**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN**

* 1. **Kajian Pustaka**

Anggaran memilikiperanan penting di dalam sebuah organisasi, yaituberperan sebagai alat perencanaan dan berperan sebagai alat pengendalian. Sebagai sebuah rencana tindakan, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan kegian organisasi atau unit organisasi dengan cara membandingkan hasil yang sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Apabila hasil sesungguhnya berbeda secara signifikan dari rencana, tindakan tertentu harus diambil untuk melakukan revisi yang perlu terhadap rencana.

Anggaran merupakan salah satu cara manajemen dalam menjalankan fungsinya yaitu fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian. Anggaran sebagai fungsi perencanaan diharapkan dalam waktu yang akan datang keberhasilan yang dicapai sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Sedangkan anggaran sebagai fungsi pengendalian, diharapkan dengan penyusunan anggaran perusahaan tidak menggunakan dana yang ada dengan tidak semestinya.

Untuk meneliti permasalahan, peneliti menggunakan berbagai kajian pustaka yang berkaitan dengan judul Tesis yang akan diteliti. Adapun kajian pustaka tersebut adalah:

* + 1. **Manajemen**
       1. **Pengertian Manajemen**

Istilah manajemen yang kita kenal berasal dari kata *management* yang bentuk infinitifnya adalah *to manage*.

Menurut Silalahi (2009:137) pengertian manajemen adalah:Aktivitas pendayagunaan sumber daya manusia dan materil dalam suatu kerja sama organisasi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Terry (2012:9) manajemen adalah:Manajemen mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu-individu yang menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya

Menurut Robbins (2005:7) manajemen adalah: *Management is coordinating work activities so that they are completed efficiency and effectively with and through other people*

Menurut Certo (2009 : 39) manajemen adalah:*Management is the process of reaching organizational goals by working with and through people and others organizational resources*

Menurut Manulang (2008:3) manajemen adalah:

1. Manajemen sebagai suatu proses yaitu pelaksanaan suatu tujuan tertentudiselenggarakan dan diawasi
2. Manajemen sebagai suatu kolektivitas, yaitu segenap orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen dalam suatu badan tertentu.
3. Manajemen sebagai suatu seni atau suatu ilmu, yaitu manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapaiu tujuan yang sudah ditetapkan.

Menurut Render dan Heizer (2001 : 46) peramalan (forecasting) dalam prinsip-prinsip manajemen operasi adalah :Seni dan ilmu memprediksi peristiwa-peristiwa masa depan.

* + - 1. **Unsur-Unsur Manajemen**

Unsur-unsur manajemen menurut Terry (Silalahi, 1997 : 26) terdiri dari :

1. *Men*
2. *Materials*
3. *Methods*
4. *Money*
5. *Market*

Menurut Silalahi (1997 : 27) unsur manajemen dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Manusia, yaitu orang yang menggerakan dan melakukan aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan, termasuk yang mendayagunakan sumber-sumber daya lain.
2. Sumber daya materil (*material resources)*, yaitu berbagai sarana dan prasarana yang dimanfaatkan, digunakan dan kemudian diproses oleh manusia untuk menghasilkan *output*. Yang termasuk sumber daya material diantaranya uang (*money),* alat-alat (*material),* mesin-mesin (*machines)*.
3. Metode-metode (*methods)*, yaitu cara yang digunakan dalam memproses input menjadi output.
   * + 1. **Manajemen Keuangan**

Menurut Kamaludin (2011:1) Manajemen Keuangan adalah :

1. Sebagai upaya dan kegiatan dalam rangka meningkatkan nilai perusahaan
2. Sebagai upaya untuk mendapatkan dana dengan cara yang paling menguntungkan serta mengalokasikan dana secara efisien dalam perusahaan sebagai sarana untuk mencapai sasaran bagi kekayaan pemegamh saham

Menurut Gitman & Zutter (2012:4) menjelaskan mengenai Manajemen Keuangan adalah :*Finance can be defined as the science and art of managing money. At the personal level, finance is concerned with individuals‟ decisions about how much of their earnings they spend, how much they save, and how they invest their savings. In a business context, finance involves the same types of decisions: how firms raise money from investors, how firms invest money in an attempt to earn a profit, and how they decide whether to reinvest profits in the business or distribute them back to investors.*

Dari pendapat tersebut artinya adalah manajemen keuangan bisa didefinisikan sebagai sains dan seni dalam mengelola uang. Dalam tingkat individual/pribadi, keuangan berkaitan dengan keputusan individual mengenai seberapa banyak setiap individu menghabiskan penerimaan mereka, seberapa banyak setiap individu menyimpannya, dan bagaimana setiap individu menginvestasikan uang simpanan mereka.

Dalam konteks bisnis, manajemen keuangan melibatkan bentuk keputusan yang sama dengan konteks individual: bagaimana perusahaan mengumpulkan uang dari investor, bagaimana perusahaan menginvestasikan uang dalam upaya untuk mendapatkan keuntungan dan bagaimana perusahaan memutuskan untuk menginvestasikan kembali keuntungan dalam bisnis atau mendistribusikan kembali keuntungan tersebut kepada investor.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajamen keuangan adalah aktivitas pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan kondisi keuangan suatu perusahaan. Penting bagi suatu perusahan untuk menjalankan aktivitas manajemen keuangan secara efektif dan efisien karena akan berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan yang mencerminkan nilai perusahaan di mata para investor yang akan menjadi pertimbangan mereka untuk berinvestasi.

Menurut Brigham & Houston (2010:5) Manajemen Keuangan adalah:*Financial management, also called corporate finance, focuses on decisions relating to how much and what types of assets to acquire, how to raise the capital needed to purchase assets, and how to run the firm so as maximize its value.*

Dari pendapat tersebut artinya adalah manajemen keuangan, yang disebut juga keuangan perusahaan, fokus pada keputusan yang berhubungan dengan seberapa banyak dan jenis aset apa yang harus diperoleh, bagaimana meningkatkan modal yang dibutuhkan untuk membeli aset dan bagaimana menjalankan perusahaan agar mencapai nilai maksimumnya.

Menurut Sartono (2001:6) Manajemen Keuangan dapat diartikan sebagai:Manajemen dana, baik yang berkaitan dengan pengalokasian dana dalam berbagai bentuk investasi secara efektif maupun usaha pengumpulan dana untuk pembiayaan investasi atau pembelanjaan secara efisien.

Menurut Sutrisno (2001:3) Manajemen Keuangan adalah:Semua aktivitas perusahaan dengan usaha-usaha mendapatkan dana perusahaan dengan biaya yang murah serta usaha untuk menggunakan dan mengalokasikan dana tersebut secara efisien.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen keuangan adalah segala aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan bagaimana perusahaan memperoleh dana, menggunakan dana dan mengelola aset sesuai dengan tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Manajemen keuangan berhubungan dengan tiga aktivitas, yaitu :

1. Aktivitas penggunaan dana, yaitu aktivitas untuk menginvestasikan dana pada berbagai aktiva.
2. Aktivitas perolehan dana, yaitu aktivitas untuk mendapatkan sumber dana, baik dari sumber dana internal maupun sumber dana eksternal perusahaan.
3. Aktivitas pengelolaan aktiva, yaitu setelah dana diperoleh dan dialokasikan dalam bentuk aktiva, dana harus dikelola seefisien mungkin.
   * + 1. **Fungsi Manajemen Keuangan**

Menurut Syamsuddin (1992:8) tugas manajemen keuangan adalah :

1. Menganalisa dan merencanakan pembelanjaan perusahaan
2. Mengelola penanaman modal dalam aktiva
3. Mengatur struktur financial dan struktur modal perusahaan

Husnan dan Enny Pujiastuti (2004:4) Fungsi Manajemen Keuangan adalah:Manajemen keuangan mempunyai fungsi yang menyangkut kegiatan perencanaan, kegiatan analisis dan pengendalian perkembangan keuangan. Manajer keuangan selayaknya dapat melakukan fungsi manajemen keuangan dengan baik, karena fungsi ini mempunyai kontribusi yang sangat besar bagi perkembangan perusahaan.

Menurut Kamaludin (2011:2) Fungsi Manajemen Keuangan adalah :

1. Mendapatkan dana dengan cara yang paling menguntungkan
2. Mengalokasikan dana secara efisien dalam perusahaan

Masih menurut Kamaludin (2011:6) Fungsi Manajemen Keuangan adalah :Dalam arti sempit yaitu berkonsentrasi meningkatkan dana atau menarik dana, sedangkan dalam arti luas yaitu instrumen keuangan *(sekuritas)*, kelembagaan, dan pasar atau upaya memperoleh dan mengalokasikan dana untuk meningkatkan nilai perusahaan.

Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen keuangan adalah :

1. Fungsi perencanaan, manajemen keuangan berfungsi untuk merencanakan pemasukan dan pengeluaran keuangan pada waktu yang sudah ditentukan
2. Fungsi anggaran, erat hubungannya dengan anggaran, dimana manajemen keuangan berfungsi membuat detail pengeluaran dan pemasukan
3. Pengelolaan keuangan, penggunaan dana yang ada untuk memaksimalkan penggunanya.
4. Pencarian keuangan, bertugas untuk mencari sumber dana yang ada untuk digunakan semaksimal mungkin untuk kepentingan perusahaan

Fungsi manajemen keuangan sangat penting bagi suatu perusahaan maupun organisasi. Bila perusahaan atau organisasi memiliki manajemen yang baik, maka perusahaan itu akan bisa dengan mudah mengetahui dan mengelola keuangan yang ada.

* + - 1. **Tugas Manajemen Keuangan**

Menurut Kamaludin (2011:3) Tugas Manajemen Keuangan adalah :

1. Peramalan dan perencanaan, yaitu anajer keuangan harus berinteraksi dengan eksekutif lainnya dalam perusahaan dan bersama-sama merencanakan bentuk posisi masa depan perusahaan.
2. Keputusan investasi dan permodalan, yaitu atas dasar perencanaan jangka panjang, manajer keuangan harus menghimpun modal yang dibutuhkan untuk mendukung pertumbuhan perusahaan. Sebuah perusahaan yang berhasil biasanya dapat mencapai tingkat pertumbuhan yang tinggi dalam penjualan
3. Koordinasi dan Pengawasan, yaitu manajer keuangan harus berinteraksi dengan eksekutif lainnya dalam perusahaan agar operasional perusahaan dapat seefisien mungkin.
4. Berhubungan dengan pasar finansial, yaitu setiap perusahaan akan sangat tergantung pada pasar finansial pada umumnya, dimana dana dihimpun, sekuritas perusahaan diperdagangkan dan para penanam modal mendapat imbalan atau balas jasa.

Kemudian menurut Brigham dan Ehrhardt (2002:32) Tugas Manajemen Keuangan adalah :*Financial statements give an accounting picture of the firms aperations and financial position*

Artinya bahwa laporan keuangan dapat memberikan suatu gambaran akuntansi dari pengoperasian dan penempatan keuangan perusahaan.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa tugas manajemen keuangan adalah :

1. Menetapkan struktur keuangan entitas, yaitu menetapkan kebutuhan entitas akan dana untuk sekarang (modal kerja jangka pendek) dan masa depan (keperluan investasi jangka panjang) dan menetapkan sumber dana yang dapat menutup kebutuhan-kebutuhan itu secara sehat.
2. Prinsipnya bahwa kebutuhan dana jangka pendek dibiayai oleh sumber jangka pendek, dan kebutuhan dana jangka panjang dibiayai dari sumber jangka panjang.
3. Mengalokasikan dana sedemikian rupa agar dapat memperoleh tingkat efisiensi atau profitabilitas yang optimal.
4. Mengendalikan keuangan perusahaan dengan mengadakan sistem dan prosedur yang dapat mencegah penyimpangan dan mengambil langkah perbaikan jika terjadi penyimpangan di dalam pelaksanaan usaha dan memengaruhi struktur keuangan dan alokasi dana.
   * + 1. Manajemen Strategi
          1. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Fred R.David (2004:5) manajemen strategis adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan- keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Husein Umar (1999:86) manajemen strategis sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang.

Wheelan dan Hunger (*Strategic Manajemen and Business Policy Massachuset*,1995)Manajemen strategis adalah suatu kesatuan rangkaian keputusan dantindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Tercakup di dalamnya mengenali dan menganalisa lingkungan, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi berikut pengendalian.

Meskipun demikian dari berbagai pengertian atau defenisi yang diberikan oleh para pakar manajemen dapat ditemukan suatu kesamaan pola pikir, bahwa manajemen strategi merupakan ilmu yang menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dalam rangka pembuatan keputusan-keputusan organisasi secara strategis, guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dari berbagai pengertian atau defenisi yang ada dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari suatu pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang

* + - 1. **Manajemen Pendidikan**

**2.1.1.7.1 Pengertian Manajemen Pendidikan**

Menurut Hikmat (2009:17) Pendidikan adalah :Usaha yang dilakukan dengan sengaja dan sistematis untuk memotivasi, membina, membantu, serta membimbing seseorang untuk mengembangkan segala potensinya sehingga ia mencapai kualitas diri yang lebih baik.

Masih menurut Hikmat (2009:20-21) Manajemen Pendidikan adalah:

1. Subsistem dari lembaga pendidikan itu sendiri yang unsur-unsurnya terdiri atas unsur organisasi, yaitu tujuan, orang-orang, sumber, dan waktu.
2. Keseluruhan proses penyelenggaraan dalam usaha kerja sama dua orang atau lebih untuk mendayagunakan semua sumber (personal maupun material) secara efektif, efisien dan rasional unuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan

Kemudian menurut Fatah (2008:4) Manajemen Pendidikan adalah :

1. Proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap, dan tingkah laku lainnya di dalam masyarakat tempat mereka hidup
2. Proses sosial yang terjadi pada orang yang dihadapkan pada pengaruh lingkungan yang terpilih dan terkontrol (khususnya yang datang dari sekolah), sehingga mereka dapat memperoleh perkembangan kemampuan sosial dan kemampuan individu yang optimum.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan adalah:

1. Merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan yang dilakukan dari, oleh dan bagi manusia.
2. Rangkaian kegiatan itu merupakan suatu proses pengelolaan dari suatu rangkaian kegiatan pendidikan yang sifatnya komplek dan unik yang berbeda dengan tujuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya, tujuan kegiatan pendidikan ini tidak terlepas dari [tujuan pendidikan](http://belajarpsikologi.com/pengertian-dan-tujuan-pembelajaran/) secara umum dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh suatu bangsa.
3. Proses pengelolaan dilakukan bersama oleh sekelompok manusia yang tergabung dalam suatu organisasi sehingga kegiatannya harus dijaga agar tercipta kondisi kerja yang harmonis tanpa mengorbankan unsur-unsur manusia yang terlibat dalam kegiatan pendidikan
4. Proses dilakukan dalam rangka mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, yang dalam hal ini meliputi tujuan yang bersifat umum (skala tujuan umum) dan yang diemban oleh tiap-tiap organisasi pendidikan (skala tujuan khusus).
5. Proses pengelolaan dilakukan agar tujuannya dapat dicapai secara efektif dan efisien.

**2.1.1.6.2 Fungsi Manajemen Pendidikan**

Menurut Hikmat (2009:16) Fungsi Manajemen Pendidikan adalah:Suatu aktivitas masyarakat yang berfungsi mentrasnformasikan keadaan suatu masyarakat menuju keadaan yang lebih baik.

Kemudian menurut Sagala (2005:27) Fungsi Manajemen Pendidikan adalah:Penerapan ilmu manajemen dalam dunia pendidikan atau sebagai penerapan manajemen dalam pembinaan, pengembangan, pengendalian usaha, praktek-praktek pendidikan, aplikasi prinsip, konsep dan teori manajemen dalam aktivitas pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemn pendidikan meliputi *planning, organizing, directing,* dan *controlling*. Manajemen sebagai suatu proses sosial, meletakkan bobotnya pada interaksi orang-orang, baik orang-orang yang berada di dalam maupun di luar lembaga-lembaga formal, atau yang berada di atas maupun di bawah posisi operasional seseorang. Selain itu juga manajemen pendidikan merupakan alternatif strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

* + 1. **Anggaran**
       1. **Pengertian Anggaran**

Menurut Munandar (2010:1) 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

Masih menurut Munandar (2010:17-18) Anggaran adalah:

1. Merupakan suatu hasil kerja *(output)* yang dituangkan dalam sebuah naskah tulisan yang disusun secara sistematis dan teratur
2. Proses kegiatan yang menghasilkan sebuah anggaran sebagai keluaran *(output)*, serta proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi anggaran yang terdiri dari fungsi pemberian pedoman kerja, fungsi pengkoordinasian kerja, dan fungsi evaluasi (pengawasan) kerja.

Menurut Supriyono dalam Haruman dan Rahayu (2007:3) Anggaran adalah:Suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dinyatakan dalam satuan uang, untuk memperoleh dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, bisanya satu tahun.

Menurut Gunawan dalam Haruman dan Rahayu (2007:3) anggaran adalah:Suatu pendekatan formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggungjawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

Kemudian menurut Sasongko dan Parulin (2010:2) anggaran adalah :

1. Rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif.
2. Anggaran membantu manajemen dalam melakukan koordinasi dan penerapannya dalam upaya memperoleh tujuan yang tertuang di dalam anggaran

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah suatu proses perencanaan dan pengendalian kegiatan suatu operasi perusahaan yang dinyatakan dalam suatu kegiatan operasi suatu perusahaan, yang dinyatakan dalam suatu kegiatan dalam satuan uang, yang bertujuan untuk memproyeksikan operasi perusahaan tersebut dalam proyeksi keuangan. Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang.

Oleh karena itu rencana anggaran yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit uang, maka anggaran seringkali disebut juga dengan rencana keuangan.

Dalam anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting dalam arti segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga dapat diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan.

* + - 1. **Fungsi Anggaran**

Menurut Munandar (2010:10) Fungsi Anggaran adalah :

1. Sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan tugas dan target-target yang harus dicapai oleh para karyawan dalam jangka waktu tertentu yang akan datang.
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen untuk mengkoordinasikan kerja seluruh bagian dalam perusahaan, agar saling menunjang, saling bekerja sama secara sinergos, dalam rangka menuju sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan menjadi lebih terjamin.
3. Sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja. Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan. Ini berarti bahwa anggaran berfungsi sebagai alat manajemen untuk menilai kerja para karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang telah dibebankan kepada mereka.

Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran, dengan apa yang telah dicapai oleh realisasi kerja karyawan, dapatlah dinilai apakah peusahaan telah sukses bekerja, ataukah kurang sukses bekerja. Apakah perusahaan telah bekerja secara efisien, aytaukan bekerja kurang efisien.

Dari analisis perbandingan tersebut akan dapat diketahui pula sebab-sebab terjadinya penyimpangan-penyimpangan anatara anggaran dengan realisasinya.

Dengan demikian dapat diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Hal ini akan sangat berguna bagi manajemen untuk menyusun rencana-rencana atau kebijakan-kebijakan di waktu-waktu yang akan datang.

Kemudian Menurut Nafarin (2007: 28-30) Fungsi Anggaran terdiri dari :

1. Fungsi perencanaan, yaitu anggaran merupakan alat perencanaan tertulis menuntut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata atau jelas dalam satuan unit dan uang.
2. Fungsi pelaksanaan, yaitu anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerja, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). jadi anggaran penting untuk mengkoordinasikan atau menyelaraskan setiap bagian kegiatan, seperti bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi dan bagian keuangan
3. Fungsi pengawasan, yaitu anggaran merupakan alat pengawasan (controlling), pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan cara :

(1) Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)

(2) Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi anggaran adalah merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

* + - 1. **Perencanaan Anggaran**

Menurut Munandar (2010:1) Perencanaan Anggaran adalah:Suatu penentuan terlebih dahulu atau penentuan di muka, tentang sesuatu aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang.

Masih menurut Munandar (2010:2) alasan yang mengharuskan sebuah perusahaan menyusun sebuah rencana untuk menghadapi masa yang akan datang adalah :

1. Masa yang akan datang penuh dengan berbagai ketidakpastian, sehingga jauh-jauh hari sebelum masa tersebut tiba, perusahaan harus mempersiapkan diri untuk menghadapinya.
2. Masa yang akan datang penuh dengan berbagai alternatif pilihan yang mau tidak mau perusahaan harus memilih. Untuk dapat memilih alternatif yang tepat, dibutuhkan berbagai analisis, berbagai penelitian, yang kadang-kadang membutuhkan waktu yang tidak singkat.
3. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja bagi para karyawan, sehingga sebelum rencana tersebut dilaksanakan, masing-masing karyawan sudah mengetahui dengan jelas apa tugas dan kewajiban yang harus dikerjakan. Dengan adanya pedoman kerja berarti bahwa ada suatu pegangan mengenai apa yang akan dilakukan, sehingga jalannya perusahaan lebih terarah menuju ke sasaran perusahaan yang ditetapkan.
4. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengkoordinasian bagi seluruh kegiatan dari seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. Dengan adanya sebuah rencana, maka kegiatan dari seluruh bagian dalam perusahaan akan dapat diatur agar saling menunjang, saling bahu-membahu, terkoordinasikan secara sinergis, dan secara bersama-sama menuju ke sasaran yang telah ditetapkan.
5. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja para karyawan, yaitu untuk menilai prestasi kerja atau kinerja para karyawan dalam melaksanakan atau merealisasikan rencana tersebut. Rencana akan berfungsi sebagai tolok ukur untuk menilai realisasi kegiatan-kegiatan perusahaan.

Menurut Dharmanegara (2010:10) Perencanaan Anggaran adalah :

1. Menganalisis sumber daya yang tersedia
2. Menegosiasikan untuk menaksir komponen anggaran
3. Membagikan persetujuan anggaran

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa perencanaan anggaran merupakan salah satu fungsi manajemen dan merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang, dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai yang diinginkan

Sebelum perusahaan melakukan operasinya, manajemen dari perusahaan harus lebih dahulu merumuskan kegiatan-kegiatan apa yang akan dilaksanakan di masa datang dan hasil yang akan dicapai dari kegiatan-kegiatan tersebut, serta bagaimana melaksanakannya. Dengan adanya rencana tersebut, maka aktifitas akan dapat terlaksana dengan baik.

* + - 1. **Jenis Anggaran**

Menurut Sasongko dan Parulin (2010:7) jenis anggaran terdiri dari Anggaran Kas dan Anggaran Neraca, yaitu :

1. 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.
2. Anggaran Neraca, menyajikan informasi kepada manajemen tentang hasil akhir dari seluruh anggaran yang telah disusun sebelumnya. Anggaran neraca juga memperlihatkan kepada manajemen tentang pengaruh kebijakan yang diambil oleh manajemen terhadap aset, kewajiban, dan ekuitas perusahaan dalam suatu periode anggaran.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa jenis anggaran kas memuat taksiran sumber dan juga penggunaan kas selama periode (waktu) anggaran. Penyusunan anggaran kas bagi suatu perusahaan sangatlah penting sekali, artinya bagi penjagaan likuiditas perusahaan.

Sedangkan anggaran neraca berisi mengenai rencana posisi keuangan (aktiva, utang, dan modal) perusahaan pada awal dan akhir periode anggaran. Anggaran neraca disusun dari anggaran kas dan anggaran rugi-laba, dan dipakai untuk dasar penyusunan anggaran perubahan posisi keuangan.

* + - 1. **Proses Penyusunan Anggaran**

Budjet atau anggaran merupakan bagian penting dari proses PPB *(Plan Programming Budgeting*). Dalam organisasi nirlaba, proses penyusunan anggaran yang efektif membutuhkan prosedur yang baku termasuk keterlibatan pihak yang berkepentingan. Dengan proses yang baku penggunaan sumber daya lembaga diharapkan dapat dilakukan dengan efisien dan efektif. Manajemen lembaga hendaknya memperhatikan proses pembentukan anggaran jika ingin melakukan koordinasi dan kontrol yang efektif atas kegiatan lembaga.

Proses penyusunan anggaran dapat mengambil arah dari atas ke bawah (*top down approacah*) maupun sebaliknya, dari bawah ke atas (*bottom-up approach*). Tidak ada yang menyatakan mana yang terbaik untuk dilakukan karena semuanya memiliki kelemahan dan kekuatan. Pendekatan dari atas ke bawah realtif lebih cepat karena masing-masing pelaksana sudah mendapatkan hampir sebagian besar dari ide atau gambaran kegiatan. Disamping itu, semua kegiatan dapat dijamin kesatuan arahnya. Termasuk juga kesinambungan dengan periode yang lalu, periode yang akan datang, dan bahkan untuk periode yang strategis, yaitu lima bahkan sepuluh tahun kedepan. Pendekatan ini dapat digunakan bila kesenjangn pengetahuan atau pengalaman antar tingkat sangat lebar.

Sementara pendekatan dari bawah ke atas memiliki kekuatan dan kelemahan sekaligus. Pendekatan ini relatif memakan waktu baik dalam proses penyusunan budget per unit atau kegiatan maupun dalam proses komplikasi atau penyatuannya.

Cara yang terbaik adalah dengan mengombinasikan kedua pendekatan tersebut. Artinya, untuk arahan besar sebelum proses penyusunan dapat dilakukan dengan arah dari atas ke bawah. Dengan demikian, target yang akan dicapai tahub ini, prioritas kegiatan, serta hal-hal umum dan strategis dapat diberikan dari manajemen. Selanjutnya, detail dari kegiatan atau penerjemahan dari strategi atau target tahunan tadi dapat dilakukan dengan mekanisme dari awal ke atas.

Penganggaran *(budgeting)* terdapat tahapan-tahapan yang harus dilalui agar anggaran tersebut dapat digunakan oleh organisasi atau instansi. Tahapan tersebut antara lain:

1. Penentuan pedoman anggaranyang akan dibuat pada tahun akan datang sebaiknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai.Sebelum penyusunan anggaran, terlebih dahulu manajemen puncak melakukan dua hal yaitu:
2. Persiapan anggaran, bagian-bagian yang terkait dengan anggaran mengadakan rapat untuk membuat suatu anggaran, dalam pembuatan suatu anggaran ditentukan juga ramalan penjualan setelah penyusunan ramalan penjualan bagian pemasaran bekerja sama dengan manajer umum dan manajer keuangan untuk menyusun anggaran :

Fungsi penganggaran adalah untuk mendukung konsep anggaran dan merupakan hasil akhir proses penyusunan laporan rencana kerja. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajerkaryawan agar senantiasa bertindak secara efisien dan efektif sesuai tujuan organisasi.

Anggaran haruslah menyeluruh dan dapat dicapai. Dalam anggaran harus terdapat inovasi dan fleksibilitas untuk menghadapi kejadian-kejadian yang tidak diduka. Anggaran fleksibel memungkinkan adanya variabilitas dalam kegiatan bisnis dan adaptasi terhadap perubahan tak terduka. Anggaran fleksibel menyesuaikan kelonggaran dalam anggaran dengan kegiatan aktual dan berguna ketika variasi volume tidak terlalu besar.

Langkah-langkah anggaran fleksibel adalah :

1. Mengestimasi batas-batas kegiatan yng diperkirakan untuk periode tersebut.
2. Menganalisis kecenderungan perilaku biaya, baik tetap, variabel maupun campuran.
3. Memisahkan baiaya berdasarkan perilaku, yaitu memisahkan biaya dari campuran menjadi variabel dan tetap.
4. Menentukan biaya-biaya apa yang akan terjadi pada berbagai tingkat kegaiatan yang berbeda.
   * + 1. **Pelaksanaan Anggaran**

Menurut Munandar (2010:18) proses pelaksanaan anggaran adalah :

1. Mengumpulkan data dan informasi, baik data internal maupun data eksternal yang dibutuhkan untuk menyusun anggaran
2. Mengolah data dan informasi dalam rangka untuk menyusun anggaran yang diinginkan
3. Menyusun anggaran sementara berdasarkan hasil pengolahan data dan informasi yang telah dilakukan
4. Mengadakan diskusi-diskusi serta pembahasan terhadap anggaran sementara yang telah disusun
5. Menyusun anggaran definitif berdasarkan hasil diskusi yang telah diselenggarakan
6. Mengumpulkan data dan informasi untuk keperluan evaluasi terhadap realisasi pelaksanaan anggaran
7. Mengolah serta menganalisis data dan informasi untuk memperoleh kesimpulan-kesimpulan dalam rangka mengevaluasi realisasi pelaksanaan anggaran, yang dilanjutkan dengan menyusun kebijakan-kebijakan tindaklanjutnya (*follow up*)

Masih menurut Munandar (2010:19) pelaksanaan anggaran adalah :

1. Budget Penaksiran (*Forecasting Budget*), yaitu budget yang memuat seluruh taksiran-taksiran (*forecast*), baik taksiran tentang kegiatan-kegiatan perusahaan sdalam jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang, maupun taksiran-taksiran tentang keadaan keuangan perusahaan pada suatu saat tertentu yang akan datang.
2. Budget Variabel (*Variable Budget*), yaitu budget yang memuat tentang tingkat perubahan biaya-biaya tidak langsung atau tingkat variabilitas biaya-biaya tidak langsung, sehubungan dengan adanya perubahan aktivitas perusahaan.
3. Analisis Statistika dan Matematika, yaitu berbagai
4. analisis statistika dan matematika yang terutama dilakukan dalam tahap mengolah data dan informasi untuk memperoleh taksiran-taksiran guna menyusun budget, dan berbagai analisis untuk keperluan evaluasi terhadap realisasi pelaksanaan budget.
5. Laporan Budget (*Budget Report*), yaitu laporan tentang realisasi pelaksanaan budget, yang dilengkapi dengan analisis perbandingan anatara budget dengan realisasinya itu, sehingga dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang telah terjadi, baik penyimpangan yang bersifat positif, maupun yang bersifat negatif.

Dari pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan anggaran perlu mendapatkan dukungan dari tiap bagian yang ada didalam perusahaan, tanpa memandang fungsi pangkat pegawai yang bersangkutan. Oleh karena itu, sebaiknya sebelum anggaran dilaksanakan perlu diadakan pertemuan secara berjenjang tentang anggaran tersebut. Untuk memperoleh komitmen masing-masing bagian untuk pelaksanaan anggaran sebaik mungkin.

Sudah tentu sebelum anggaran yang akan dilaksanakan tersebut terlebih dahulu perlu disiapkan sarana-sarana kerja yang perlu untuk kelancaran pelaksanaan anggaran, seperti telah tersedianya *job description* yang jelas sistem *reward* and *funishment* yang dapat memberikan motivasi kerja secara sehat, sistem otorisasi dan pendelegasian wewenang sistem dan prosedur kerja yang jelas dalam pelaksanaan anggaran tersebut.

Setiap unit kerja dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan untuk masing-masing jenis transaksi yang mempunyai tanggung jawabnya, perlu juga membina kerja sama yang baik dengan unit-unit kerja yang lain. Koordinasi sebaiknya dilakukan oleh tingkat *middle* atau *topmanagement* yang ada pada perusahaan bersangkutan. Fungsi koordinasi sangat penting untuk memotivasi masing-masing unit kerja agar dapat bekerjasama dengan erat untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dengan anggaran secara efektif dan efisien.

* + - 1. **Tujuan Penyusunan Anggaran**

Menurut Haruman dan Rahayu (2007:6) tujuan penyusunan anggaran adalah:

1. Untuk menyatakan harapan/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 rinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan
4. Untuk mengkoordinasikan cara/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.

Kemudian menurut Sasongko dan Parulin (2010:2) tujuan penyusunan anggaran adalah :Memprediksi tingkat aktivitas operasi dan keuangan perusahaan di masa mendatang.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan penyusunan anggaran adalah merupakan alat dalam manajemen yang memberikan petunjuk mengenai beberapa perkiraan yang tersedia pada suatu saat dan untuk beberapa lama. Tujuan penyusunan anggaran dalam setiap perusahaan pada dasarnya sama, yaitu merencanakan posisi anggaran untuk suatu periode tertentu yang akan datang.

* + - 1. **Pengawasan Anggaran**

Menurut Haruman dan Rahayu (2007:6) Pengawasan Anggaran adalah :

1. Membantu mengawasi kegiatan dan pengeluaran
2. Membantu mencegah pemborosan
3. Membantu menetapkan standar baru

Menurut Brantas (2009:35) pengawasan anggaran adalah:Proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut”

Kemudian menurut Dharmanegara (2010:65) dalam pengawasan anggaran harus mempertimbangkan :

1. Kecenderungan biaya dan pengendalian
2. Revisi anggaran
3. Seberapa cukup biaya dianalisis
4. Bagaimana biaya diidentifikasi dan digolongkan
5. Kelonggaran atau keketatan dari pinjaman anggaran
6. Kelengkapan dari dokumentasi anggaran, rekaman, dan jadual
7. Tingkat keikutsertaan manajer dan pekerja
8. Kualitas data pendukung
9. Tingkat keterlibatan subjektif
   * + 1. **Manfaat Pengawasan**

Menurut Brantas (2009:41) Manfaat pengawasan adalah :

1. Untuk meningkatkan akuntabilitas dan keterbukaan.
2. Pengawasan pada dasarnya menekankan langkah-langkah pembenahan atau koreksi yang objektif jika terjadi perbedaan atau penyimpangan antara pelaksanaan dengan perencanaannya.
   * + 1. **Proses dan Cara-Cara Pengawasan**

Menurut Brantas (2009:35) proses pengawasan dilakukan secara bertahap melalui langkah-langkah berikut:

1. Menentukan standar-standar yang akan digunakan dasar pengawasan
2. Mengukur pelaksanaan atau hasi yang telah dicapai
3. Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan jika ada
4. Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengawasan anggaran adalah proses pengamatan yang dilakukan pimpinan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya.

Membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, menetapkan suatu penyimpangan, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan, bahwa semua sumber daya digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan.

Dalam suatu organisasi dan perusahaan fungsi pengawasan sangat dibutuhkan, dengan pengawasan yang baik dapat mencegah timbulnya penyimpangan dan menjamin bahwa pelaksanaan kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

* + - 1. **Tujuan Pengawasan Anggaran**

Menurut Brantas (2009:41) tujuan pengawasan adalah :

1. Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana
2. Melakukan tindakan perbaikan *(corrective)*, jika terdapat penyimpangan-penyimpangan (*deviasi)*
3. Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya.
4. Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan.

Dari pendapat tersebut, tujuan pengawasan anggaran adalah :

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien.

Melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauhmana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauhmana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauhmana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut.

Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu.

Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan.

Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan nemperbaiki kesalahan. Sering terjadi fungsi pengawasan itu disalah artikan yaitu mencari kesalahan orang lain atau sebagai alat menjatuhkan hukuman atas suatu kesalahan yang dibuat padahal tujuan pengawasan itu untuk menjamin tercapainya tujuan.

* + 1. **Pengertian Pendapatan**

Setidaknya terdapat dua disiplin ilmu yang memiliki penafsiran mengenai pengertian pendapatan. Disiplin ilmu yang pertama adalah Ilmu Ekonomi sedangkan yang kedua adalah disiplin Ilmu Akuntansi.

Pengertian pendapatan menurut Ilmu Ekonomi adalah nilai maksimum yang dapat dikonsumsi seseorang dalam suatu periode dengan mengharapkan keadaan yang sama pada akhir periode seperti keadaan semula. Pengertian pendapatan menurut Ilmu Ekonomi menitikberatkan pada total kuantitatif pengeluaran terhadap konsumsi selama satu periode.

Dengan kata lain, pengertian pendapatan menurut Ilmu Ekonomi adalah jumlah harta kekayaan awal periode ditambah keseluruhan hasil yang diperoleh selama satu periode, bukan hanya yang dikonsumsi.Pengertian pendapatan menurut Ilmu Ekonomi menutup kemungkinan perubahan lebih dari total harta kekayaan badan usaha pada awal periode dan menekankan pada jumlah nilai statis pada akhir periode.

Secara sederhana, pengertian pendapatan menurut Ilmu Ekonomi adalah jumlah harta kekayaan awal periode ditambah perubahan penilaian yang bukan diakibatkan perubahan modal dan hutang.

Sedikit berbeda dengan pengertian pendapatan menurut Ilmu Ekonomi, pengertian pendapatan menurut Ilmu Akuntansi memiliki cukup banyak konsep yang diperoleh dariberbagai literatur akuntansi dan teori akuntansi. Ilmu akuntansi melihat pendapatan sebagai sesuatu yang spesifik dalam pengertian yang lebih mendalam dan terarah.

Pada dasarnya, pengertian pendapatan menurut Ilmu Akuntansi dapat ditelusuri dari dua sudut pandang, yaitu:

1. Konsep Pendapatan yang memusatkan pada arus masuk (*inflow*) aktiva sebagai hasil dari kegiatan operasi perusahaan. Pendekatan ini menganggap pendapatan sebagai*inflow of net asset*.
2. Konsep Pendapatan yang memusatkan perhatian kepada penciptaan barang dan jasa serta penyaluran konsumen atau produsen lainnya, jadi pendekatan ini menganggap pendapatan sebagai *outflow of good and services*.

Menurut Ikatan akuntan Indonesia dalam Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) Nomor 23 mendefinisikan pendapatan adalah arus masuk bruto dari manfaat ekonomi yang timbul dari aktivitas normal perusahaan selama suatu periode, bila arus masuk iti mengakibatkan kenaikan ekuitas yang tidak berasal dari kontribusi penanam modal.

Menurut M. Munandar (1981 :16) pendapatan adalah:Sutau pertambahan asset yang mengakibatkan bertambahnya Owner’s Equity, tetapi bukan karena panambahan modal dari pemiliknya, dan bukan pula merupakan pertambahan asset yang disebabkan karena betambahnya liabilities.

Sofyan Syafri Harahap (2001:236) mengemukakan bahwa pendapatan adalah:Pendapatan adalah hasil penjualan barang dan jasa yang dibebankan kepada langganan/mereka yang menerima.

Dari definisi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa ada 2 konsep tentang pendapatan yaitu sebagai berikut:

1. Konsep Pendapatan yang memusatkan pada arus masuk *(inflow)* aktiva sebagai hasil dari kegiatan operasi perusahaan. Pendekatan ini menganggap pendapatan sebagai *inflow of net asset.*
2. Konsep Pendapatan yang memusatkan perhatian kepada penciptaan barang dan jasa serta penyaluran konsumen atau produsen lainnya, jadi pendekatan ini menganggap pendapatan sebagai *outflow of good and services*.

Jika pendapatan dirumuskan dengan cara lain maka pengecualian harus dinyatakan dengan jelas, misalnya pendapatan diakui sebelum arus masuk aktiva benar-benar terjadi. Pengukuran pendapatan dengan satuan atau ukuran moneter dan penetapan waktu bahwa pendapatan tersebut dapat dilaporkan sebagai pendapatan.

* + 1. **Pengertian Biaya**

Menurut Mulyadi(2001:8) biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi, sedang terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.

Menurut Supriyono(2000:16), Biaya adalah harga perolehan yang dikorbankan atau digunakan dalam rangka memperoleh penghasilan ataurevenueyang akan dipakai sebagai pengurang penghasilan.

Menurut Nafarin (2004:379) Biaya *(Cost)* adalah Nilai sesuatu yang dikorbankan yang diukur dalam satuan uang untuk memperoleh aktiva yang diimbangi dengan pengurangan aktiva atau penambahan utang atau modal.

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa biaya adalah :

1. Aliran dana atau sumber daya yang dihitung dalam satuan moneter yang dikeluarkan guna memenuhi pengeluaran perusahaan atau beban perusahaan.
2. Penurunan manfaat ekonomi selama satu periode akuntansi dalam bentuk arus kas atau berkurangnya aktiva atau terjadinya kewajiban yang mengakibatkan penurunan ekuitas yang tidak menyangkut pembagian kepada penanam modal.
   * 1. **Pengertian Realisasi**

Menurut Dahlan (2003:978) realissi adalah Pelaksanaan sesuatu sehingga menjadi nyata

Kemudian menurut Ali hasan (2008:239) realisasi adalah tindakan yang nyata atau adanya pergerakan/perubahan dari rencana yang sudah dibuat atau dikerjakan.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas berkaitan dengan laporan realisasi anggaran dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Laporan yang disusun untuk memberikan informasi tentang realisasi dan anggaran entitas pelaporan secara tersanding, penyandingan antara anggaran dan realisasinya menunjukan tingkat ketercapaian target-target yang telah disepakati
2. Laporan yang menggambarkan selisih antara jumlah yang dianggarkan di awal periode dengan jumlah yang telah direalisasi di akhir periode.
   * 1. **Anggaran Berbasis Kinerja**

Menurut Bastian (2006:171) anggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi yang berkaitan sangat erat dengan visi dan misi serta perencanaan strategis organisasi. Sistem penganggaran ini mengaitkan langsung antara output dengan outcome yang ingin dicapai yang disertai dengan penekanan terhadap efektifitas dan efisiensi anggaran yang dialokasikan

Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang keuangan negara telah menetapkan penganggaran berbasis kinerja dalam proses penyusunan anggaran. Disebutkan bahwa hal yang terpenting dalam upaya memperbaiki proses penganggaran adalah dengan menerapkan anggaran berbasis kinerja, karena penganggaran berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang didasarkan pada kinerja yang ingin dicapai.

Anggaran berbasis kinerja menuntut adanya output yang optimal atau pengeluaran yang dialokasikan sehingga nantinya pada setiap pengeluaran harus berorientasi atau bersifat ekonomis, efektif dan efisien pada saat pelaksanaan dan pencapaian suatu outcome (hasil).

* + 1. **Perencanaan Strategis**

Robbin et al ( (2000:247) mengemukakan *planning is* *a process that defining the organisation’s objectives or goals, establishing an overall strategy for achieving those goals, and developing a comprehensive hierarchy of plans to integrate and coordinate activities.*

Robbindan Mary Coulter (2004:174) menyatakan bahwa perencanaan mencakup mendefinisikan sasaran organisasi, menetapkan strategi me-nyeluruh untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun serangkaian rencana yang menye-luruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordi-nasikan pekerjaan organisasi. Perencanaan. Menyangkut hasil (apa yang harus dikerjakan) dan sasaran (bagaimana cara melakukannya).

Menurut Daft (2006:315) perencanaan merupakan tindakan untuk menentukan tujuan organisasi dan apa yang dibutuhkan untuk mencapainya. Kemudian dinyatakan oleh Stoner et al (1996:263) bahwa perencanaan adalah suatu jenis pembuatan keputusan untuk masa depan yang spesifik yang dikehendaki oleh manajer bagi organisasi mereka.

Selanjut-nya menurut Hasibuan (2006:91) bahwa perencanaan adalah fungsi dasar (fundamen-tal) karena *organizing*, *directing*, *controlling*, *evaluating* dan *reporting* harus lebih dahuludirencanakan.

Lebih jauh dijelaskan Stoner et al (1996:265) bahwa dalam organisasi, pe-rencanaan adalah proses menetapkan sasaran dan memilih cara untuk men-capai sasaran tadi. Tanpa rencana, manajer tidak dapat me-ngetahui bagaimana mengorganisasikan orang dan sumber daya secara efektif. Mereka mung-kin bahkan tidak mempunyai ide yang jelas mengenai apa yag perlu mereka organisasikan. Tanpa rencana, manajer dan bawahannya hanya mempunyai peluang kecil untuk mencapai sasaran atau mengetahui kapan dan di mana mereka keluar dari jalur.

Perencanaan juga dijelaskan Handoko (2009:77-78), perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perencanaan dalam organisasi adalah esensial, karena dalam ke-nyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibandingkan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Fungsi-fungsi pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sebenarnya hanya melaksanakan keputusan–keputusan perenca-naan. Sebelum manajer dapat meng-organisa-si, mengarahkan, atau mengawasi, mereka harus membuat rencana-rencana yang mem-berikan tujuan dan arah organisasi. Perenca-naan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan pemutusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa

Menurut Handoko (2009:85), dalam suatu organisasi rencana diperinci melalui tingkatan-tingkatan yang membentuk hirarki dan paralel dengan struktur organisasi. Pada setiap tingkatan, rencana mempunyai dua fungsi : menyediakan peralatan untuk pencapaian serangkaian sasaran dari rencana tingkatan di atasnya, dan sebaliknya menunjukkan sasaran yang harus dipenuhi rencana tingkatan di-bawahnya.

Rencana dari manajemen puncak akan dibuat menjadi rencana-rencana yang lebih terperinci oleh satuan-satuan manajemen menengah dan lini pertama. Ada dua tipe utama rencana, yaitu rencana strategik dan rencana operasional. Rencana-rencana strategik dirancang memenuhi tujuan-tujuan organi-sasi yang lebih luas dan rencana-rencana ope-rasional menguraikan lebih terperinci bagai-mana rencana-rencana strategik akan dicapai.

* + 1. **Penelitian Sebelumnya**

Berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan, penulis bertitik tolak dari beberapa penelitian terdahulu. Berikut adalah beberapa penelitian yang sudah ada, baik persamaan maupun perbedaannya dengan penelitian ini:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Judul ( Peneliti)** | **Hasil** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| Analisi Anggaran sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian serta Pengarunhya terhadap kinerja Keuangan pada Yayasan Al-Khoeriyah. Dian Hakip Nurdiansyah: 2010) | Anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan organisasi nirlaba | Salah satu variabel menggunakan konsep anggaran | Variabel kinerja keuangan |

Sumber: data Tesis

**Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Usulan Penelitian** | **Hasil** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| Analisis Fungsi Anggaran sebagai alat Perencanaan dan Pengendalian terhadap Kinerja Keuangan Pengelolaan Dana (Studi pada Pengelolaan Dana di Dompet Dhuafa Jawa Barat ). Yaya Sunjaya 2013 | Fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja keuangan pengelolaan dana di Dompet Dhuafa Jawa Barat | Variable bebas yaitu anggaran sebagai alat perencanaan dan anggaran sebagai pengendalian | Variabel kinerja keuangan |

Sumber: Data Tesis

**Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Judul ( Peneliti)** | **Hasil** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| Evaluasi Penyusunan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Manajemen BLU RSUP Kandau di Manado. Tika Sari Sandra Waworuntu 2012 | 1. Proses penyusunan Anggaran pada BLU RSUP Kandau telah menggunakan pendekatan perencanaan, program dan anggaran terpadu (PBBS) 2. Penyusunan Anggaran sebagai alat pengendalian manajemen berjalan secara efektif. | Menggunakan konsep anggaran | **Tidak ada** |

Sumber: Jurnal EMBA Volume 1 Nomor 3

**Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Judul ( Peneliti)** | **Hasil** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| Efektivitas Pengendalian Anggaran Terhadap Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Boalemo. Bakri. 2015 | Berdasarkan perhitungan secara simultan perencanaan, umpan balik dan interaksi pengendalian berpengaruh posistif dan signifikan terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja | Menggunakan konsep anggaran | Variable yg digunakan adalah Efektivitas Pengendalian Anggaran. Anggaran berbasis kinerja |

Sumber: Jurnal Al-Bahuts Volume 11 Nomor 1

**Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Judul ( Peneliti)** | **Hasil** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| Analisis Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Berbasis Kinerja pada Dispenda Kota Surabaya | Analisis laporan realisasi anggaran pendapatan dan belanja daerah berbasis kinerja pada Dinas Pendapatan Kota Surabaya yang terdiri dari pendapatan dan belanja daerah diterapkan sebagai perbandingan tinkat efisiensi. | Menggunakan konsep anggaran | Laporan realisasi anggaran pada Dinas Pendapatan Kota Surabaya yang terdiri dari Pendapatan Pajak Daerah Pendapatan Retribusi Daerah, Pendapatan hasil daerah yang dipisahkan. |

Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol. 3 No. 12 (2014)

Berdasarkan tabel 2.1 di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu membahasa anggaran. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada penelitian ini pembahasan mengenai anggaran yang dibandingkan dengan biaya dan realisasinya untuk melihat pertumbuhan capaian pendapatan.

**Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Judul ( Peneliti)** | **Hasil** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| Pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja finansial divisi-divisi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Budiyarto, 2004 | Efektivitas dari suatu perencanaan strategis memerlukan suatu sistem pengendalian manajemen termasuk terhadap unit-unit bisnis strategis (divisi) yang beada dalam lingkungan perusahaan | Menggunakan konsep perencanaan strategis | Perencanaan strategis pada PT Telkom didasarkan kepada kesadaran tentang posisi perusahaan yang berada pada lingkungan strategis yang berdimensi global. |

Sumber: Data Tesis

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu membahasa perencanaan strategi. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada penelitian ini pembahasan mengenai perencanaan strategi untuk melihat sejauh mana kinerja finansial yang dihasilkan oleh divisi-divisi berkorelasi dengan perencanaan strategis.

Uji data yang dilakukan untuk melihat sejauh mana kinerja finasial yang dihasilkan oleh divisi-divisi berkorelasi dengan perencanaan strategis. Memperhitungkan kecenderungan perkembangan ekonomi baik nasional maupun internasional.

Pola perubahan pasar dan struktur industri jasa telekomunikasi dan informasi mendatang sebagai akibat adanya berbagai deregulasi yang menyangkut sektor telekominikasi maupun sektor-sektor perekonomian dan bisnis umumnya.

**Tabel 2.7 Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Judul ( Peneliti)** | **Hasil** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| Perencanaan strategis dalam perspektif organisasi. Rusniati dan Ahsanul Haq. 2014 | Perencanaan strategis dirancang sebagai perencanaan organisasi dalam jangka panjang dan dijadikan pedoman untuk menjabarkan perencanaan-perencanan lainnya sebagai perencanaan jangka pendek. | Perencanaan strategis merupakan perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada. | Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dijalankan oleh sebuah organisasi, disamping fungsi lainnya yaitu pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. |

Sumber: Jurnal INTEKNA, Tahun XIV, No. 2, Nopember 2014 : 102 - 209

Perencanaan memuat segala sesuatu yang bersifat menyeluruh sebagai pedoman untuk melaksanakan semua aktivitas organisasi. Perencanaan pun seringkali juga dikatakan seba-gai fungsi manajemen yang utama karena menjadi dasar bagi semua fungsi manajemen lainnya yang dilakukan para manajer.

Perencanaan merupakan suatu hal pokok yang sangat mendasar bagi organisasi. Kebe-radaannya membuat segala sesuatu di dalam organisasi tersebut menjadi jelas dan terarah dengan baik. Sehubungan dengan pentingnya memiliki perencanaan yang baik dalam organi-sasi, maka sudah tentu perencanaan tersebut mempunyai manfaat yang besar pula.

* 1. **Kerangka Pemikiran**

Penelitian ini akan membahas apakah anggaran, pendapatan, biaya dan realisasi pada Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia di Bandung yang disusun sudah efektif dengan melihat pencapaian pendapatan dan biaya melalui perbandingan anggaran dan realisasinya. Pada penelitian ini yang dianalisis adalah unsur anggaran, pendapatan dan biaya.

Penelitian ini akan membahas unsur-unsur yang terdapat pada laporan realisasi anggaran, pendapatan dan biaya tahun 2011 sampai dengan tahun 2016. Unsur-unsur tersebut berupa pendapatan dan biaya Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia di Bandung Masing-masing unsur tersebut akan diteliti dengan cara membandingkan anggaran dan realisasinya yang dijelaskan melalui observasi, wawancara, studi dokumen, kemudian diteliti kinerja Yayasan Pendidikan Pos Indonesia di Bandung dan dijadikan dasar dalam penyusunan Rencana Strategi YPBPI.

Masalah yang ditemukan dalam pencapaian kinerja/target kinerja adalah pertumbuhan pendapatan dan biaya setiap tahunnya mengalami kenaikan dan penurunan, terutama tahun 2012 ke tahun 2013.

Berdasarkan kerangka pemikiran akan dibentuk model konseptual yang merupakan gambaran dari pelaksanaan anggaran, yang tujuannya adalah untuk memudahkan pemahaman dalam melaksanakan menetapkan anggaran, pendapatan dan biaya yang dilaksanakan oleh Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia sebagai dasar penyusunan Rencana Strategi.

Adapun Model Konseptual yang dituangkan sebagai berikut :

Penerimaan Pendapatan dan Biaya

Rekonsiliasi Data

Verifikasi Data

Analisis

Data tidak lengkap

Layak

Input Data

**Perencanaan Anggaran**

* Menganalisis sumber daya yang tersedia
* Menegosiasikan untuk menaksir komponen anggaran
* Membagikan persetujuan anggaran

Dharmanegara (2010:10)

**Pelaksanaan Anggaran**

* Budget Penaksiran
* Budget Variabel
* Analisis Statistika dan Matematika
* Laporan Budget

Munandar (2010:19)

**Pengawasan**

* Mengawasi kegiatan dan pengeluaran
* Mencegah pemborosan
* Menetapkan standar

Haruman dan Rahayu (2007:6)

**Tujuan Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia**

* Perbaikan kondisi lingkungan sosial ekonomi
* Tumbuhnya prakarsa dan inovasi
* Terbentuknya modal sosial
* Penurunan resiko bisnis dan reputasi perusahaan

Rachman, Efendi dan Wicaksana (2011:226)

Prinsip-prinsip Penganggaran

* Akuntabilitas (*Accountability*)
* Keterbukaan (*Transparancy*)
* Kewajaran (*Fairness)*
* Tanggungjawab (*Responsibility*)

Untung (2014:7)

.

Perencanaan Strategis

Visi dan Misi Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesi

Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pemikiran

* 1. **Proposisi Penelitian**

Analisis pendapatan dan biaya membantu organisasi memperbaiki proses penganggaran dan alokasi anggaran serta kualitas program/layanan sebagai dasar penyusunan Rencana Strategi.