ada di perusahaan dalam menentukan arah atau aktivitas yang paling menguntungkan.
  - c. Membantu arah atau menunjang kebijaksanaan perusahaan.
  - d. Membantu manajemen memilih tujuan perusahaan.
  - e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
  - f. Membantu pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif.
2. Berhubungan dengan coordinating
  - a. Membantu mengkoordinir faktor sumber daya manusia dengan perusahaan.
  - b. Membantu menilai kesesuaian rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan lingkungan usaha yang dihadapi.
  - c. Membantu menempatkan pemakaian modal pada saluran-saluran yang menguntungkan sesuai dan seimbang dengan program perusahaan.
  - d. Membantu mengetahui kelemahan dalam organisasi.
3. Berhubungan dengan motivasi, anggaran memotivasi para pelaksanaannya dalam melaksanakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan.
4. Berhubungan dengan komunikasi, anggaran meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang terjadi.
5. Berhubungan dengan pendidikan, anggaran mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggung jawaban yang dipimpinnya.

### 2.1.3 Tujuan Anggaran

Adapun tujuan pembuatan *budget* (anggaran) menurut Suhardi (2019:9) adalah:

1. Untuk menyatakan harapan atau sasaran perusahaan secara formal dan jelas, sehingga dapat memberikan arah mana yang hendak dicapai oleh perusahaan/organisasi.
2. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak tertentu yang berhubungan dengan anggaran ini, sehingga benar-benar dapat dilaksanakan.
3. Untuk menyediakan rencana secara terperinci mengenai aktivitas/kegiatan, pada periode tertentu sehingga dapat mengurangi terjadinya ketidakpastian dalam mencapai suatu tujuan yang diinginkan perusahaan/organisasi.
4. Untuk mengkoordinasikan cara yang akan ditempuh dalam memaksimalkan sumber daya.
5. Sebagai alat ukur dalam pengendalian kinerja karyawan/departemen.

### 2.1.4 Manfaat Anggaran

Menurut Suhardi (2019: 8-9) anggaran yang disusun memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Semua kegiatan perusahaan akan dapat terfokus pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat penilai kelebihan/kekuarangan karyawan.
3. Dapat menciptakan tanggung jawab tertentu pada diri karyawan dalam bekerja.
4. Dapat menghindari terjadinya pemborosan pada pembayaran yang tidak perlu.
5. Dapat memanfaatkan sumberdaya se-efektif dan se-efisien mungkin.
6. Dapat juga dijadikan sebagai sarana untuk memotivasi karyawan.

7. Sebagai alat pendidikan bagi manajer/para pemimpin yang berkepentingan.

### **2.1.5 Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran**

Dalam penyusunan anggaran, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi, yaitu:

1. Faktor internal, meliputi:
  - a. Hasil penjualan tahun-tahun sebelumnya
  - b. Apa yang menjadi kebijakan suatu perusahaan, diantaranya dalam kaitannya mengenai masalah harga jual, persyaratan pembayaran yang diberikan kepada konsumen/agen, adanya pemberian *discount*, termasuk pemilihan saluran distribusi, dan sebagainya.
  - c. Seberapa besar kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan/organisasi saat ini.
  - d. Seberapa banyak tenaga kerja yang dimiliki perusahaan/organisasi
  - e. Seberapa besar modal kerja yang dimiliki perusahaan/organisasi
  - f. Kebijakan-kebijakan lainnya yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan/organisasi tersebut baik pada bidang produksi, pembelian, pemasaran, administrasi maupun personalia.
2. Faktor eksternal, meliputi:
  - a. Bagaimana keadaan kompetitor
  - b. Seberapa besar tingkat pertumbuhan penduduk
  - c. Seberapa besar tingkat penghasilan masyarakat yang dapat mendorong peningkatan daya beli
  - d. Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, sosial budaya maupun keamanan
  - e. Tingkat pendidikan masyarakat
  - f. Tingkat penyebaran penduduk
  - g. Kebiasaan dan adat istiadat (budaya) masyarakat.

h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional

### **2.1.6 Karakteristik Anggaran**

Menurut Mulyadi dalam Sunanto (2016), karakteristik anggaran adalah sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran di *review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

### **2.1.7 Klasifikasi *Budget* (Anggaran)**

Menurut beberapa pandangan ahli, diantaranya Nafarin (2012), anggaran dapat diklasifikasikan dalam beberapa sudut pandang, yaitu:

1. Anggaran menurut jangka waktu, anggaran ini terdiri dari:
  - a. Anggaran jangka pendek, anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama satu tahun, seperti anggaran untuk keperluan modal kerja. Sebagian para ahli menyebutnya dengan anggaran taktis.
  - b. Anggaran jangka panjang, anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun, seperti anggaran untuk keperluan investasi barang modal. Sebagian para ahli menyebutnya dengan anggaran strategis.

2. Anggaran berdasarkan dasar penyusunannya, anggaran ini terdiri dari:
  - a. *Variable budget* (anggaran variabel), anggaran yang berisikan tentang tingkat perubahan biaya, sehubungan dengan adanya tingkat perubahan produktivitas perusahaan.
  - b. *Fixed budget* (anggaran tetap), yaitu anggaran yang dibuat berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
3. Anggaran berdasarkan cara penyusunannya, anggaran ini terdiri dari:
  - a. Anggaran periodik, yaitu anggaran yang disusun dalam satu periode tertentu, biasanya disusun pada setiap akhir periode anggaran.
  - b. Anggaran kontinu, merupakan anggaran yang dibuat secara berkala yang bertujuan untuk kesinambungan dari anggaran yang telah dibuat pada periode sebelumnya.
4. Anggaran menurut kemampuan menyusun, anggaran ini terdiri dari:
  - a. Anggaran komprehensif, anggaran yang disusun secara komplit, yang terdiri dari berbagai macam anggaran yang dibuat secara lebih lengkap. Anggaran ini merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan juga anggaran keuangan.
  - b. Anggaran partial, yaitu anggaran yang dibuat hanya anggaran tertentu saja atau anggaran yang dianggap perlu saja. Hal ini bisa saja terjadi dikarenakan kekurangan biaya atau data yang tersedia tidak lengkap, tidak memiliki *skill* yang memadai, atau bisa jadi perusahaan tidak mempunyai kemampuan (dana) untuk membuat anggaran secara komprehensif.
5. Anggaran menurut bidangnya, anggaran ini terdiri dari:
  - a. Anggaran operasional, yaitu anggaran yang disusun dari kegiatan operasional perusahaan untuk mengetahui taksiran laba atau rugi dari kegiatan operasional yang telah dilakukan.

- b. Anggaran keuangan atau anggaran finansial, yaitu anggaran yang berisikan tentang taksiran keadaan posisi keuangan (finansial) pada saat tertentu di masa mendatang.

Jika kedua anggaran ini dipadukan, maka akan menjadi anggaran induk (*master budget*).

6. Anggaran menurut fungsinya, anggaran ini terdiri dari:
  - a. *Appropriation budget* (anggaran appropriasi), yaitu anggaran disusun untuk tujuan tertentu dan tidak bisa digunakan untuk tujuan lain, misalnya anggaran *research* dan *development*, anggaran untuk menjual barang tertentu.
  - b. *Performance budget* (anggaran kinerja), anggaran ini dibuat berdasarkan fungsi kegiatan/bagian/departemen yang dilakukan dalam perusahaan. Tujuan dibuatnya anggaran ini adalah untuk menilai apakah biaya yang dikeluarkan dari masing-masing bagian suatu perusahaan sudah over atau belum, seperti anggaran biaya yang dibuat oleh masing-masing departemen agar tidak over.
7. Anggaran berdasarkan fleksibilitas, anggaran ini terdiri dari:
  - a. Anggaran statis (*fixed budget*), anggaran dibuat untuk periode tertentu dengan volume yang sudah ditentukan (tetap) dan berdasarkan volume tersebut disusun anggaran pendapatan, pengeluaran atau biaya-biaya.
  - b. Anggaran kontinyu (*continuos budget*), anggaran dibuat untuk periode tertentu dan berdasarkan volume yang tidak tetap.

### **2.1.8 Keunggulan dan Kelemahan Anggaran**

Beberapa keuntungan yang dapat diperoleh apabila perusahaan dapat menyusun anggaran dengan baik adalah sebagai berikut:

1. Dengan tersusunnya anggaran perusahaan atau organisasi, maka rencana tertentu dapat diproyeksi hasilnya, padahal rencana tersebut belum dijalani.

2. Dengan tersusunnya anggaran perusahaan atau organisasi, maka dapat dijadikan pedoman kerja dalam menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.
3. Sebagai sarana koordinasi antar seksi, bagian atau divisi.
4. Sebagai sumber rasa tanggung jawab dan partisipasi aktif seluruh karyawan atau antar bagian, serta dapat terciptanya perasaan ikut berperan serta.
5. Untuk mengetahui kewenangan dan tanggung jawab semua level manajer  
Selain keuntungan dari penyusunan anggaran, terdapat juga beberapa kelemahan dalam penyusunan anggaran ini, diantaranya:
  1. Dalam penyusunan anggaran, estimasi yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.
  2. Adakalanya juga keadaan yang dipakai sebagai dasar penyusunan anggaran itu, tiba-tiba mengalami perubahan yang signifikan. Jika hal itu terjadi maka perlu dilakukan *adjustment* secara kontinu dengan kondisi terkini agar tidak meleset terlalu jauh.
  3. Anggaran mengandung unsur ketidakpastian, dikarenakan anggaran tu disusun berdasarkan asumsi.
  4. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap.
  5. Anggaran sering dipandang sebagai tekanan manajerial. Apabila karyawan merasa terpaksa untuk melaksanakan anggaran, maka karyawan tersebut bisa saja mengalami frustrasi dan stress, sehingga keberadaan anggaran tersebut menjadi tidak efektif juga.

### **2.1.9 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian**

Sebagai alat bantu manajemen, anggaran memiliki fungsi yang sama dengan fungsi manajemen yang dikenal dengan istilah POAC, yaitu *planning* (perencanaan),

*organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan) dan *controlling* (pengendalian). Perencanaan merupakan fungsi yang terpenting dalam manajemen dimana perencanaan merupakan langkah awal dalam menentukan upaya yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan usahanya.

Penyusunan perencanaan berdasarkan data atau juga berdasarkan asumsi yang disepakati oleh perusahaan. Perencanaan meliputi keputusan di waktu yang akan datang, kebijakan apa yang akan diambil, strategi perusahaan, penyusunan anggaran perusahaan serta rencana-rencana lainnya yang dianggap penting.

Sedangkan pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting dalam pengelolaan organisasi. Pengendalian digunakan sebagai alat evaluasi bagi perusahaan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah memenuhi target yang ditentukan dan untuk mengetahui apakah rencana yang telah disusun oleh perusahaan sudah terlaksana sesuai dengan perencanaan.

Anggaran dapat digunakan sebagai alat perencanaan perusahaan dimana anggaran dapat membantu perusahaan dalam menentukan keputusan atau kebijakan yang paling menguntungkan perusahaan. Anggaran juga dapat digunakan sebagai alat pengendalian perusahaan, dimana anggaran yang disusun selama satu periode anggaran (anggaran tahunan) dapat dibagi menjadi anggaran dalam periode yang lebih pendek seperti anggaran perbulan atau anggaran pertriwulan. Penyusunan anggaran dengan periode yang lebih pendek memudahkan perusahaan untuk membandingkan antara anggaran yang disusun dengan kondisi terkini.

#### **2.1.10 Anggaran Operasional**

Menurut Herlianto (2011), anggaran operasional merupakan deskripsi rinci pendapatan dan biaya yang dibutuhkan untuk mencapai hasil laba yang memuaskan. Sedangkan menurut Suhardi (2019:11) berpendapat bahwa anggaran operasional merupakan anggaran yang disusun dari kegiatan operasional perusahaan untuk mengetahui taksiran laba atau rugi dari kegiatan operasional yang telah dilakukan. Anggaran operasional mencakup:

### 2.1.10.1 Anggaran Penjualan

Menurut Suhardi (2019:20), anggaran penjualan merupakan anggaran taksiran hasil penjualan atau anggaran dari hasil proses taksiran menjual pada periode yang akan datang. Sedangkan menurut Rahayu (2013):

“Anggaran penjualan adalah anggaran yang merencanakan hasil penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis produk, jumlah (kuantitas) produk, harga jual produk, waktu penjualan, serta wilayah (daerah) penjualan.”

Jadi dapat disimpulkan bahwa anggaran penjualan proyeksi penjualan yang diharapkan dalam satuan unit dan uang selama periode yang akan datang. Penyusunan anggaran penjualan didapatkan dari pengkalian penjualan dalam unit dengan harga jualnya.

$$\text{Penjualan (Rp)} = \text{Penjualan (unit)} \times \text{harga jual per unit}$$

Dari hasil perhitungan tersebut dapat disusun ke dalam format anggaran penjualan sebagai berikut:

Tabel 2.1 Format anggaran penjualan

| PT .....  |                 |                 |              |
|---|-----------------|-----------------|--------------|
| Anggaran Penjualan untuk Bulan yang Berakhir pada.... |                 |                 |              |
|   | <b>Produk A</b> | <b>Produk B</b> | <b>Total</b> |
| Penjualan barang jadi dalam unit                      |                 |                 |              |
| Dikalikan : harga jual                                |                 |                 |              |
| Penjualan barang jadi                                 |                 |                 |              |

Sumber: Sasongko tahun 2013

### 2.1.10.2 Anggaran Produksi

Setelah melakukan penyusunan anggaran, langkah selanjutnya yaitu menyusun anggaran produksi. Anggaran produksi adalah anggaran yang disusun oleh perusahaan untuk menentukan jumlah barang jadi yang harus diproduksi oleh

perusahaan (Sasongko, 2013:34). Sedangkan menurut Suhardi (2019:52), anggaran produksi merupakan perencanaan jumlah yang harus diproduksi, yang meliputi volume barang yang harus diproduksi oleh perusahaan agar sesuai dengan volume penjualan yang telah direncanakan semula.

Untuk dapat menyusun anggaran produksi, dibutuhkan data dan informasi yang berupa: estimasi jumlah unit barang jadi, estimasi persediaan barang jadi pada akhir periode anggaran dan estimasi jumlah persediaan barang jadi pada awal periode anggaran. Dalam menyusun anggaran produksi, ada beberapa kebijakan produksi untuk perusahaan, sehingga perusahaan harus mempertimbangkan kebijakan yang sesuai dengan kondisi perusahaan.

Terdapat tiga macam kebijakan dalam penyusunan anggaran produksi, yaitu:

a. Kebijakan stabilitas produksi

Merupakan pola produksi di mana jumlah produksi dari bulan ke bulan adalah sama atau relatif sama, walaupun terdapat perubahan penjualan produk perusahaan dari satu bulan dengan bulan yang lain.

b. Kebijakan stabilitas persediaan

Merupakan pola produksi dimana jumlah produksi di setiap bulan mengalami perubahan sesuai dengan perubahan penjualan, sedangkan jumlah persediaan barang jadi adalah stabil atau tetap.

c. Kebijakan produksi moderan / kombinasi

Merupakan suatu pola produksi dimana jumlah produksi di setiap bulan selalu mengalami perubahan, namun perubahan ini tidak akan sebesar perubahan penjualan produk yang ada. Perubahan penjualan produk akan diserap secara bersama-sama di dalam perubahan jumlah produksi dan persediaan barang jadi.

Penyusunan anggaran produksi dapat disusun menggunakan format sebagai berikut:

Tabel 2.2 Format anggaran produksi

| PT .....                                |  |
|---|--|
| Anggaran Produksi                       |  |
| Untuk periode .....                     |  |
| Penjualan (unit)                        |  |
| Ditambah: Persediaan akhir barang jadi  |  |
| Jumlah barang jadi yang dibutuhkan      |  |
| Dikurangi: Persediaan awal barang jadi  |  |
| Jumlah barang jadi yang akan diproduksi |  |

Sumber: Sasongko tahun 2013

### 2.1.10.3 Anggaran Biaya Produksi

Anggaran biaya produksi menurut Sasongko (2013) adalah anggaran yang disusun untuk mengetahui biaya produksi yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dalam rangka memproduksi barang jadi. Anggaran biaya produksi dapat dikelompokkan dalam tiga subanggaran, yaitu: Anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik.

#### a. Anggaran bahan baku

Anggaran bahan baku merupakan suatu perencanaan penggunaan taksiran bahan baku untuk memproses suatu produk menjadi 'produk jadi' pada suatu periode dimasa yang akan datang (Suhardi, 2019:63). Setelah menentukan jumlah produksi barang jadi, perusahaan harus menghitung jumlah sekaligus biaya bahan bakuyang diperlukan untuk menunjang kegiatan produksi. Anggaran bahan baku yang disusun oleh perusahaan pada dasarnya terdiri atas dua jenis anggaran, yaitu anggaran pemakaian bahan baku dan anggaran pembelian bahan baku.

Anggaran pemakaian bahan baku menyajikan informasi tentang kuantitas dan biaya bahan baku yang dikeluarkan untuk memproduksi barang jadi.

Penyusunan anggaran pemakaian bahan baku dapat disusun ke dalam format berikut:

Tabel 2.3 Anggaran pemakaian bahan baku

| PT....<br>Anggaran Pemakaian Bahan Baku    |                 |                 |
|--|-----------------|-----------------|
|  | <b>Produk A</b> | <b>Produk B</b> |
| Jumlah produksi barang jadi                |                 |                 |
| Standar kebutuhan bahan baku per unit      |                 |                 |
| Jumlah kebutuhan bahan baku untuk produksi |                 |                 |
| Harga bahan baku per unit                  |                 |                 |
| Total biaya bahan baku untuk produksi      |                 |                 |

Sumber: Sasongko tahun 2013

Setelah menentukan berapa banyak pemakaian bahan baku untuk memproduksi suatu produk, perusahaan juga harus menentukan berapa banyak bahan baku yang diperlukan untuk memproduksi suatu produk. Sehingga, perusahaan dapat melakukan penyusunan anggaran pembelian bahan baku dalam satu periode anggaran.

Anggaran pembelian bahan baku dapat memperkirakan harga bahan baku yang dibutuhkan dan total nilai pembelian bahan baku dalam rupiah. Berikut ini merupakan contoh format anggaran pembelian bahan baku yang dapat digunakan oleh perusahaan:

Tabel 2.4 Anggaran pembelian bahan baku

| <b>PT.....</b><br><b>Anggaran Pembelian Bahan Baku</b><br><b>Periode.....</b> |                     |                     |
|---|---------------------|---------------------|
| <b>Keterangan</b>   | <b>Bahan Baku A</b> | <b>Bahan Baku B</b> |
| Jumlah kebutuhan bahan baku untuk produksi                                    |                     |                     |
| Persediaan akhir bahan baku   |                     |                     |
| Jumlah kebutuhan bahan baku   |                     |                     |
| Persediaan awal bahan baku  |                     |                     |
| Jumlah bahan baku yang harus dibeli   |                     |                     |
| Harga bahan baku per unit   |                     |                     |
| Total biaya pembelian bahan baku  |                     |                     |

Sumber: Sasongko tahun 2013

b. Anggaran tenaga kerja

Dalam perusahaan manufaktur, tenaga kerja yang terlibat dalam proses produksi dapat dikelompokkan kedalam tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung. Tenaga kerja langsung merupakan tenaga kerja dalam suatu perusahaan yang terlibat dalam proses produksi, sedangkan tenaga kerja tidak langsung merupakan tenaga kerja yang tidak terlibat dalam proses produksi, seperti sopir, bagian administrasi atau personalia. Berikut ini merupakan contoh format anggaran tenaga kerja langsung yang dapat digunakan oleh perusahaan:

Tabel 2.5 Anggaran tenaga kerja langsung

|  | <b>Produk A</b> | <b>Produk B</b> |
|--|-----------------|-----------------|
| Departemen A                                 |                 |                 |
| Jumlah Produksi                              |                 |                 |
| Standar penggunaan jam tenaga kerja langsung |                 |                 |
| Jumlah jam tenaga kerja langsung             |                 |                 |
| Upah per jam                                 |                 |                 |
| Anggaran biaya tenaga kerja langsung         |                 |                 |

Sumber: Sasongko tahun 2013

c. Biaya overhead pabrik

Biaya overhead pabrik (BOP) merupakan taksiran biaya yang muncul dari pemakaian bahan tambahan, taksiran biaya tenaga kerja tidak langsung, taksiran tenaga pengawasan, taksiran biaya pajak, taksiran biaya asuransi, hingga taksiran fasilitas tambahan lainnya yang diperlukan dalam proses produksi tersebut pada periode yang akan datang (Sasongko, 2013:88). Dengan kata lain, biaya overhead pabrik meliputi biaya yang tidak terkait secara langsung dalam kegiatan produksi barang dan jasa.

Tabel 2.6 Biaya overhead pabrik

| <b>Anggaran Biaya Overhead<br/>PT .....<br/>Periode....</b> |                           |                        |              |
|---|---------------------------|------------------------|--------------|
|   | <b>Biaya FOH Variabel</b> | <b>Biaya FOH Fixed</b> | <b>Total</b> |
| <b>Departemen X</b>   |                           |                        |              |
| Biaya gaji supervisor                                       |                           |                        |              |
| Biaya perawatan mesin                                       |                           |                        |              |
| Biaya sewa pabrik   |                           |                        |              |
| Biaya listrik   |                           |                        |              |
| Biaya asuransi  |                           |                        |              |
| <b>Total</b>  |                           |                        |              |
|   | <b>Biaya FOH Variabel</b> | <b>Biaya FOH Fixed</b> | <b>Total</b> |
| <b>Departemen Y</b>   |                           |                        |              |
| Biaya gaji supervisor                                       |                           |                        |              |
| Biaya perawatan mesin                                       |                           |                        |              |
| Biaya sewa pabrik   |                           |                        |              |
| Biaya listrik   |                           |                        |              |
| Biaya asuransi  |                           |                        |              |

Sumber: Sasongko tahun 2013

#### 2.1.10.4 Harga Pokok Produksi

Harga pokok produksi merupakan seluruh biaya yang terjadi pada produksi barang/jasa, baik secara langsung maupun tidak langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu. Harga pokok produksi terdiri penjumlahan biaya bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik.

### 2.1.10.5 Anggaran Laba Rugi

Menurut Suhardi (2019: 196), anggaran laba rugi adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang estimasi atau taksiran pendapatan perusahaan dan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan selama satu periode. Penyusunan anggaran laba rugi bertujuan untuk memperkirakan laba atau rugi bersih yang akan ditanggung oleh perusahaan dalam satu periode anggaran.

Berikut ini merupakan contoh format anggaran laba rugi untuk perusahaan manufaktur:

Tabel 2.7 Anggaran laba rugi

| <b>PT.....<br/>Anggaran Laba Rugi<br/>Periode.....</b> |  |  |
|--|--|--|
| <b>Penjualan</b>                                       |  |  |
| <b>Beban pokok penjualan</b>                           |  |  |
| Saldo awal persediaan barang jadi                      |  |  |
| Biaya Produksi   |  |  |
| Bahan baku yang digunakan                              |  |  |
| Tenaga kerja langsung                                  |  |  |
| Biaya overhead produksi                                |  |  |
| Persediaan barang jadi tersedia untuk dijual           |  |  |
| Dikurangi: Persediaan akhir barang jadi                |  |  |
| Beban pokok penjualan                                  |  |  |
| <b>Laba kotor yang dianggarkan</b>                     |  |  |
| <b>Beban operasi</b>                                   |  |  |
| Beban penjualan  |  |  |
| Beban administrasi                                     |  |  |
| Laba operasi yang dianggarkan                          |  |  |
| <b>Pendapatan dan beban lain-lain</b>                  |  |  |
| Beban bunga  |  |  |
| <b>Laba sebelum pajak penghasilan</b>                  |  |  |
| Perkiraan beban pajak penghasilan                      |  |  |
| <b>Laba bersih yang dianggarkan</b>                    |  |  |

Sumber: Sasongko tahun 2013

### **2.1.11 Kriteria UMKM**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM):

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro yaitu memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) dan memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil yaitu memiliki kekayaan bersih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,000 (lima ratus juta rupiah). Dan memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00.
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar. Memiliki kekayaan bersih lebih dari lima ratus juta rupiah sampai dengan paling banyak sepuluh miliar rupiah. Dan memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari dua miliar lima ratus juta rupiah sampai dengan paling banyak lima puluh miliar rupiah.

### **2.1.12 Pajak Penghasilan UMKM**

Pemerintah telah menetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2018 tentang pajak penghasilan atas penghasilan dari usaha yang diterima atau diperoleh

wajib pajak yang memiliki peredaran Bruto tertentu pada tanggal 8 Juni 2018. Ketentuan ini berlaku 1 Juli 2018.

Untuk pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) yang memiliki omzet maksimal Rp 4,8 miliar dikenakan tarif sebesar 0,5% yang berlaku mulai bulan Juli 2018 hingga sekarang. Tarif ini mengalami penurunan dari yang sebelumnya dikenakan tarif sebesar 1%.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai anggaran operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian sudah pernah diteliti sebelumnya, baik dalam bentuk jurnal maupun skripsi. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang menjadi dasar berhubungan dengan penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

Tabel 2.8 Penelitian terdahulu

| No | Judul Penelitian  | Nama Peneliti   | Hasil Penelitian  |
|----|---|-----------------|---|
| 1. | Proses Penyusunan Anggaran Operasional Studi Kasus pada UMKM Marcello di Kota MojoKerto | Yolla Budiharti | <p>Anggaran operasional pada UMKM Maercello disusun berdasarkan data-data penjualan tahun sebelumnya. Penyusunan anggaran operasional pada UMKM Marcello menggunakan metode <i>top down</i>, dimana yang menentukan dan membuat anggaran adalah pimpinan dan wakil pimpinan.</p> <p>Keterbatasan yang dihadapi oleh peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah batasan kebenaran atas data yang diberikan oleh UMKM, karena pengambilan data mengacu pada jawaban dari proses wawancara. Tidak adanya laporan keuangan yang dapat dijadikan sebagai acuan penyusunan anggaran</p> |

|    |  |                  |   |
|----|--|------------------|---|
|    |  |                  | operasional, sehingga peneliti harus bertanya lebih detail dan teliti tentang data-data yang akan digunakan untuk proses penyusunan anggaran operasional.   |
| 2. | Penyusunan Anggaran Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian pada Home Industry “JOGJACART” | Vivian Angelia   | <p>Anggaran operasional yang disusun oleh JogjaCart telah sesuai dengan prosedur penyusunan anggaran yang baik untuk perusahaan kecil. Anggaran operasional disusun secara <i>top-down</i> oleh pemilik bersama dengan karyawan <i>marketing</i>.</p> <p>Anggaran operasional yang disusun JogjaCart telah diimplementasikan pada periode April 2014 dan telah dilakukan evaluasi anggaran pada akhir periode April 2014.</p> <p>Selisih anggaran yang terjadi mungkin dikarenakan kurangnya kecermatan dari karyawan <i>marketing</i> dan pemilik JogjaCart dalam menyusun anggaran serta kurangnya konsistensi dari para pelaksana anggaran. Tetapi anggaran operasional ini tidak memerlukan revisi karena anggaran sudah realistis untuk dicapai.</p> |
| 3. | Analisis Anggaran Operasional pada PT Hadinata Brothers (Ligna Furniture)                                | Devitana Darofit | <p>Metode yang digunakan PT Hadinata Brothers (ligna Furniture) dalam proses penyusunan anggaran adalah metode campuran antara <i>bottom up</i> dan <i>top down</i>.</p> <p>Faktor-faktor yang</p>  |

|    |  |                                 |   |
|----|--|---------------------------------|---|
|    |  |                                 | <p>mempengaruhi selisih anggaran operasional adalah dari kualitas produk, pelanggan, pesaing, kebijakan pemerintah, realisasi anggaran operasional tahun sebelumnya.</p> <p>Proses pengendalian dilakukan dengan cara masing-masing manajer bagian membuat laporan kinerja setelah satu bulan berjalan. Pengendalian yang dilakukan melalui efisiensi listrik, pemakaian bahan baku, karyawan, penghematan biaya kerja.</p>   |
| 4. | Penyusunan Anggaran Operasional dan Keuangan pada CV Berkat Utama 2017                                 | Dita Evelyn<br>Elintra Kloko    | <p>Penyusunan anggaran operasional CV Berkat Utama, perlu disusun dimulai dari mengumpulkan data yang berhubungan dengan operasional perusahaan, seperti data penjualan data harga jual dan harga beli, kebijakan operasional, serta biaya operasional, biaya investasi dan biaya pendanaan perusahaan.</p> <p>Penyusunan anggaran keuangan pada CV Berkat Utama dilakukan dengan tahapan menyusun anggaran kas, menyusun anggaran utang dan modal, menyusun anggaran neraca.</p> |
| 5. | Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Operasi (Studi Pada PT Berlian Laju Tanker Tbk. Tahun 2006-2017) | Handoyo<br>Widianto,<br>Iswanto | <p>Anggaran biaya operasional tidak berperan dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya operasional di PT Berlian Laju Tanker tahun 2006 – 2017. Hal ini terlihat dari keseluruhan</p>  |

|    |  |   |  |
|----|--|---|--|
|    |  |   | anggaran operasional perusahaan mengalami kondisi unfavorable (tidak menguntungkan) yaitu realisasi anggaran lebih besar dibandingkan anggaran yang dibuat.  |
| 6. | Analisis Anggaran Operasional dan Realisasinya Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Penilaian Kinerja Perusahaan (Study Kasus Oakwood Premier Cozmo Jakarta) | Budi Bagaskoro, Aulia Jihan                 | <p>Anggaran yang disusun sifatnya tetap, sehingga tidak dapat dipergunakan secara efektif. Sehingga apabila terjadi penyimpangan dari yang telah direncanakan tidak bisa menyesuaikan terhadap anggaran.</p> <p>Laporan pengendalian yang dibuat oleh Oakwood Premier Cozmo Jakarta hanya berisi anggaran, realisasi dan selisih, tidak memberikan penjelasan mengenai penyebab selisih yang terjadi.</p>  |
| 7. | Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Keuangan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin                    | Sunanto                                     | <p>Tidak tercapainya realisasi subsidi Pemerintah Kabupaten Musi Banyuasin (untuk keperluan biaya operasional), dari yang dianggarkan hanya terealisasi sebesar 63,69%</p> <p>Biaya usaha yang terjadi pada tahun 2011 s.d 2013 merealisasikan lebih besar dari yang dianggarkan dikarenakan bertambahnya aset sehingga terdapat kenaikan biaya penyusunan aktiva tetap dan adanya penambahan pegawai.</p> |
| 8. | Analysis of Budgeting and Variance of the Operating Budget with Realization at PT  | D M S Dewanta, I M A Putrayasa, P Subiyanto | Dari hasil penelitian tersebut, perusahaan melakukan penganggaran dengan menggunakan metode campuran   |

|     |  |  |  |
|-----|--|--|--|
|     | Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Commercial Strategic Business Unit in Bandung for Year 2017  |  | ( <i>top down</i> dan <i>bottom up</i> ).<br><br>ada perbedaan antara anggaran operasi dan realisasinya di angkasa pura baik varians yang menguntungkan atau varians yang tidak menguntungkan dengan persentase yang melebihi 15%  |
| 9.  | Master Budget Formation in Private Companies   | Rita Buzinskiene   | Anggaran induk terbagi menjadi dua bagian, yaitu anggaran operasional dan anggaran keuangan.<br><br>Perusahaan tahun lalu mengalami kerugian dan proses penganggaran ini menunjukkan cara meraih keuntungan. Anggaran ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu mencari sumber pembiayaan. Dan cara lain untuk menutupi kekurangan uang tunai adalah dengan meminjam dari lembaga keuangan. |
| 10. | The Importance of Operating Budget in Estimating the Revenues and Expenses in the Industrial Companies Operated in the Aqaba Special Economic Zone Authority | Lu'ay<br>Mohammad<br>Abdel-Rahman<br>Wedyan, Muneer<br>Mohamad Falah<br>Jaradat,<br>Mohammad<br>Mahmod<br>Mohammad<br>Bshayreh | Dalam menyiapkan anggaran, ada sistem biaya standar untuk mengidentifikasi biaya produksi serta kegiatan operasional. Anggaran disusun berdasarkan sistem biaya standar yang mengidentifikasi biaya kegiatan, proses dan potensi perubahan di pasar dan anggaran memberikan informasi kuantitatif tentang kinerja yang diharapkan untuk semua kegiatan produksi dalam anggaran           |

Penelitian yang dilakukan oleh Yolla Budiharti mengenai “Proses Penyusunan Anggaran Operasional Studi Kasus pada UMKM Marcello di Kota Mojokerto” memiliki kesamaan dengan penelitian ini yaitu meneliti tentang penyusunan anggaran operasional perusahaan. Sedangkan perbedaan antara keduanya adalah terletak pada peran anggaran operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba.

Penelitian mengenai “Penyusunan Anggaran Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian pada Home Industry Jogjacart” yang dilakukan oleh Vivian Angelia memiliki kesamaan diantaranya meneliti tentang penyusunan anggaran operasional, sedangkan perbedaannya terletak pada realisasi penjualan.

Penelitian yang dilakukan oleh Devitana Darofit mengenai “Analisis Anggaran pada PT Hadinata Brothers (Ligna Furniture)” memiliki perbedaan yaitu penyusunan anggaran menggunakan metode campuran dan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi selisih anggaran operasional.

Penelitian Dita Evelyn Elintra Kloko mengenai “Penyusunan Anggaran Operasional dan Keuangan pada CV Berkat Utama 2017” memiliki perbedaan yang mendasar yaitu penelitian mencakup anggaran operasional dan anggaran keuangan perusahaan dan objek yang diteliti merupakan sebuah perusahaan dagang sedangkan penelitian ini menjadikan perusahaan manufaktur sebagai objek penelitian.

Handoyo Widiyanto dan Iswanto melakukan penelitian mengenai “Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Operasi (Studi pada PT Berlian Laju Tanker Tbk. Tahun 2006-2017). Perbedaan yang mendasar yaitu dari hasil penelitian yang menyatakan anggaran operasional perusahaan yang diteliti mengalami kondisi tidak menguntungkan, dimana realisasi anggaran lebih besar dibandingkan anggaran yang dibuat.

Penelitian yang dilakukan oleh Budi Bagaskoro dan Aulia Jihan mengenai “Analisis Anggaran Operasional dan Realisasinya Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Penilaian Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Oakwood Premier Cozmo Jakarta)” memiliki perbedaan dengan penelitian ini yaitu terletak pada objek penelitian dimana perusahaan yang diteliti merupakan perusahaan yang bergerak di

sektor jasa dan anggaran yang disusun sifatnya tetap sehingga tidak dapat dipergunakan secara efektif.

Penelitian mengenai “Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Keuangan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin” yang dilakukan oleh Sunanto memiliki perbedaan dimana tidak tercapainya realisasi subsidi pemerintah untuk keperluan biaya operasional.

Penelitian yang dilakukan oleh D M S Dewanta, I M A Putrayasa dan P Subiyanto mengenai “*Analysis of Budgeting and Variance of the Operating Budget with Realization at PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Comercial Strategic Business Unit in Bandung for year 2017*” memiliki hasil penelitian dimana perusahaan melakukan penganggaran dengan menggunakan metode campuran (*top down* dan *bottom up*) dan terdapat perbedaan antara anggaran operasi dan realisasinya dengan persentase yang melebihi 15%.

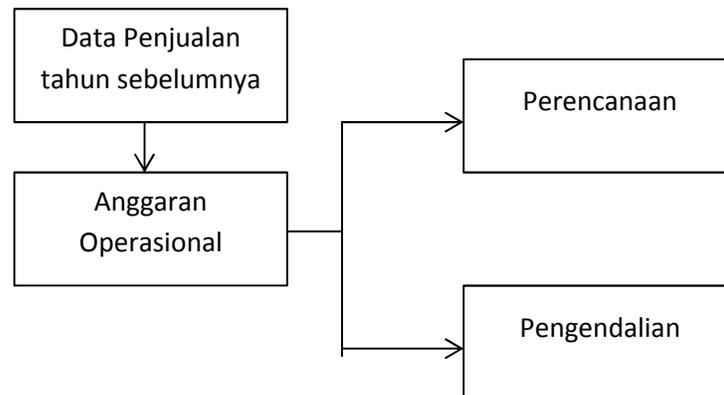
Penelitian yang dilakukan oleh Rita Buzinskiene mengenai “*Master Budget Formation in Private Companies*” terdapat perbedaan pada objek yang diteliti yaitu penelitian yang dilakukan mengenai anggaran secara menyeluruh yang terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Lu’ay Mohammad Abdel-Rahman Wedyan dkk mengenai “*The Importanecd of Operating Budget in Estimating the Revenues and Expenses in the Industrial Companies Operated in the Aqaba Special Economic Zone Authority*” yaitu anggaran disusun berdasarkan sistem biaya standar yang mengidentifikasi biaya kegiatan, proses dan anggaran memberikan informasi kuantitatif tentang kinerja yang diharapkan untuk semua kegiatan produksi dalam anggaran.

### **2.3 Kerangka Pikir**

Kerangka pemikiran merupakan *sintesa* dari serangkaian teori yang tertuang dalam tinjauan pustaka, yang pada dasarnya merupakan gambaran sistematis dari

kinerja teori dalam memberikan solusi atau alternatif solusi dari serangkaian masalah yang ditetapkan. Kerangka pemikiran dapat disajikan dalam bentuk bagan, deskripsi kualitatif, dan atau gabungan keduanya (Abdul Hamid, 2010:15). Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dideskripsikan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir