

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1. Anggaran

2.1.1. Pengertian Anggaran

Secara umum, anggaran dapat dipahami sebagai sebuah rencana keuangan yang sistematis dan terperinci, mencakup estimasi pendapatan dan pengeluaran untuk suatu periode waktu tertentu di masa depan. Lebih dari sekadar catatan angka, anggaran merupakan Blueprints strategis yang menggambarkan bagaimana sumber daya finansial akan dialokasikan dan digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Proses penyusunan anggaran melibatkan analisis mendalam terhadap data historis, kondisi ekonomi saat ini, serta proyeksi ke depan, sehingga menghasilkan sebuah panduan yang terstruktur untuk pengelolaan keuangan. Baik bagi organisasi, pemerintah, maupun individu, anggaran berfungsi sebagai alat kontrol, evaluasi kinerja, dan pengambilan keputusan yang penting, memungkinkan pengelolaan sumber daya yang lebih efisien dan terarah dalam upaya mencapai target yang diinginkan. Dengan demikian, anggaran bukan hanya sekadar perkiraan finansial, melainkan juga cerminan dari prioritas dan strategi yang dianut oleh entitas yang bersangkutan.

Dalam ranah pengelolaan keuangan perusahaan, *budget* atau anggaran memegang fungsi vital sebagai instrumen perencanaan dan pengendalian. Sebagaimana dikemukakan oleh *Suhardi (2019:3)*, *budget* tidak sekadar menjadi proyeksi pendapatan dan pengeluaran, melainkan representasi terstruktur dari tujuan dan strategi organisasi yang diterjemahkan ke dalam angka-angka yang terukur. Proses penyusunannya memerlukan analisis mendalam terhadap berbagai faktor internal dan eksternal perusahaan, serta melibatkan berbagai tingkatan manajemen untuk memastikan keselarasan dan akuntabilitas.

Budget, yang dinyatakan dalam satuan moneter maupun unit barang dan jasa, menjadi tolok ukur kinerja yang jelas untuk periode waktu mendatang.

Dengan adanya *budget*, perusahaan memiliki panduan yang konkret dalam mengalokasikan sumber daya yang terbatas secara efisien, mengevaluasi pencapaian target, dan mengidentifikasi potensi penyimpangan yang memerlukan tindakan korektif. Oleh karena itu, *budget* bukan hanya sekadar dokumen finansial, tetapi juga alat manajemen strategis yang esensial untuk keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi. Lebih lanjut, (Fuad, M., Dkk (2020:2) memberikan definisi anggaran sebagai sebuah cetak biru finansial yang dirancang secara sistematis dan diekspresikan dalam bentuk angka-angka yang terukur dalam satuan moneter. Definisi ini menekankan sifat kuantitatif dari anggaran, yang mencerminkan nilai finansial dari berbagai kegiatan operasional dan strategis perusahaan. Selain itu, anggaran dipandang sebagai representasi komprehensif dari seluruh aktivitas perusahaan, mencakup berbagai departemen dan fungsi dalam suatu organisasi. Aspek waktu juga menjadi elemen krusial dalam definisi ini, di mana anggaran selalu disusun untuk periode waktu tertentu di masa depan. Dengan demikian, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai mekanisme koordinasi dan pengendalian yang memungkinkan manajemen untuk mengantisipasi tantangan, mengalokasikan sumber daya secara efektif, dan mengevaluasi kinerja perusahaan secara keseluruhan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan. Proses penyusunan anggaran yang matang menjadi landasan penting bagi pengambilan keputusan bisnis yang rasional dan pencapaian tujuan organisasi di masa depan.

Sedangkan menurut (Waney, 2018: 335) anggaran memiliki peran ganda yang krusial dalam pengelolaan organisasi yang berorientasi pada

laba. Lebih dari sekadar perkiraan finansial, anggaran dipandang sebagai instrumen perencanaan (*planning*) yang memuat target-target pendapatan dan biaya yang ingin dicapai dalam suatu periode mendatang. Selain itu, anggaran juga berfungsi sebagai alat pengendalian (*controlling*) yang memungkinkan manajemen untuk membandingkan kinerja aktual dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga potensi penyimpangan dapat dideteksi dan diatasi secara proaktif.

Menariknya, Waney juga menyoroti bahwa tingkat formalitas dan kompleksitas anggaran yang diterapkan dalam sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kapasitas organisasi itu sendiri. Organisasi dengan skala yang lebih besar dan kompleksitas operasional yang tinggi cenderung membutuhkan sistem penganggaran yang lebih formal dan rinci, sementara organisasi yang lebih kecil mungkin dapat mengadopsi pendekatan yang lebih fleksibel dan sederhana. Dengan demikian, efektivitas anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian sangat bergantung pada kesesuaiannya dengan karakteristik dan kebutuhan spesifik organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan sebuah rencana keuangan yang terstruktur dan terperinci, dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, baik dalam satuan moneter maupun unit barang dan jasa, untuk suatu periode waktu mendatang. Lebih dari sekadar perkiraan pendapatan dan pengeluaran, anggaran memegang peranan krusial sebagai Blueprints strategis yang memandu alokasi sumber daya dan menjadi tolak ukur kinerja bagi organisasi, pemerintah, maupun individu. Proses penyusunannya melibatkan analisis yang mendalam dan proyeksi ke depan, menjadikannya alat perencanaan yang esensial. Selain itu, anggaran juga berfungsi sebagai instrumen pengendalian yang memungkinkan evaluasi kinerja dan identifikasi potensi penyimpangan.

Tingkat formalitas dan kompleksitas anggaran dapat bervariasi tergantung pada kapasitas dan kebutuhan spesifik dari entitas yang bersangkutan. Secara keseluruhan, anggaran bukan hanya sekadar dokumen finansial, melainkan fondasi penting bagi pengambilan keputusan yang rasional, pengelolaan sumber daya yang efisien, dan pencapaian tujuan organisasi di masa depan.

2.1.2. Fungsi Anggaran

Secara konsisten (Hansen, 2017) menyoroti peran strategis anggaran bukan hanya sebagai alat perencanaan dan pengendalian, tetapi juga sebagai mekanisme kunci untuk koordinasi antar departemen, motivasi karyawan, dan evaluasi kinerja. Dengan adanya penekanan yang kuat pada fungsi anggaran dalam konteks akuntansi manajerial, adalah sebagai berikut:

- a. **Penyusunan Rencana:** Anggaran adalah blueprint finansial untuk masa depan, yang merinci pendapatan yang diharapkan dan pengeluaran yang diizinkan.
- b. **Fasilitator Pengambilan Keputusan:** Informasi anggaran mendukung berbagai keputusan manajerial, mulai dari penetapan harga produk hingga investasi modal.
- c. **Evaluasi dan Penghargaan:** Anggaran digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajer dan unit bisnis, serta dapat menjadi dasar untuk sistem penghargaan.
- d. **Koordinasi dan Komunikasi:** Anggaran memastikan bahwa semua departemen dan individu dalam organisasi bekerja secara koheren menuju tujuan bersama.

Selain itu (Horngren, 2015) dalam *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* Buku Horngren dkk. Memberikan pendapat tentang fungsi anggaran dari perspektif manajerial, yaitu:

- a. Strategi dan Perencanaan Jangka Panjang: Anggaran mengkristalkan strategi jangka panjang organisasi menjadi rencana operasional jangka pendek. Ini menjembatani visi besar dengan tindakan nyata.
- b. Alokasi Sumber Daya: Anggaran adalah mekanisme utama untuk mengalokasikan sumber daya yang terbatas (uang, tenaga kerja, bahan baku) ke berbagai kegiatan dan proyek berdasarkan prioritas.
- c. Pengendalian Kinerja: Mirip dengan Anthony & Govindarajan, Horngren dkk. melihat anggaran sebagai alat kontrol. *Variances* (selisih antara aktual dan anggaran) memberikan sinyal untuk intervensi manajerial.
- d. Pembelajaran Organisasi: Proses penyusunan dan peninjauan anggaran mendorong organisasi untuk belajar tentang efektivitas operasinya dan mengidentifikasi area untuk perbaikan..

Dari pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa anggaran memiliki peran multifungsi yang jauh melampaui sekedar perencanaan dan pengendalian finansial. Anggaran adalah *blueprint* strategis yang memfasilitasi pengambilan keputusan, mengalokasikan sumber daya secara efisien, mengkoordinasikan berbagai fungsi organisasi, memotivasi karyawan, serta menjadi dasar evaluasi kinerja dan pembelajaran organisasi. Kedua literatur ini sepakat bahwa anggaran adalah alat manajerial yang krusial untuk menerjemahkan visi strategis menjadi tindakan nyata dan memastikan organisasi bergerak secara koheren menuju tujuan bersama.

2.1.3. Karakteristik Anggaran

(Hansen, 2017) secara spesifik menguraikan karakteristik krusial anggaran, menekankan bagaimana anggaran harus fleksibel agar dapat beradaptasi dengan perubahan kondisi bisnis, serta harus relevan dengan tujuan strategis organisasi penting yang berkalitan dengan

penggunaannya dalam pengambilan keputusan manajerial. Berikut ini dijelaskan karakteristik anggaran, yaitu:

- a. Berkaitan Langsung dengan Tujuan Organisasi: Setiap elemen anggaran harus dapat ditelusuri kembali ke tujuan strategis organisasi. Ini memastikan relevansi dan efektivitas anggaran.
- b. Partisipatif: Anggaran yang efektif sering kali melibatkan partisipasi manajer dari berbagai tingkatan (disebut *participative budgeting*). Ini meningkatkan akurasi, komitmen, dan motivasi.
- c. Dapat Diukur dan Dikendalikan: Anggaran harus disusun sedemikian rupa sehingga kinerja dapat diukur terhadapnya, dan penyimpangan dapat dikendalikan. Ini berarti item-item anggaran harus jelas dan dapat dilacak.
- d. Menyediakan Kerangka Kerja untuk Evaluasi: Anggaran menyediakan kerangka kerja yang objektif untuk mengevaluasi kinerja departemen, manajer, dan keseluruhan organisasi.
- e. Mendorong Akuntabilitas: Dengan menetapkan tanggung jawab untuk mencapai target anggaran, anggaran mendorong akuntabilitas dalam penggunaan sumber daya.

Selanjutnya, menurut (Mulyadi, 2018) karakteristik anggaran yang perlu dipahami bahwa merupakan sebuah instrumen yang memiliki beberapa ciri utama sebagai berikut:

- a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan. Ini sangat penting karena kegiatan bisnis yang beragam sering membutuhkan banyak kesatuan unit yang berbeda. Dengan menyatakan anggaran dalam satuan keuangan, atau satuan keuangan secara keseluruhan, kesatuan unit yang berbeda dapat dikumpulkan, dibandingkan, dan dipelajari lebih lanjut.
- b. Anggaran umumnya meliputi periode 1 tahun. anggaran taktis adalah anggaran yang dibuat untuk periode akuntansi tertentu dan berlaku untuk jangka pendek.

- c. Anggaran berisi komitmen manajemen, yang berarti manajemen bertanggung jawab untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam anggaran.
- d. Usuan anggaran atau rancangan anggaran dapat menjadi anggaran jika telah ditelaah, disetujui, dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi daripada penyusun anggaran atau pimpinan tertinggi perusahaan.
- e. Anggaran yang telah disetujui hanya dapat diubah sesuai dengan persyaratan tertentu.
- f. Kinerja keuangan sebenarnya secara berkala dibandingkan dengan anggaran, dan perbedaan dibahas dan dijelaskan.
- g. Secara berkala kinerja keuangan sesungguhnya dapat dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis serta dapat dijelaskan. Setelah anggaran digunakan, maka diadakan analisis selisih antara anggaran dengan realisasi agar dapat mengetahui penyebab selisih yang ada

Dari pendapat diatas, dapat di pahami bahwa Anggaran yang efektif, harus memiliki karakteristik yang fleksibel dan selaras dengan tujuan strategis. Karakteristik utamanya meliputi keterkaitan dengan tujuan organisasi, sifat partisipatif, kemampuan terukur dan terkendali, serta perannya sebagai kerangka evaluasi dan pendorong akuntabilitas. Juga anggaran harus dinyatakan dalam satuan keuangan, umumnya berperiode satu tahun, dan mengandung komitmen manajemen. Kedua pandangan tersebut sepakat bahwa perbandingan rutin antara anggaran dan realisasi beserta analisis selisih adalah kunci untuk perbaikan berkelanjutan

2.1.4. Manfaat Anggaran

Anggaran memiliki manfaat yang sangatlah luas, dimana anggaran merupakan salah satu alat paling esensial dalam manajemen organisasi, tak hanya sekedar deretan angka, melainkan cerminan dari

strategi dan tujuan yang ingin dicapai. Meskipun banyak perusahaan mampu menyusun anggaran, keberadaan anggaran menjadi krusial. Tanpa adanya penyusunan anggaran, sebuah perusahaan akan kesulitan dalam mencapai target kinerjanya. Hal ini juga berakibat pada ketidakmampuan untuk mengoptimalkan efisiensi dan produktivitas, serta melewatkan berbagai kesempatan penting untuk perluasan usaha. Jelas terlihat bahwa anggaran adalah kunci untuk memaksimalkan potensi dan memandu arah bisnis (Fuad, 2020:3) Sedangkan menurut Menurut (Salputral (2019) manfaat anggaran dapat dikelompokkan dari sudut pandang yaitu:

- a. Dalam bidang perencanaan
 - a) Mendasarkan kegiatan-kegiatan pada penyelidikan-penyelidikan studi dan Penelitian-penelitian. *Budget* bermanfaat untuk membantu manajer meneliti, mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan.
 - b) Mengarahkan seluruh tenaga dalam perusahaan dalam menentukan arah/kegiatan yang paling menguntungkan. Budget yang disusun untuk waktu yang panjang, akan sangat membantu dalam mengarahkan secara cepat tenaga-tenaga kepala balgialn, salesman, kepala cabang, dan semua tenaga operasional.
 - c) Untuk membantu atau menunjang kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan.
 - d) Menentukan tujuan-tujuan perusahaan.
 - e) Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
 - f) Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif.
- b. Dalam bidang koordinasi
 - a) Membantu mengkoodinasikan faktor manusia dengan perusahaan.

- b) Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan tren dalam dunia usaha.
- c) Menempatkan penggunaan modal pada saluran-saluran yang menguntungkan, dalam arti seimbang dengan program-program perusahaan.
- d) Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam organisasi.
- e) Dalam bidang pengawasan
- f) Untuk mengawasi kekuatan-kegiatan dan pengeluaran-pengeluaran.
- g) Menghasilkan kenalikan penjualan yang sepadan.

Dari penjelasan mengenai manfaat anggaran diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tanpa anggaran, perusahaan kesulitan mencapail target, mengoptimalkan efisiensi, dan memanfaatkan peluang. Anggaran juga merinci manfaat anggaran dalam perencanaan (membantu studi, mengarahkan tenaga, mendukung kebijakan), koordinasi (menyelaraskan faktor manusia dan tren bisnis), serta pengawasan (mengendalikan pengeluaran dan meningkatkan penjualan). Anggaran merupakan alat komprehensif untuk memaksimalkan potensi perusahaan

2.1.5. Jenis-jenis Anggaran

Sebuah perusahaan perlu menyusun berbagai jenis anggaran untuk mencakup seluruh aktivitasnya. Sangatlah penting bagi perusahaan untuk memiliki anggaran lengkap yang merangkum semua rencana di periode mendatang. Tanpa anggaran yang *komprehensif*, aktivitas yang tetap dijalankan meskipun tidak dianggarkan akan sulit diukur hasilnya, sehingga efektivitas dan kontribusinya menjadi tidak jelas. Menurut (Nafarin, 2015:31) anggaran digolongkan ke beberapa jenis dengan tujuan untuk memudahkan dalam menyusun jenis anggaran

yang diinginkan sesuai dengan kebutuhan. Jenis-jenis anggaran tersebut sebagai berikut:

- a. Jenis anggaran dari segi dasar penyusunan yakni: Anggaran dari segi dasar penyusunan, terdiri dari dua jenis yaitu:
 - a) Anggaran variabel merupakan yang disusun berdasarkan *interval* (kisaran), kapasitas (aktivitas) tertentu yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas yang berbeda.
 - b) Anggaran tetap bisa juga disebut dengan anggaran statis, ini disusun berdasarkan tingkat kapasitas tertentu.
- b. Jenis anggaran dari segi cara penyusunan yakni: Anggaran dari segi cara penyusunan, terdiri dari dua jenis yaitu:
 - a) Anggaran periodik merupakan yang disusun untuk satu periode. Pada dasarnya disusun setiap akhir periode pada periode saltu talhun.
 - b) Anggaran kontinu merupakan yang dibuat untuk melakukan perbaikan atas anggaran yang telah direncanakan.
- c. Jenis anggaran dari segi cara jangka waktu yakni: Anggaran dari segi cara jangka waktu, terdiri dari dua jenis yaitu:
 - a) Anggaran jangka pendek merupakan yang dibuat dengan jangka waktu yang paling lama sampai satu tahun. Anggaran ini juga dapat disebut dengan anggaran taktis.
 - b) Anggaran jangka panjang merupakan yang dibuat dengan jangka waktu yang lebih dari satu tahun. Anggaran ini diperlukan berdasarkan anggaran jangka pendek.
- d. Jenis anggaran dari segi bidang yakni: Anggaran dari segi bidang, terdiri dari dua jenis yaitu:
 - a) Anggaran operasional merupakan rencana kegiatan atau aktivitas perusahaan dalam memperoleh pendapatan di periode tertentu. Anggaran ini menyusun anggaran laba rugi.

- b) Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca.

Proses hubungan anggaran operasional dengan anggaran keuangan adalah:

- 1) Anggaran penjualan disusun berdasarkan ramalan penjualan; Anggaran beban usaha (anggaran beban penjualan) disusun berdasarkan anggaran penjualan;
 - 2) Anggaran piutang disusun berdasarkan anggaran penjualan; Anggaran produk disusun berdasarkan anggaran persediaan dan penjualan; dan
 - 3) Anggaran biaya *overhead* pabrik, biaya tenaga kerja langsung dan biaya bahan baku disusun berdasarkan anggaran produk.
- a. Jenis anggaran dari segi kemampuan menyusun yakni: Anggaran dari segi kemampuan menyusun, terdiri dari dua jenis yaitu:
 - a) Anggaran komprehensif rangkaian dari berbagai anggaran yang telah disusun secara keseluruhan
 - b) Anggaran parsial dibuat secara tidak lengkap yang hanya menyusun anggaran tertentu saja.
 - c. Jenis anggaran dari segi fungsi yakni: Anggaran dari segi fungsi, terdiri dari dua jenis yaitu:
 - a) Anggaran tertentu diperuntukan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh dipergunakan untuk manfaat yang lain.
 - b) Anggaran kinerja dibuat berdasarkan fungsi kegiatan yang akan dilakukan di organisasi.
 - d. Jenis anggaran dari segi metode penentuan harga pokok produk yakni: Anggaran dari segi metode penentuan harga pokok produk yaitu: Anggaran tradisional,
 1. Berdasarkan fungsional dengan menggunakan metode pengharga pokokan penuh (*full costing*) berfungsi untuk menyusun anggaran induk dan anggaran tetap;

2. Berdasarkan kegiatan dengan menggunakan metode pengharga pokokan kegiatan (*activity-based costing*) berfungsi untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk.
3. Sedangkan menurut Ahmad dalam (Zuniarti, 2019) sebagai berikut:
4. *Appropriation Budget*. Anggaran/*budget* yang memberikan batas pengeluaran yang boleh dilakukan, yaitu jumlah maksimum yang boleh dikeluarkan untuk sesuatu hal tertentu. Contohnya anggaran dalam pemerintahan.
5. *Performance Budget*. Anggaran/*budget* yang didasarkan atas fungsi, aktivitas dan proyek. Karena anggaran ditinjau pada fungsi dan kegiatan yang harus dilakukan, maka memungkinkan dibuatnya penilaian pada hasil yang dicapai atas penggunaan anggaran tersebut, dan juga memungkinkan untuk membuat penilaian prestasi (efisiensi).
6. *Fixed Budget*. *Fixed budget*/anggaran statis merupakan anggaran/*budget* yang dibuat untuk satu tingkat kegiatan (*one level of activity*) selama jangka waktu tertentu, jumlah jam yang dikerjakan selama jangka waktu tertentu.
7. Anggaran fleksibel Anggaran / *budget* yang dibuat dalam rentang aktivitas, yaitu beberapa aktivitas dipecah-pecah dari suatu rentang yang relevan.

Dari pendapat diatas, disimpulkan bahwa penggolongan jenis anggaran bertujuan untuk memenuhi kebutuhan spesifik perusahaan. Dengan mengklasifikasikan anggaran berdasarkan dasar penyusunan (variabel dan tetap), cara penyusunan (periodik dan kontinu), jangka waktu (jangka pendek/taktis dan jangka panjang), bidang (operasional dan keuangan), kemampuan menyusun (*komprehensif* dan parsial), serta fungsi (tertentu dan kinerja).

Juga dengan adanya perspektif dengan jenis anggaran seperti *Appropriation Budget* yang membatasi pengeluaran, *Performance Budget* yang berfokus pada fungsi dan aktivitas, *Fixed Budget* untuk tingkat aktivitas tunggal, dan Anggaran *Fleksibel* yang mengakomodasi rentang aktivitas. Intinya, berbagai jenis anggaran ini dirancang untuk memberikn fleksibilitas dan ketepatan dalam perencanaan keuangan, memungkinkan perusahaan memilih format yang paling sesuai untuk setiap aspek operasional dan strategisnya.

2.2. Perencanaan Anggaran

2.2.1. Pengertian Perencanaan Anggaran

Perencanaan merupakan upaya sistematis dalam membentuk masa depan, dengan selalu memperhatikan realitas yang ada dan peristiwa yang sudah terjadi. Perencanaan anggaran merupakan salah satu tahapan penting dalam siklus pengelolaan keuangan organisasi, baik pada sektor publik maupun swasta, yang bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dapat dibiayai secara efektif dan efisien sesuai dengan kapasitas keuangan yang tersedia. Seperti yang di kemukakan (Nurkholis, 2019) memberikan pengertian dari perencanaan anggaran sebagai suatu proses menyusun rencana keuangan yaitu pendapatan dan pembiayaan, kemudian mengalokasikan dan ke masing-masing kegiatan sesuai dengan fungsi dan sasaran yang hendak dicapai. Sedangkan menurut (Sasongko, 2010) menjelaskan bahwa perencanaan anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berfungsi sebagai panduan strategis yang membantu organisasi dalam menetapkan arah dan sasaran yang ingin dicapai melalui alokasi sumber daya keuangan.

Kemudian menurut (Arsana, 2016:143) menjelaskan bahwa Perencanaan anggaran dapat dipahami sebagai proses terstruktur yang

dirancang untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya keuangan yang ada. Ini melibatkan serangkaian langkah sistematis untuk memastikan bahwa setiap rupiah dimanfaatkan secara bijak, dengan mempertimbangkan berbagai keterbatasan yang mungkin timbul. Dengan tujuan yang jelas yaitu mencapai sasaran yang telah ditetapkan dengan cara yang paling efektif dan efisien, artinya mencapai hasil maksimal dengan pengeluaran minimal.

Berdasarkan berbagai pandangan atas, maka perencanaan anggaran dapat disimpulkan sebagai proses strategis dan sistematis untuk mengelolai sumber daya keuangan. Juga penyusunan rencana pendapatan dan pembiayaan, diikuti dengan lokasi ke berbagai kegiatan sesuai fungsi dan sasaran, dimana berfungsi sebagai panduan strategis yang esensial dalam menetapkan tujuan dan kebijakan perusahaan. Serta proses terstruktur untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya keuangan yang tersedia, dengan mempertimbangkan segala keterbatasan guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien, yaitu mendapatkan hasil maksimal dengan pengeluaran minimal. Dengan demikian, perencanaan anggaran bukan sekadar penyusunan angka, melainkan fondasi bagi arah strategis, pengoptimalan sumber daya, dan pencapaian tujuan organisasi secara bertanggung jawab.

2.2.2. Prinsip-Prinsip Perencanaan Anggaran

Meskipun anggaran dibuat berdasarkan perkiraan, kenyataan seringkali berbeda, sehingga kemampuan untuk melakukan penyesuaian sangat penting agar anggaran tetap relevan. Agar efektif, penyusunan dan pelaksanaannya wajib berpegang pada sejumlah prinsip dasar. Menurut Shafritz & Russell dalam (Anggraeni, 2020), enam prinsip penganggaran yang relevan saat ini menjadi krusial, sebagai berikut:

- a. Demokratis, yang mengandung makna bahwa anggaran, baik yang berkaitan dengan pendapatan maupun yang berkaitan dengan

pengeluaran harus ditetapkan melalui suatu proses yang mengikutsertakan sebanyak mungkin unsur masyarakat, selain harus dibahas dan mendapatkan persetujuan dari legislative.

- b. Adil, berarti bahwa anggaran harus diarahkan secara optimal bagi kepentingan orang banyak dan secara proposional dialokasikan kesemua kelompok dalam masyarakat sesuai dengan kebutuhannya.
- c. Transparan, adalah proses perencanaan, pelaksanaan serta pertanggung jawaban anggaran negara yang harus diketahui tidak saja oleh wakil rakyat, tetapi juga masyarakat umum
- d. Bermoral tinggi, berarti bahwa pengelolaan anggaran negara berpegang pada peraturan perundangan yang berlaku, serta senantiasa mengacu pada etika dan moral yang tinggi
- e. Berhati-hati, berarti bahwa pengelolaan anggaran negara juga harus dilakukan Berhati-hati, karena posisi sumber daya jumlahnya terbatas dan mahal harganya. Hal ini semakin terasa penting jika dikaitkan dengan unsur hutang organisasi
- f. Akuntabel, berarti bahwa pengelolaan keuangan organisasi harus dapat dipertanggung jawabkan setiap saat secara internal maupun eksternal kepada rakyat.

Dari pendapat diatas, dapat di simpulkan bahwa prinsip Anggaran yang ideal haruslah demokratis, berarti prosesnya melibatkan masyarakat luas dan disetujui legislatif. Prinsip adil memastikan alokasi dana merata dan optimal untuk kepentingan publik. Demi keterbukaan, anggaran harus transparan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggung jawabannya kepada rakyat. Pengeloannya juga harus bermoral tinggi, patuh aturan dan menjunjung etika. Penting pula untuk berhati-hati dalam mengelola sumber daya terbatas dan utang. Terakhir, anggaran harus akuntabel, dapat dipertanggung jawabkan kepada rakyat kapan pun. Prinsip-prinsip

ini membentuk landasan anggaran yang efektif dan melayani masyarakat.

2.2.3. Aturan-aturan Pemerintah Tentang Perencanaan Anggaran

Dalam praktik pengelolaan keuangan negara di Indonesia, pemerintah telah menetapkan sejumlah aturan hukum yang menjadi dasar dan pedoman dalam penyusunan anggaran, baik di tingkat pusat maupun daerah. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara menjadi payung hukum utama yang mengatur secara komprehensif tentang pentingnya anggaran sebagai instrumen kebijakan pemerintah dalam mencapai tujuan pembangunan nasional. Dalam Undang-undang ini ditegaskan bahwa anggaran merupakan rencana keuangan tahunan pemerintah yang disusun dan ditetapkan melalui proses politik dan administratif yang transparan dan akuntabel. Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga menjelaskan secara rinci tentang mekanisme dan tahapan yang harus dilakukan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja. Di tingkat daerah, Permendagri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah menjadi pedoman utama dalam pelaksanaan perencanaan anggaran yang terintegrasi dengan sistem perencanaan pembangunan daerah, mulai dari tahap perencanaan awal hingga pengesahan dan pelaksanaan APBD. Semua aturan ini mewajibkan agar proses perencanaan anggaran dilakukan secara partisipatif, efisien, serta sesuai dengan asas akuntabilitas publik.

Dalam konteks LPP RRI Gunungsitoli, penyerapan anggaran menjadi sangat penting karena berkaitan langsung dengan keberlangsungan Program-program siaran, produksi konten, dan pelayanan publik lainnya. Keterlambatan atau ketidakmampuan dalam menyerap anggaran akan berdampak pada terganggunya operasional dan menurunnya kualitas layanan informasi kepada masyarakat.

2.2.4. Tahap-tahap Perencanaan Anggaran

Perencanaan anggaran merupakan sebuah proses sistematis yang krusial untuk mengelola keuangan secara efektif, baik di tingkat personal maupun organisasi. Tahapan ini umumnya dimulai dengan penetapan tujuan dan sasaran yang jelas; tanpa arah yang pasti, anggaran akan kehilangan fokusnya.

Setelah tujuan ditetapkan, langkah selanjutnya adalah pengumpulan data dan informasi yang relevan, mencakup perkiraan pendapatan, analisis pengeluaran historis, serta Faktor-faktor eksternal yang mungkin memengaruhi keuangan di masa depan. Menurut (Sulistiyowati, 2020) mengatakan bahwa Penyusunan anggaran perlu dilakukan beberapa tahap agar perencanaan anggaran berjalan efektif. Berikut ini adalah Tahap-tahap penyusunan anggaran:

- a. Tahap Penentuan Pedoman Anggaran. Penentuan pedoman anggaran dilakukan oleh manajemen puncak dengan melibatkan partisipasi secara tingkatan manajemen. Pedoman anggaran ini disusun berdasarkan pengalaman historis dengan memerhatikan berbagai faktor lain yang berpengaruh pada perusahaan. Pedoman anggaran tersebut berisi tentang tujuan anggaran beserta Asumsi-asumsinya. Pedoman anggaran ini disusun untuk mempermudah koordinasi antar tingkatan manajemen agar program penyusunan dalam pelaksanaan anggaran berjalan sesuai dengan yang direncanakan.
- b. Tahap Persiapan Anggaran. Persiapan anggaran melibatkan panitia anggaran yang berasal dari perwakilan semua departemen pemasaran, departemen produksi, departemen keuangan, dan departemen umum administrasi dan personalia.

- c. Tahap Penentuan Anggaran. Pada tahap ini, tiap departemen menyusun anggaran sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Sebagai contoh: departemen pemasaran bertugas menyusun anggaran penjualan, departemen produksi bertugas menyusun anggaran produksi, dan seterusnya.
- d. Tahap Pelaksanaan Anggaran. Pada tahap ini, setiap departemen melaksanakan anggaran yang telah disusun sebelumnya. Selanjutnya, untuk memudahkan pengendalian, setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa Proses perencanaan anggaran organisasi bermula dari penetapan pedoman anggaran oleh manajemen puncak, yang melibatkan berbagai tingkatan manajemen. Pedoman ini, disusun dari data historis dan faktor eksternal, memuat tujuan serta asumsi anggaran, berfungsi sebagai panduan koordinasi. Selanjutnya, persiapan anggaran melibatkan panitia yang terdiri dari perwakilan semua departemen, memastikan setiap sudut pandang terakomodasi. Tahap kemudian beralih ke penentuan anggaran, di mana Masing-masing departemen menyusun rincian anggarannya sesuai fungsi, misalnya departemen pemasaran menyusun anggaran penjualan. Puncaknya, pada pelaksanaan anggaran, setiap departemen menjalankan rencana yang telah ditetapkan, dan manajer secara rutin membuat laporan realisasi untuk mempermudah pengendalian. Singkatnya, perencanaan anggaran adalah siklus terstruktur dari penetapan pedoman, persiapan anggaran, penentuan anggaran detail oleh tiap unit, hingga implementasi dan pelaporan untuk memastikan tujuan keuangan tercapai.

2.2.5. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Perencanaan Anggaran

Terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi kualitas dari suatu perencanaan anggaran. Berdasarkan pandangan (Harun, 2008)

serta hasil temuan empiris dari penelitian (Ani, 2020) dan (Puluala, 2021), Faktor-faktor tersebut mencakup: (1) ketersediaan data dan informasi yang akurat dan relevan, (2) kompetensi sumber daya manusia yang menyusun perencanaan, (3) komitmen dan kepemimpinan dalam organisasi, (4) koordinasi yang efektif antarunit kerja, (5) dukungan teknologi informasi dan sistem manajemen keuangan, dan (6) stabilitas lingkungan eksternal seperti kebijakan pemerintah dan kondisi ekonomi.

Semua faktor tersebut harus diperhatikan dan dikelola dengan baik agar proses perencanaan anggaran dapat menghasilkan dokumen yang realistis, akurat, dan dapat dilaksanakan dengan baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara optimal. Ketidaktepatan dalam salah satu faktor tersebut dapat menyebabkan perencanaan yang disusun menjadi tidak sesuai dengan kondisi riil, sehingga anggaran yang telah dirancang sulit untuk direalisasikan dan berdampak pada rendahnya kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.2.6. Indikator Perencanaan Anggaran

Indikator merupakan elemen kunci yang berfungsi sebagai penanda atau ukuran yang dapat diamati dan diukur untuk merefleksikan suatu konsep, variabel, atau fenomena yang sedang diteliti. Ibarat kompas bagi seorang penjelajah, indikator memandu peneliti untuk memahami dan menilai sejauh mana suatu variabel atau konsep hadir, berubah, atau berinteraksi.

Berdasarkan Poin-poin yang disebutkan, dapat disimpulkan bahwa sebuah proses atau produk yang optimal harus memenuhi kriteria kesesuaian dengan kebutuhan dan kesesuaian dengan aturan yang berlaku. Penting juga untuk memastikan bahwa hal tersebut mudah dipahami oleh semua pihak yang terlibat. Selain itu, perlu diakui bahwa

kesalahan administratif umum terjadi dan memerlukan revisi, menggaris bawahi pentingnya fleksibilitas dan koreksi. Terakhir, aspek partisipatif menunjukkan bahwa keterlibatan berbagai pihak akan menghasilkan solusi yang lebih *komprehensif* dan diterima luas.

2.3. Penyerapan Anggaran

2.3.1. Pengertian Penyerapan Anggaran

Secara umum penyerapan anggaran dapat dipahami sebagai proses penggunaan dana yang dialokasikan untuk program dan kegiatan yang direncanakan. Hal ini diukur dengan rasio penyerapan, yaitu persentase dana yang sudah terpakai dari total anggaran. Tingkat penyerapan mencerminkan efisiensi pelaksanaan program; penyerapan tinggi umumnya menunjukkan kinerja baik, sementara penyerapan rendah bisa mengindikasikan masalah perencanaan atau birokrasi. Analisis ini krusial untuk evaluasi kinerja dan memastikan pemanfaatan dana yang optimal. Menurut (Ferdinan, 2020) serapan anggaran, merupakan realisasi anggaran pada suatu periode tertentu, sehingga dapat dilihat proporsi anggaran yang dibayarkan atau direalisasikan pada suatu tahun anggaran. Sedangkan menurut (Mulyono, 2018:74) menjelaskan bahwa serapan anggaran adalah kemampuan pemerintah dalam merealisasikan anggaran belanjanya.

Selain itu, (Sanjaya, 2018) memberikan penjelasan mengenai penyerapan anggaran sebagai langkah penting dalam proses pengelolaan anggaran. Kemudian menurut Noviwijaya dan Rohman dalam (Putra, 2021) mengatakan bahwa penyerapan anggaran adalah sejumlah anggaran yang telah direalisasikan pada satu tahun anggaran, dan pengukuran penyerapan adalah perbandingan jumlah anggaran yang direalisasikan terhadap total anggaran.

Berdasarkan berbagai definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa penyerapan anggaran secara esensial merujuk pada realisasi atau proporsi anggaran yang telah dibayarkan atau digunakan dalam suatu

periode tertentu. Penyerapan anggaran juga merupakan tahapan krusial dalam pengelolaan keuangan, pengukuran penyerapan sebagai perbandingan antara anggaran yang direalisasikan dengan total anggaran yang dialokasikan. Dengan demikian, penyerapan anggaran adalah indikator kunci untuk menilai seberapa jauh sebuah entitas telah berhasil memanfaatkan dana yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang direncanakan.

2.3.2. Indikator Dalam Penyerapan Anggaran

Indikator penyerapan anggaran merupakan alat ukur seberapa efektif dana yang dialokasikan Benar-benar digunakan yang dapat merujuk pada seberapa besar dana yang telah dialokasikan Benar-benar digunakan untuk kegiatan atau program yang direncanakan.

Menurut Fitri Syarah (2016:44) dalam (Sri Wahyuniat, 2022) indikator penyerapan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Memenuhi target yang telah ditetapkan;
2. Pekerjaan selesai sesuai waktu yang telah ditetapkan;
3. Pengalokasian anggaran sebanding dengan hasil yang dirasakan oleh pengguna anggaran;
4. Tidak mengalami hambatan dalam penyusunan anggaran.

Berdasarkan Poin-poin yang disebutkan, dapat disimpulkan bahwa penyerapan anggaran merupakan sebuah proses atau proyek dapat dianggap berhasil apabila target yang telah ditetapkan terpenuhi dan pekerjaan selesai sesuai waktu yang ditetapkan. Keberhasilan ini juga ditandai dengan pengalokasian anggaran yang sebanding dengan hasil yang dirasakan oleh pengguna, menunjukkan efisiensi dan nilai tambah dari setiap dana yang dikeluarkan. Selain itu, kelancaran proses ini didukung oleh tidak adanya hambatan signifikan dalam penyusunan anggaran, yang memastikan fondasi yang kokoh untuk pelaksanaan selanjutnya.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memberikan bahan referensi awal, balik secaral konsep dan acuan. Selain itu Penelitian terdahulu ini memiliki tujuan dalam memperluas dan memperdalam konsep, kajian hasil penelitian, metode yang di pakai penelitian sebelumnya. Dan untuk menghindari kesamaan dalam analisa dan teori, konsep altalu hasil dan tujuan yang di pakai dalam penelitian ini. Berikut terdapat 10 penelitian terdahulu terkait penelitian yang tidak jaluah topik serta konsep penelitian yang digunakan oleh penulis.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan Penelitian Saya
1	(Ferdinan, 2020)	Pengaruh Perencanaan dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Orgalnisasi sebagai Variabel Moderasi	Perencanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran. Komitmen organisasi memperkuat hubungan tersebut.	Menggunakan variabel moderasi (komitmen organisasi); penelitian saya fokus pada hubungan langsung tanpa variabel moderasi.
2	(Puluala, 2021)	Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran Daerah	Perencanaan yang lemah menyebabkan rendahnya penyerapan anggaran. Faktor lain: keterlambatan pengaldalaln, koordinalsii lemahh.	Objek pada pemerintah daerah; penelitian saya spesifik pada lembaga penyiaran publik.

3	(Mulyadi, 2018)	Pengaruh Kualitas Perencanaan Anggaran terhadap Realisasi Penyerapan Anggaran Pemerintah	Perencanaan berbasis kebutuhan dan SDM yang kompeten sangat berpengaruh pada serapan anggaran.	Fokus pada perencanaan berbasis SDM; penelitian saya tidak mendalami aspek kompetensi SDM secara langsung.
4	(Kennedy et al., 2021)	Penyerapan Anggaran di Kabupaten Bengkalis	Kualitas perencanaan anggaran, kapasitas SDM, dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap penyerapan anggaran.	Fokus pada pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan di LPP RRI Gunungsitoli
5	(Nugroho et al., 2017)	Pengaruh Proses Penyusunan Anggaran terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Pemerintah Daerah	Proses perencanaan yang transparan dan akurat meningkatkan serapan anggaran.	Fokus pada transparansi; penelitian saya belum mengukur dimensi ini secara eksplisit.

6	(Muhammad Iqbal, 2018)	Analisis Pengaruh Kualitas Perencanaan Anggaran terhadap Efektivitas Penggunaan Anggaran	Kualitas dokumen anggaran mempengaruhi efektivitas pelaksanaan anggaran secara langsung.	Fokus pada efektivitas penggunaan anggaran; saya fokus pada penyerapan sebagai indikator kuantitatif.
7	(Cokro Wibowo & Ali, 2022)	Pengaruh Perencanaan anggaran terhadap Realisasi Belanja di Pemerintah Kabupaten	Perencanaan anggaran dan pelaksanaan kegiatan memiliki pengaruh signifikan terhadap realisasi anggaran pemerintah daerah	Fokusnya sempit dan spesifik: hanya meneliti perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran di satu instansi vertikal, yaitu LPP RRI Gunungsitoli
8	(Kuntadi & Velayati, 2022)	Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja (APBD)	Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan APBD berbasis kinerja antara lain kualitas perencanaan dan implementasi anggaran	Focus Menganalisis pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran di LPP RRI Gunungsitoli

9	(Rohma Dyna et al., 2023)	Pengaruh Belanja Modal, Belanja Barang dan Jasa, dan Belanja Tak Terduga terhadap Penyerapan Anggaran	- Belanja Modal dan Belanja Barang & Jasa berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran - Belanja Tak Terduga tidak berpengaruh signifikan	Fokus pada aspek perencanaan, bukan hanya pelaksanaan
10	(Hermawan et al., 2020)	Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran pada Dinas Penataan Ruang Kota Bandung	Terdapat pengaruh signifikan antara perencanaan anggaran dan penyerapan anggaran baik secara parsial maupun silmutan. Koefisien determinasi sebesar 68,1%.	Objek penelitian berbeda: penelitian jurnal dilakukan di Dinas Penatalan Ruang Kota Bandung, sedangkan Penelitian Saya di LPP RRI Gunungsitoli. Lingkup organisasi dan konteks pelaksanaan berbeda.

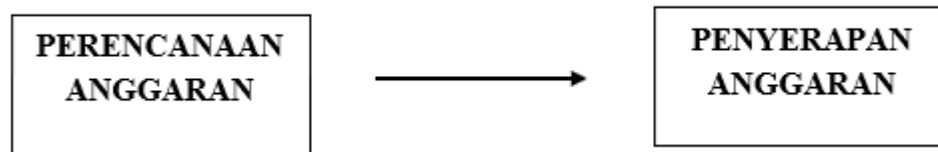
Sumber: Olahan Peneliti, 2025.

2.5. Kerangka Berpikir

Kerangka konseptual adalah kerangka kerja atau metode analisis yang digunakan untuk memahami, menganalisis, dan menyelesaikan masalah. Ini menjelaskan bagaimana kita mengatur data, membuat asumsi, dan menghubungkan ide dalam proses pembuatan keputusan. Kerangka konteks juga dapat digunakan dalam konteks akademis atau penelitian. pada model konsep yang memandu penelitian, membantu penulis membuat hipotesis dan menjelaskan hubungan antar variabel.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang melihat bagaimana pengaruh variabel independen (perencanaan anggaran), dan variabel dependen (penyerapan anggaran) mempengaruhi perilaku keuangan. Oleh karena itu, kerangka berpikir ini berdasarkan Gambar 2.1 Berikut :

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual



Sumber: Olahan Peneliti, 2025.

Berdasarkan Gambar 2.1 diatas Perencanaan anggaran sebagai variabel independen (X) Seperti yang dikemukakan oleh (Ferdinan, 2020), bahwa semakin baik kualitas perencanaan anggaran, semakin tinggi pula tingkat penyerapan anggaran suatu lembaga Dengan demikian, kerangka berpikir penelitian ini menggambarkan bahwa penyusunan anggaran yang berkualitas dan berbasis kebutuhan akan meningkatkan efektivitas implementasi anggaran, yang pada akhirnya tercermin dari tinggi-rendahnya penyerapan anggaran.

Menurut (Muhammad Iqbal, 2018) dalam (Sri Wahyuniat, 2022) indikator perencanaan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Kesesuaian dengan kebutuhan;
2. Kesesuaian dengan aturan;
3. Mudah dipahami;
4. Kesalahan administratif umum terjadi dan dilakukan revisi;
5. Partisipatif.

Yang Menjadi Variabel Dependen (Y) Adalah Penyerapan Anggaran. menurut Noviwijaya dan Rohman dalam (Putra, 2021) mengatakan bahwa penyerapan anggaran adalah sejumlah anggaran yang telah direalisasikan pada satu tahun anggaran, dan pengukuran penyerapan adalah perbandingan jumlah anggaran yang direalisasikan terhadap total anggaran.

Menurut Fitri Syarah (2016:44) dalam (Sri Wahyuniat, 2022) indikator penyerapan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Memenuhi target yang telah ditetapkan;

2. Pekerjaan selesai sesuai waktu yang telah ditetapkan;
3. Pengalokasian anggaran sebanding dengan hasil yang dirasakan oleh pengguna anggaran;
4. Tidak mengalami hambatan dalam penyusunan anggaran.

2.6. Hipotesis

Hipotesis membantu peneliti untuk fokus pada tujuan penelitian yang juga berfungsi sebagai dasar untuk pengujian statistik. Adapun hipotesis pada penelitian tentang Pengaruh Perencanaan Penganggaran Terhadap Penyerapan Anggaran LPP RRI Gunungsitoli, sebagai berikut;

H1: Ada Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran LPP RRI Gunungsitoli

H0: Tidak ada Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran LPP RRI Gunungsitoli