

BAB II

LANDASAN TEORI

A. ANGGARAN

1. Pengertian Anggaran

Anggaran adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan di masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut. Menurut Glen A. welsch anggaran adalah suatu pendekatan sistematis dan formal untuk menyelesaikan tanggung jawab perencanaan , koordinasi dan pengendalian oleh pimpinan perusahaan. Selain itu, anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran financial ataupun nonfinansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Anggaran juga merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu. Anggaran memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut
- b. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non-moneter (contoh : unit yang terjual atau diproduksi)

- c. Biasanya meliputi waktu satu tahun. Dalam bisnis-bisnis yang dipengaruhi oleh faktor-faktor musiman, mungkin ada dua anggaran per tahun, misalnya perusahaan busana biasanya memiliki anggaran musim gugur dan anggaran musim semi.
- d. Merupakan komitmen manajemen, manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
- e. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangannya dari pembuat anggaran.
- f. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
- g. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan varians dianalisis serta dijelaskan.

2. Kecukupan Anggaran

Kecukupan anggaran adalah dimana individu percaya bahwa sumber-sumber anggarannya cukup untuk menjalankan tugas-tugasnya (Nouri dan parker: 1998). Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tapi juga secara tidak langsung melalui komitmen perusahaan. Perusahaan bertanggungjawab untuk memastikan bahwa karyawan menerima dukungan anggaran yang memadai, dengan kecukupan anggaran dapat mempererat hubungan karyawan dengan perusahaan, dan komitmen perusahaan yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990) dalam Nouri dan Parker (1998).

3. Jenis-jenis dan Isi anggaran

Menurut Munandar (2001:19), jenis-jenis anggaran dapat dibagi menjadi 2 kelompok, yaitu :

- a. Anggaran operasional, ialah anggaran yang berisi taksiran-taksiran tentang kegiatan-kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.
- b. Anggaran finansial, ialah anggaran yang berisitaksiran-taksiran tentang keadaan atau posisi finansial perusahaan pada suatu saat tertentu di masa yang akan datang.

Lebih lanjut Munandar (2001 : 19), menyebutkan isi anggaran secara garis besar terdiri atas :

- a. Anggaran taksiran, yaitu anggaran yang berisi taksiran-taksiran kegiatan perusahaan dalam periode tertentu di masa yang akan datang. Serta taksiran-taksiran tentang keadaan atau posisi finansial perusahaan pada suatu saat tertentu di masa yang akan datang.
- b. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang berisi tingkat perubahan biaya atau tingkat variabilitas biaya, khususnya biaya semi variabel, sehubungan dengan adanya perubahan produktivitas perusahaan.
- c. Analisis statistika dan matematika pembantu, yaitu analisis yang dipergunakan untuk membuat taksiran-taksiran serta yang dipergunakan untuk mengadakan penelitian dalam rangka mengadakan pengawasan kerja.
- d. Laporan anggaran, yaitu tentang realisasi pelaksanaan anggaran yang dilengkapi dengan berbagai analisis perbandingan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat diketahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan, baik

yang bersifat menguntungkan maupun yang bersifat merugikan, sehingga dapat ditarik kesimpulan dan beberapa tindak lanjut yang segera perlu dilakukan

4. Kegunaan Anggaran

Anggaran disusun untuk membantu manajemen dalam kegiatan perencanaan dan pengawasan. Manajemen yang baik tidak ingin menghadapi periode yang akan datang dengan ketidakpastian.

Menurut Munandar (2001 : 10), anggaran mempunyai kegunaan pokok yaitu :

a. Sebagai pedoman kerja

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatankegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

b. Sebagai alat Pengkoordinasian kerja

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapt di dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju kearah sasaran yang telah ditetapkan.

c. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur, sebagai pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan.

Untuk bisa penaksiran secara lebih akurat, diperlukan sebagian data, informasi dan pengalaman yang merupakan factor-faktor yang harus

dipertimbangkan dalam menyusun anggaran.

5. Tingkat Kesulitan dari Target Anggaran

Ada beberapa alasan mengapa manajemen senior menyetujui anggaran yang dapat dicapai untuk unit bisnis :

- a. Jika target anggaran terlampaui sulit, manajer termotivasi untuk mengambil tindakan-tindakan jangka pendek yang mungkin tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan.
- b. Target anggaran yang dapat dicapai mengurangi motivasi para manajer untuk terlibat dalam manipulasi data.
- c. Jika anggaran laba unit bisnis mencerminkan target yang dapat dicapai, manajemen senior dapat, pada akhirnya mengungkapkan target ke analisis sekuritas, pemegang saham, dan pihak eksternal lainnya dengan perkiraan yang wajar bahwa hal tersebut adalah benar.
- d. Anggaran laba yang sangat sulit untuk dicapai biasanya mengimplikasikan target penjualan yang terlalu optimis.
- e. Ketika manajer unit bisnis mampu mencapai dan melebihi target mereka, ada suasana “*kemenangan*” dan sikap positif dalam perusahaan.

6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat, diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang merupakan factor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun anggaran.

Menurut Munandar (2001 : 11) faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran yaitu :

a. . Faktor-faktor Intern

Yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri, Faktor-faktor tersebut antara lain :

- 1) Penjualan tahun-tahun yang lalu
- 2) Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.
- 3) Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
- 4) Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (Kuantitatif) maupun keterampilan dan keahliannya (Kualitatif).
- 5) Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan

Faktor-faktor intern ini masih dapat mengukur dan menyesuaikan dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang.

b. Faktor-faktor Ekstern

Yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan.

Faktor-faktor tersebut antara lain adalah :

- 1) Keadaan persaingan.
- 2) Tingkat pertumbuhan penduduk
- 3) Tingkat penghasilan masyarakat.

- 4) Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik dibidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan.
- 5) Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya.

Faktor-faktor ekstern ini tidak mampu untuk mengatur dan menyelesaikan sesuai dengan apa yang diinginkan dalam periode anggaran yang akan datang.

B. INOVASI

1. Pengertian Inovasi

Inovasi adalah memperkenalkan ide baru, barang baru, pelayanan baru dan cara-cara baru yang lebih bermanfaat. Amabile et al. (1996) mendefinisikan inovasi yang hubungannya dengan kreativitas adalah inovasi atau *innovation* berasal dari kata *to innovate* yang mempunyai arti membuat perubahan atau memperkenalkan sesuatu yang baru.

Inovasi kadang pula diartikan sebagai penemuan, namun berbeda maknanya dengan penemuan dalam arti *discovery* atau *invention* (invensi). *Discovery* mempunyai makna penemuan sesuatu yang sebenarnya sesuatu itu telah ada sebelumnya, tetapi belum diketahui. Sedangkan invensi adalah penemuan yang benar-benar baru sebagai hasil kegiatan manusia.

Inovasi diartikan penemuan dimaknai sebagai sesuatu yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang baik berupa *discovery* maupun invensi untuk mencapai tujuan atau untuk memecahkan masalah tertentu. Dalam inovasi tercakup *discovery* dan invensi. Kata kunci lainnya dalam pengertian inovasi

adalah baru. Santoso S. Hamijoyo dalam Cece Wijaya dkk (1992 : 6) menjabarkan bahwa kata baru diartikan sebagai apa saja yang belum dipahami, diterima atau dilaksanakan oleh si penerima pembaharuan, meskipun mungkin bukan baru lagi bagi orang lain. Akan tetapi, yang lebih penting dari sifatnya yang baru adalah sifat kualitatif yang berbeda dari sebelumnya. Kualitatif berarti bahwa inovasi itu memungkinkan adanya reorganisasi atau pengaturan kembali dalam bidang yang mendapat inovasi.

Menurut Gaspersz (2002) inovasi mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan. Misalnya, solusi yang dilakukan adalah meluncurkan produk baru, menambah *features* baru produk yang telah ada, memberikan solusi yang unik, mempercepat penyerahan produk ke pasar dan lain-lain. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik, sehingga perusahaan mampu menciptakan dan menawarkan produk sesuai kebutuhan pelanggan dan pasar.

Sedangkan menurut Girona (2003) inovasi produk dipahami sebagai perspektif output dan kebutuhan yang didefinisikan sebagai pengembangan dan peluncuran produk yang baru dan beda dari produk yang sudah ada.

Kita berada di tengah-tengah samudera hasil inovasi. Ada inovasi: pengetahuan, teknologi, *ICT*, ekonomi, pendidikan, sosial, dsb. Inovasi dapat dikelompokkan pula atas inovasi besar dan inovasi kecil-kecil namun sangat banyak. Inovasi itu tidak harus mahal. Inovasi itu dapat dilakukan oleh siapa saja,

kapan saja, dimana saja. Kalau leluhur kita tidak inovatif, kita semuanya akan tetap tinggal di gua-gua, dalam kegelapan, tanpa busana.

2. Tipe inovasi

Menurut Martin Radenakers ada 5 tipe inovasi, yaitu:

- a. Inovasi produk yaitu melibatkan pengenalan barang baru, pelayanan baru yang secara substansial meningkat. Melibatkan peningkatan karakteristik fungsi juga, kemampuan teknis, mudah menggunakannya. Contohnya: telepon genggam, komputer, kendaraan bermotor, dsb
- b. Inovasi proses yaitu melibatkan implementasi peningkatan kualitas produk yang baru atau pengiriman barangnya, inovasi proses juga merupakan inovasi yang dilakukan terhadap proses yang menghasilkan keluaran organisasi, misalnya inovasi terhadap *supply chain* perusahaan. Banyak yang menganggap inovasi produk lebih penting dibanding inovasi proses, namun banyak inovasi proses yang berhasil meningkatkan daya saing sebuah perusahaan seperti yang ditunjukkan oleh Dell dan Wal-Mart, dua perusahaan yang berhasil karena inovasi terhadap proses *supply chain* mereka. Inovasi proses juga lebih sulit ditiru karena tidak kelihatan dari luar sementara inovasi produk dengan mudah ditiru melalui upaya-upaya seperti *reverse engineering*. Untuk sebagian perusahaan, inovasi proses justru lebih penting dibanding inovasi produk.
- c. Inovasi pemasaran yaitu mengembangkan metoda mencari pangsa pasar baru dengan meningkatkan kualitas desain, pengemasan, promosi;

- d. Inovasi organisasi yaitu kreasi organisasi baru, praktek bisnis, cara menjalankan organisasi atau perilaku berorganisasi;
- e. Inovasi model bisnis yaitu mengubah cara berbisnis berdasarkan nilai yang dianut.

3. Inovasi Proses

Inovasi proses biasanya juga disebut *reengineering* atau perencanaan visi strategik dan strategi kompetitif baru serta pengembangan proses bisnis baru yang mendukung visi tersebut. Menurut Herbkersman (1994), inovasi proses adalah perubahan secara drastis bagaimana cara anggota organisasi menyelesaikan cara kerja mereka.

Penerapan inovasi proses memang menjanjikan perubahan secara drastis pada organisasi perusahaan dan proses bisnis. Jika inovasi proses berhasil maka perusahaan akan bisa meningkatkan kinerja organisasi dan karyawannya (Davidson, 1993). Tetapi sebaliknya, jika upaya inovasi proses mengalami kegagalan maka resiko yang dialami perusahaan akan timbul. Berbagai resiko yang mungkin dialami oleh perusahaan antara lain (Clemons, 1995):

- a. Resiko teknis yaitu resiko yang terjadi karena terbatasnya kapabilitas teknologi yang digunakan organisasi dalam proses inovasi.
- b. Resiko finansial terjadi jika proyek inovasi proses tidak berjalan sesuai dengan rencana atau jika tidak selesai tepat pada waktunya dan tidak sesuai dengan biaya yang dianggarkan.

- c. Resiko politis yaitu terjadinya resistance to change terhadap proyek-proyek inovasi proses
- d. Resiko fungsional merupakan kesalahan disainer sistem dalam memahami kebutuhan organisasi dan kurangnya ketrampilan dan pengetahuan pelaksana sehingga mengakibatkan kapabilitas sistem yang dirancang tidak tepat.
- e. Resiko proyek adalah resiko yang bisa terjadi jika personel pemroses data tidak memahami dan tidak familiar terhadap teknologi baru sehingga menimbulkan masalah-masalah yang kompleks.

4. Sumber Inovasi

Terdapat dua sumber utama inovasi , yaitu:

- a. Inovasi Fabrikasi

Hal tersebut karena agen (orang atau bisnis) berinovasi untuk menjual hasil inovasinya.

- b. Inovasi Pengguna

hal tersebut dimana agen (orang atau bisnis) mengembangkan inovasi sendiri (pribadi atau di rumahnya sendiri), hal itu dilakukan karena produk yang dipakainya tidak memenuhi apa yang dibutuhkannya.

5. Tujuan Inovasi

Tujuan utama inovasi adalah:

- a. meningkatkan kualitas

- b. menciptakan pasar baru
- c. memperluas jangkauan produk
- d. mengurangi biaya tenaga kerja
- e. meningkatkan proses produksi
- f. mengurangi bahan baku
- g. mengurangi kerusakan lingkungan
- h. mengganti produk atau pelayanan
- i. mengurangi konsumsi energi
- j. menyesuaikan diri dengan undang-undang.

6. Kegagalan Inovasi

Hasil survey menunjukkan, bahwa dari 3000 ide tentang sebuah produk, hanya satu yang sukses di pasaran. Kegagalan inovasi mengakibatkan hilangnya sejumlah nilai investasi, menurunkan moral pekerja, meningkatkan sikap sinis, atau penolakan produk serupa dimana datang. Padahal produk yang gagal seringkali memiliki potensis ebagai ide yang baik, penolakan terjadi karena kurangnya modal, keahlian yang kurang, atau produk tidak sesuai kebutuhan pasar. Kegagalan harus diidentifikasi dan diselesksi ketika proses berlangsung. Penyeleksian dini memungkinkan kita dapat menghindari uji coba ide yang tidak cocok dengan bahan baku, sehingga dapat menghemat biaya produksi.

Penyebab umum gagalnya suatu proses inovasi, dapat disaring kedalam 5 macam, yaitu:

- a. definisi tujuan yang buruk

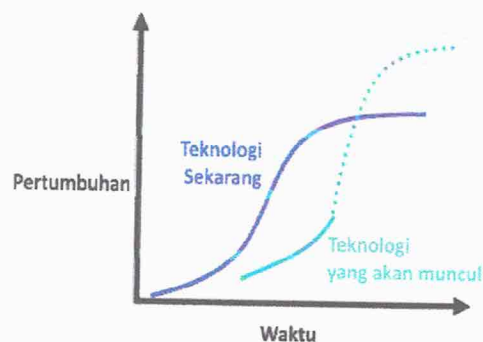
- b. buruknya mensejajarkan aksi untuk mencapai tujuan;
- c. buruknya partisipasi anggota tim;
- d. buruknya pengawasan produk;
- e. buruknya komunikasi dan akses informasi.

7. Siklus Inovasi

Siklus inovasi berlangsung seperti kurva difusi dimana pada tahap awal, tumbuh relatif lambat, ketika kemudian pelanggan merespon produk tersebut sebagai sebuah kebutuhan maka pertumbuhan produk meningkat secara eksponensial. Pertumbuhan produk akan terus meningkat bila dilakukan inkrementasi inovasi atau mengubah produk. Di akhir kurva pergerakannya melambat kembali dan cenderung menurun.

Gambar 2.1

Siklus Inovasi



Perusahaan yang inovatif akan bekerja dengan cara inovasi baru, yang menggantikan cara lama untuk mempertahankan tumbuhnya kurva melalui pembaharuan teknologi, bila teknologi tidak dilakukan pembaharuan pertumbuhan akan cenderung stagnan atau bahkan menurun.



C. PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Pengaruh Kecukupan Anggaran dan inovasi

Anggaran adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana- rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut (Hanson, 1966). Anggaran dibuat berdasarkan jenis anggaran dan salah satunya adalah anggaran operasional yang terdiri dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya. Dalam menciptakan sebuah inovasi diperlukan berbagai macam biaya, misalnya untuk melakukan penemuan produk baru ataupun inovasi proses baru untuk mendukung perubahan dalam perusahaan. Kecukupan anggaran merupakan salah satu hal penting dalam melakukan inovasi, karena perusahaan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa karyawan menerima dukungan anggaran yang memadai sehingga proses inovasi yang dilakukan dapat berjalan sesuai dengan rencana. Efisiensi biaya dalam anggaran adalah kunci keberhasilan dari suatu inovasi, dimana perusahaan dapat menggunakan biaya yang telah dianggarkan secara efektif dan efisien, program efisiensi anggaran menjadi penting ketika kemampuan keuangan perusahaan terbatas (Eko Prasajo, 2004). Semua biaya yang digunakan dalam proses inovasi harus dianggarkan, sehingga tidak menghabiskan biaya yang dapat merugikan perusahaan dan anggaran biaya-biaya tersebut mencukupi untuk dialokasikan dalam setiap proses kegiatan inovasi yang akan dilakukan. Dengan adanya pembaruan inovasi diharapkan akan meningkatkan penjualan dan laba perusahaan.

H1: Terdapat pengaruh antara kecukupan anggaran terhadap inovasi.