

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Anggaran

1. Definisi Anggaran

Anggaran merupakan rencana keuangan masa mendatang yang mencakup harapan manajemen terhadap pendapatan, biaya, dan transaksi keuangan lain dalam masa satu tahun. Tahap penyusunan anggaran merupakan tahap yang sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja justru bisa menggagalkan program yang telah disusun sebelumnya.

Anggaran bisa merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan anggaran.

Anggaran merupakan suatu alat bagi manajemen dalam melakukan perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan. Menurut M. Nafarin (2018:11) “Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan barang atau jasa.”

Menurut V. Wiratna Sujarweni (2016: 120) “Anggaran merupakan suatu rencana kerja perusahaan yang terdiri dari pendapatan dan pengeluaran

yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter dan dapat

juga menggunakan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu tertentu, biasanya jangka waktu satu tahun.”

Ada enam karakteristik anggaran yang dikemukakan V. Wiratna Sujarweni (2016: 120) , yaitu :

- a. Anggaran dapat dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- b. Anggaran menyangkut masa atau jangka waktu (satu tahun).
- c. Anggaran merupakan komitmen para manajer untuk mencapai target yang telah ditetapkan.
- d. Anggaran yang sudah disetujui segera dilaksanakan sesuai bagiannya.
- e. Anggaran dapat dijadikan alat untuk mengukur kinerja manajer.
- f. Usulan anggaran ditetapkan oleh pihak manajer puncak.

Berdasarkan definisi diatas disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kegiatan yang dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang dinyatakan secara kuantitatif dan memberikan gambaran kepada manajemen tentang sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditentukan. Anggaran juga membantu manajemen dalam melakukan perencanaan, pengkoordinasian dan pengendaliannya dalam memperoleh tujuan yang ada didalam anggaran.

2. Fungsi Anggaran

Menurut M Narafin (2018: 28) mengemukakan bahwa anggaran memiliki beberapa fungsi, diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Fungsi perencanaan
Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis menuntut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata atau jelas dalam satuan unit dan uang.
- b. Fungsi pelaksanaan
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.
- c. Fungsi pengawasan
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 (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan).

Adapun menurut V. Wiratna Sujarweni (2016: 120), anggaran mempunyai lima fungsi antara lain :

- a. Alat perencanaan
Anggaran merupakan alat pengendali manajemen dalam rangka mencapai tujuan. Anggaran perusahaan digunakan untuk merencanakan kegiatan apa saja yang akan dilakukan oleh perusahaan beserta rincian biaya yang dibutuhkan dan rencana sumber pendapatan yang akan diperoleh perusahaan. Anggaran sebagai alat perencanaan digunakan untuk :
 - 1) Merumuskan tujuan dan sasaran kebijakan agar sejalan dengan visi, misi dan sasaran yang sudah ditetapkan.
 - 2) Merencanakan berbagai program, kegiatan, serta sumber pendapatan.
 - 3) Mengalokasikan dana untuk program dan kegiatan yang sudah disusun.
 - 4) Menentukan indikator kinerja dan pencapaian strategi.
- b. Alat pengendalian
Anggaran berisi rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran perusahaan, dimaksudkan dengan adanya anggaran, semua bentuk pengeluaran dan pemasukan dapat dipertanggungjawabkan.
Pengendalian anggaran publik dapat dilakukan melalui 4 cara :

- 1) Membandingkan kinerja anggaran dengan realisasi.
- 2) Menghitung selisih anggaran.
- 3) Menemukan bagian-bagian biaya yang dapat dikendalikan dan tidak bisa dikendalikan.
- 4) Merevisi anggaran biaya dan pendapatan untuk tahun berikutnya.

c. Motivasi

Anggaran juga berfungsi sebagai pendorong yang dapat memotivasi manajer masing-masing divisi yang mereka pimpin dan manajer puncak untuk meraih tujuan perusahaan. Manajer termotivasi untuk menyusun anggaran, melaksanakan sesuai target.

d. Alat koordinasi dan komunikasi

Dalam menyusun anggaran, pasti antar unit kerja akan melakukan komunikasi dan koordinasi. Dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran harus dikomunikasikan ke seluruh bagian perusahaan. Anggaran yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja didalam pencapaian tujuan perusahaan.

e. Alat penilaian kinerja

Perencanaan anggaran dan pelaksanaannya akan menjadi penilaian kinerja manajemen perusahaan. Kinerja manajemen dan pimpinan akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran serta pelaksanaan efisiensi anggaran. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk melakukan pengendalian dan penilaian kinerja.

Dari kutipan ahli diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa anggaran memiliki fungsi yang sama yaitu sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsinya, yaitu sebagai alat pendorong suatu perencanaan yang dibuat oleh manajemen. Anggaran merupakan pedoman bagi para pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Alat untuk mengawasi para pekerja, sarana untuk pengkoordinasian kerja. Alat pembanding antara rencana yang telah disusun dengan realisasinya. Oleh karena itu anggaran penting sekali digunakan agar perusahaan

dapat mengetahui arah tujuan pelaksanaan kegiatan perusahaan guna mencapai tujuan yang diinginkan.

3. Bentuk anggaran

Menurut M Nafarin (2018: 31), anggaran dapat dikelompokkan dalam beberapa segi yaitu :

a. Segi dasar penyusunan

Dilihat dari segi dasar penyusunan anggaran terdiri dari :

1) Anggaran variabel

Anggaran variabel (*variable budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisaran) kapasitas (aktivitas) tertentu dan dapat disesuaikan pada tingkat- tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda. Anggaran variabel disebut juga dengan anggaran fleksibel.

2) Anggaran tetap

Anggaran tetap (*fixed budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Anggaran tetap disebut juga dengan anggaran statis.

b. Segi cara penyusunan

Dilihat dari segi cara penyusunan, anggaran terdiri dari :

1) Anggaran periodik

Anggaran periodik (*periodic budget*) adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu. Pada umumnya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.

2) Anggaran kontinu

Anggaran kontinu (*continuous budget*) adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbikan atas anggaran yang pernah dibuat. Misalnya tiap bulan diadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

c. Segi jangka waktu

Dilihat dari segi jangka waktu, anggaran terdiri dari :

1) Anggaran jangka pendek

Anggaran jangka pendek (*short-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.

2) Anggaran jangka panjang

Anggaran jangka panjang (*long-range budget*) atau anggaran strategis adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut dengan anggaran modal (*capital budget*).

d. Segi bidang

Dilihat dari segi bidang, anggaran terdiri dari :

1) Anggaran operasional

Anggaran operasional (*operational budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran laba rugi. Anggaran operasional meliputi :

- a) Anggaran penjualan
- b) Anggaran pembelian
- c) Anggaran beban usaha
- d) Anggaran laba rugi

2) Anggaran keuangan

Anggaran keuangan (*financial budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan meliputi :

- a) Anggaran kas
- b) Anggaran piutang
- c) Anggaran persediaan
- d) Anggaran utang
- e) Anggaran neraca

e. Segi kemampuan menyusun

Dilihat dari segi kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari :

1) Anggaran komprehensif

Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*) adalah perpaduan antara anggaran operasional dengan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.

2) Anggaran parsial

Anggaran parsial (*partially budget*) adalah anggaran yang disusun tidak secara lengkap, anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja. Biasanya dibuat karena keterbatasan kemampuan, maka yang dapat disusun hanya anggaran operasional saja.

f. Segi fungsi

Dilihat dari segi fungsi, anggaran terdiri dari :

1) Anggaran tertentu

Anggaran tertentu (*appropriation budget*) adalah anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.

2) Anggaran kinerja

Anggaran kinerja (*performance budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan), misalnya untuk menilai apakah biaya atau beban yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

g. Segi Metode Penentuan Harga Pokok Produk

Dilihat dari segi metode penentuan harga pokok produk, anggaran terdiri dari :

- 1) Anggaran tradisional (*traditional budget*) atau anggaran konvensional (*conventional budget*) terdiri dari :
 - a) Anggaran berdasar fungsional (*functional based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penghapokan variabel (*variable costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel.
 - b) Anggaran berdasarkan sifat (*characteristic based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penghapokan variabel (*variabel costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel.
- 2) Anggaran berdasarkan kegiatan (*activity based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penghapokan berdasarkan kegiatan (*activity based budget*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk.

Adapun menurut V. Wiratna Sujarweni (2016: 123), jenis-jenis anggaran antara lain :

- a. Anggaran penjualan
Anggaran penjualan berisi rencana penjualan selama jangka waktu anggaran (biasanya 1 tahun), penjualan dinyatakan dengan satuan moneter dan besarnya jumlah penjualan. Anggaran penjualan disusun berdasarkan proyeksi penjualan merupakan dasar dari penyusunan anggaran lainnya, sehingga anggaran penjualan disebut sebagai anggaran kunci.
- b. Anggaran produksi
Anggaran produksi berisi rencana berapa saja produk yang akan diproduksi selama periode anggaran, anggaran ini dibuat berdasarkan penjualan sebelumnya. Anggaran produksi merupakan dasar penyusunan anggaran biaya produksi.
- c. Anggaran biaya produksi

Anggaran biaya produksi terdiri dari komponen harga pokok produksi yaitu :

- 1) Anggaran biaya bahan baku
Anggaran biaya bahan baku berisi rencana biaya bahan baku yang diperlukan dalam proses produksi baik satuan moneter maupun jumlah bahan baku yang dibutuhkan. Dari anggaran ini akan dibuat dasar untuk membuat anggaran pembelian bahan baku. Kemudian anggaran ini akan menjadi dasar untuk menyusun anggaran kas dan anggaran rugi-laba.
- 2) Anggaran biaya tenaga kerja langsung
Anggaran biaya tenaga kerja langsung berisi rencana biaya tenaga kerja langsung dalam jangka waktu yang dianggarkan. Anggaran ini digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran kas dan anggaran rugi-laba.
- 3) Anggaran biaya overhead pabrik
Anggaran biaya overhead pabrik berisi rencana biaya overhead pabrik selama jangka waktu anggaran, anggaran ini juga sebagai dasar penyusunan anggaran kas dan anggaran rugi-laba.

- d. Anggaran biaya nonproduksi
Anggaran biaya nonproduksi berisi tentang rencana sejumlah biaya yang tidak termasuk dalam proses produksi, dan biaya ini hanya sebagai penunjang kegiatan produksi. Anggaran biaya nonproduksi terdiri atas anggaran biaya pemasaran dan anggaran biaya administrasi dan umum, yang masing-masing berisi rencana biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum.
- e. Anggaran pengeluaran modal
Anggaran pengeluaran modal berisi rencana untuk mengumpulkan laba sebanyak-banyaknya, kemudian mengeluarkan aktiva tetap sebagai modal untuk diinvestasikan. Maka pembuatan anggaran ini harus sangat hati-hati untuk menghindari kerugian.
- f. Anggaran kas
Anggaran kas berisi rencana sumber dan penggunaan kas selama periode anggaran, terdiri dari rencana penerimaan kas dan rencana pengeluaran kas. Anggaran berisi saldo awal kas, ditambah rencana kas masuk, dan pengeluaran kas. Ada dua macam anggaran kas yang diperlukan perusahaan yaitu :

- 1) Anggaran kas jangka pendek yaitu alat operasional pengendalian kas sehari-hari. Jangka waktu disesuaikan dengan anggaran tahunan.
 - 2) Anggaran kas jangka panjang yaitu jangka waktu lima sampai sepuluh tahun yang disesuaikan dengan perencanaan perusahaan yang telah disusun.
- g. Anggaran rugi-laba
Anggaran rugi-laba berisi rencana rugi atau laba perusahaan selama periode anggaran. Anggaran ini disusun untuk merencanakan keadaan perusahaan dalam satu periode. Anggaran ini disusun dari anggaran operasi dan digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran neraca.
- h. Anggaran neraca
Anggaran neraca berisi tentang rencana posisi keuangan yang terdiri dari aktiva, untung dan modal perusahaan pada satu periode anggaran. Anggaran neraca disusun dari anggaran kas dan anggaran rugi-laba dan digunakan untuk dasar penyusunan anggaran perubahan posisi keuangan.
- i. Anggaran perubahan posisi keuangan.
Anggaran perubahan posisi keuangan berisi rencana perubahan aktiva, utang dan modal perusahaan selama periode anggaran. Anggaran ini disusun dari anggaran neraca. Anggaran yang merencanakan keadaan arus dan perubahan-perubahan dalam posisi keuangan selama tahun buku yang bersangkutan.

4. Perencanaan Anggaran

Perencanaan anggaran merupakan kegiatan untuk memperkirakan posisi dan kondisi keuangan perusahaan di masa yang akan datang bisa jangka pendek maupun jangka panjang. Perusahaan perlu mengetahui bagaimana posisi dan kondisi keuangan di masa yang akan datang dengan demikian agar dalam penyusunan anggaran dapat dihindari terjadinya anggaran yang berlebih.

Perencanaan adalah arah dari perusahaan sepanjang periode waktu untuk memenuhi hasil yang diinginkan. Perencanaan harus berhubungan dengan tujuan jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Tujuan dari perencanaan adalah meningkatkan profitabilitas. Dalam perencanaan, manajemen memilih tujuan jangka panjang. Tujuan dari satu perencanaan adalah harus menerus dinilai dalam kaitannya dengan tingkat dari pemenuhan dan berapa lama ini diterapkan. Tujuan perencanaan harus spesifik dan terukur.

Perencanaan anggaran dalam perusahaan harus disusun secara sistematis, meliputi seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan secara kuantitatif, dan berlaku untuk jangka waktu yang akan datang. Tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran harus berorientasi pada kinerja perusahaan sehingga perencanaan yang sudah disusun dapat tercapai. Perencanaan anggaran merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi.

5. Proses Perencanaan Anggaran

Pada perusahaan, proses perencanaan telah terbiasa dengan departemen perencanaan keuangan yang menerbitkan pedoman terhadap manajer departemen. Manajer kemudian menyampaikan rencana ke perencanaan keuangan. Rencana kembali ke manajer jika

pedoman belum melekat. Perencanaan keuangan mengkoordinir rencana dari bawah-atas.

Anggaran menurun ke tingkat pengawasan. Perusahaan juga menggunakan program penganggaran, melibatkan alokasi dari sumberdaya. Proses penganggaran mengharuskan yang baik, komunikasi tepat waktu. Manajemen bagian atas harus membuat tujuan anggaran yang jelas terhadap manajer per departemen. Pada gilirannya, manajer harus menjelaskan kondisi operasi per departemen dan keterbatasan.

Proses perencanaan anggaran mengkomunikasikan tujuan organisasi, alokasi sumber daya, penyediaan umpan balik, dan motivasi karyawan. Proses perencanaan anggaran harus distandarkan dengan penggunaan manual anggaran, bentuk anggaran dan prosedur formal.

Proses anggaran digunakan oleh perusahaan harus menyesuaikan kebutuhannya, konsisten dengan struktur organisasi, dan mempertimbangkan sumber daya manusia. Proses penganggaran mendirikan tujuan dan kebijakan, merumuskan pembatas, menyebutkan satu persatu sumber daya yang dibutuhkan, menguji kebutuhan spesifik, menyediakan fleksibilitas, memasukkan asumsi, dan mempertimbangkan batasan. Proses penganggaran harus mempertimbangkan satu analisa seksama dari status saat ini dari

perusahaan. Sebuah anggaran adalah berlandaskan pengalaman masa lalu ditambah satu perubahan dari lingkungan saat ini.

Enam langkah yang masuk pada proses penganggaran adalah :

1. Objektif
2. Menganalisis sumber daya yang tersedia
3. Menaksir komponen anggaran
4. Menelaah komponen biaya
5. Membuat anggaran

Keberhasilan dari proses penganggaran memerlukan kerjasama dari semua tingkat pada organisasi. Sebagai contoh, tanpa manajemen puncak atau manajemen atau dukungan manajemen operasi, anggaran tidak akan berhasil. Seluruh yang terlibat dalam penganggaran dilatih dengan cara yang terbaik dan dipandu secara objektif, bermanfaat, melangkah, dan prosedural. Didalamnya harus memiliki pengawasan yang cukup.

Proses penganggaran akan menyingkatkan terlebih dahulu manajemen dari kemungkinan masalah yang telah ditunjukkan. Dengan mengetahui masalah, solusi mungkin dirumuskan. Sebagai contoh, pada arus kas, kekurangan mungkin terjadi. Dengan mengetahui ini sebelumnya, manajemen mungkin menyusun satu pinjaman angka pendek untuk kebutuhan pembiayaan dibandingkan menghadapi satu keuangan mendadak. Pada pandangan yang sama, perencanaan

mempertimbangkan satu jadwal pabrikasi guna menghasilkan biaya produksi yang lebih rendah dan tingkat persediaan yang lebih rendah. Ini menghindari satu situasi krisis yang mengharuskan lembat atau perubahan transportasi yang tinggi untuk menerima peralatan yang ditawarkan pada satu basis mendesak. Tanpa perencanaan yang sesuai, siklus produk menuntut menurunkan ketegangan sumber daya dan kapasitas. Sumber daya meliputi materi, tenaga kerja, dan penyimpanan.

A. Model Bisnis Canvas

1. Definisi Model Bisnis Canvas

Bisnis yang berkembang pesat dalam jangka waktu yang relatif singkat tentu menarik perhatian, sebab bisnis tersebut tentu memiliki model bisnis yang efisien sehingga bisa menjangkau target pasarnya secara efektif. Model bisnis merupakan strategi yang harus dibuat sebuah bisnis sebelum mulai berkompetisi dengan bisnis lainnya. Banyak sekali strategi yang harus dijelaskan dalam sebuah model bisnis karena strategi tersebut berhubungan dengan banyak aspek dalam sebuah bisnis. Model bisnis di antaranya mengatur tentang tujuan hubungan kita dengan supplier, dengan distributor atau dengan para pelanggan secara langsung.

Menjelaskan model bisnis dengan detail dan tepat akan membantu pelaku usaha menemukan tujuan bisnis secara jelas dan membahas tentang target apa yang harus dicapai terlebih dahulu. Salah satu perangkat analisis yang dapat membantu dalam menemukan model bisnis yang tepat adalah model bisnis canvas. Model bisnis yang satu ini pertama kali diperkenalkan oleh Alexander Osterwalder. Alexander mencoba menjelaskan sebuah kerangka sederhana untuk mempresentasikan elemen-elemen penting yang terdapat dalam sebuah model bisnis. Model Bisnis Canvas adalah sebuah manajemen strategi bisnis yang sangat membantu *entrepreneur*

untuk menggambarkan, mendesain kemudian mengerucutkan beberapa aspek bisnis menjadi satu strategi yang utuh.

Memasuki dunia persaingan bisnis berbekal model bisnis canvas tentu membuat *entrepreneur* lebih percaya diri dan matang dalam menjalankan bisnis. Dengan model bisnis canvas ini wirausahawan bisa menciptakan strategi bisnis secara modern dan terarah.

2. Karakteristik Model Bisnis Canvas

Daya tarik model bisnis canvas adalah terletak pada kesederhanaannya, model bisnis canvas ini sangat tepat diterapkan di startup teknologi yang perlu perubahan sangat cepat, tapi tetap juga bisa digunakan untuk bisnis non-teknologi.

Model bisnis canvas, terdapat 9 elemen penting yang alurnya mengalir dari satu elemen bisnis menuju elemen-elemen penting berikutnya mendukung kemajuan suatu bisnis. Langkah-langkah menyusun model bisnis canvas dimulai dari :

a. Customer Segment

Customer segment adalah sekumpulan orang atau organisasi yang akan dilayani atau diraih oleh usaha yang akan dijalankan atau sudah dijalankan. Konsumen adalah hal yang paling penting didefinisikan ketika berniat untuk menjalankan suatu usaha. Tanpa konsumen usaha yang direncanakan tidak akan menghasilkan keuntungan. Agar bisa lebih fokus dalam melayani konsumen, maka perlu dilakukan pengelompokkan-

pengelompokkan konsumen dalam beberapa segmen (kelompok) seperti jenis kelamin, usia, gaya hidup, perhatian pada hal tertentu, wilayah geografis, jumlah keluarga, daya beli dan sebagainya.

b. *Value proposition*

Value proposition berisi tentang uraian manfaat atau benefit apa yang akan didapatkan para pelanggan jika memilih produk/jasa yang ditawarkan pada konsumen yang menjadi sasaran.

Aspek ini berisi tentang nilai (*value*) yang ditawarkan dari produk dan layanan pada customer segments. Atau dengan kata lain *value proposition* juga menjelaskan “alasan” kenapa *customer segments* membeli produk yang ditawarkan atau memilih untuk membeli produk atau jasa dari perusahaan lain.

c. *Channels*

Aspek *channels* menjelaskan strategi berkomunikasi perusahaan dan bagaimana mengantarkan *value proposition* produk atau jasa yang ditawarkan kepada *customer segmentsnya*.

d. *Customer relationship*

Customer relationship menjelaskan tipe hubungan yang ingin dibangun oleh perusahaan dengan *customer segment* nya. Terkadang hubungan antara perusahaan dapat terjadi dengan sendiri. Namun tidak jarang perusahaan harus menciptakan

cara untuk bisa membangun hubungan dengan konsumennya untuk menjaga 3 hal yakni : 1) loyalitas konsumen 2) menjaga stabilitas dan 3) meningkatkan jumlah penjualan.

e. Revenue streams

Revenue stream menggambarkan bagaimana perusahaan bisa mendapatkan uang dari masing-masing customer segmentnya. Perusahaan harus bertanya pada dirinya sendiri, untuk apa *value* setiap *konsumer segment* yang benar-benar bersedia melakukan pembayaran seperti : membayar harga produknya, menjual karena jasa atau kegunaan yang ditawarkan, biaya berlangganan, sewa, royalty/lisensi dan lain-lan.

f. Key activities

Aspek *key activities* menguraikan berbagai aktivitas penting yang harus dimiliki perusahaan agar bisnis model yang dibuatnya bisa berjalan dengan baik. Sama halnya dengan *key resources*, *key activities* juga perlu menjelaskan aktivitas apa saja yang dibutuhkan agar *value proposition* bisnis bisa sampai kepada customer segmentnya yang dituju, memelihara *consumer relationship* dan strategi untuk memperoleh pendapatan (*revenue*) uang dari bisnis yang dijalankan. Bila dilihat dari rantai nilai, maka *key resources* ini harus menjadi paling tidak aktivitas utama perusahaan bisa berjalan dengan baik. Jika aktivitas pendukungnya tidak mampu dimiliki

perusahaan, maka perusahaan bisa melengkapinya dengan melakukan *partnership* dengan pihak luar.

g. *Key resources*

Aspek *key resources* menjelaskan sumber daya- sumber daya kunci yang memungkinkan perusahaan dapat mencitakan dan menawarkan *value proposition* yang ini ditawarkannya kepada pasar, menjaga hubungan dengan *customer segmentnya* dan mendapatkan *revenue* bagi bisnisnya.

Key resources ini dapat saja dimiliki oleh perusahaan atau jika tidak mampu dimiliki perusahaan dapat dilakukan melalui kemitraan.

h. *Key partnership*

Key partnership menjelaskan dengan siapa perusahaan menjalin kerjasama agar bisnis model bisa berjalan. Dan terdapat sejumlah alasan mengapa sebuah perusahaan perlu menjalin kerjasama dengan pihak lain, yaitu :

- 1) *Optimization and economy*: motivasi bekerjasama untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan melakukan kegiatannya sendirian.
- 2) *Reduction of risk and uncertainly* : mengurangi resiko dan ketidakpastian dalam lingkungan persaingan.

3) *Acquisition of particular resources and activities* :
mengakuisisi perusahaan lain untuk meningkatkan kemampuan kinerja perusahaan.

i. *Cost structure*

Cost structure menjelaskan semua biaya-biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan bisnis model seperti : biaya yang dikeluarkan menciptakan dan mengantarkan nilai (*value*), memelihara hubungan dengan *customer segment*, bagaimana menghasilkan *revenue*. *Cost structure* hanya bisa dijelaskan setelah kita bisa mendefinisikan *key resources*, *key activities* dan *key partnership*.

Dalam mengisi *cost structure* ini perlu juga untuk mengidentifikasi : *fix cost* dan *variable cost* yang harus dikeluarkan ketika mengoperasikan bisnis model.

3. Perencanaan Anggaran dengan Model Bisnis Canvas

Perencanaan Anggaran dengan model bisnis canvas merupakan cara yang efisien sehingga mampu meminimalisir anggaran yang berlebih. Anggaran melalui model bisnis canvas juga bisa menjangkau target pasarnya secara efektif. Proses penganggaran dalam strategi model bisnis canvas memasukkan aspek-aspek yang komprehensif sehingga anggaran dapat menjadi alat strategi untuk bersaing dengan pesaing.

a. Aspek yang pertama yaitu segmen *cost structure*, mendeskripsikan semua biaya yang muncul untuk menjalankan

bisnis. Perusahaan dapat memilih apakah ingin menjadi *cost-driven* (mengutamakan penekanan biaya) atau *value-driven* (mengutamakan keunggulan produk).

- b. Selain aspek *cost structure*, perencanaan anggaran juga harus memperhatikan aspek-aspek yang lainnya terutama aspek yang berkaitan dengan keuangan yaitu aspek *revenue stream*. *Revenue Stream* merupakan pendapatan dana dari penjualan barang, investasi, penjualan aset dan lain sebagainya untuk dikembangkan dan dikelola dan jenis pendapatan yang dicatat bergantung pada jenis aktivitas yang dilakukan.

Revenue streams juga merencanakan keuntungan yang ingin diperoleh dan penerapannya pada perencanaan anggaran ini adalah untuk merencanakan investasi modal pada asset lain, melakukan penyewaan asset, dan lainnya.

- c. Aspek selanjutnya yaitu *key resources*, sumber kunci menjelaskan aset terpenting yang diperlukan untuk membuat model bisnis berfungsi. Sumber daya utama adalah yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan nilai perusahaan melalui pelayanan kepada konsumen.

B. Kerangka pikir

Penelitian ini diawali dengan melakukan pra-penelitian masalah yang ada pada Rafin's Pringsewu yaitu keterkaitannya strategi bisnis model canvas dan perencanaan anggaran. Alasan utama mengapa strategi bisnis itu

sangat penting karena strategi bisnis sangat membantu pelaku usaha untuk menggambarkan, mendesain kemudian memperjelas beberapa aspek bisnis menjadi satu strategi yang utuh. Model bisnis canvas tentu membuat pelaku usaha lebih percaya diri dan matang dalam menjalankan bisnis. Merencanakan anggaran dalam perusahaan dengan menggunakan model bisnis canvas membantu wirausahawan bisa menciptakan perencanaan anggaran yang meminimalkan biaya seefektif dan seefisien mungkin tanpa mengurangi kualitas pada produk yang dihasilkan.

Perencanaan anggaran menggunakan metode canvas menjadi lebih komprehensif karena memasukkan unsur-unsur *cost structure*, *revenue streams*, dan *key resources*.