

BAB II

ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN

II.1 Anggaran Perusahaan

Setiap perusahaan yang didirikan mempunyai tujuan yang ingin dicapainya. Tujuan utama perusahaan pada umumnya adalah berorientasi pada laba yang optimal, tetapi ada juga perusahaan yang bertujuan tidak berorientasi pada laba, yaitu memberikan pelayanan atau jasa kepada masyarakat (Welsch, Hilton, Gardon. 1988:2) perusahaan dalam mencapai hal tersebut, harus mampu mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki. Manajemen sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya yang tersedia. Agar penggunaan sumber daya tersebut optimal, pihak manajemen dalam melaksanakan aktivitasnya memerlukan perencanaan dan pengendalian yang baik. Perencanaan dan pengendalian perusahaan merupakan dua fungsi utama manajerial.

Perencanaan dan pengendalian adalah dua hal yang tak terpisahkan. Perencanaan melihat ke masa depan, yaitu menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tersebut. Pengendalian melihat ke belakang, yaitu melihat apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan rencana yang telah disusun. Perbandingan ini kemudian dapat digunakan untuk menyesuaikan anggaran sesuai dengan tujuan masa depan yang diinginkan (Hansen dan Mowen, 1997:350)

Anggaran adalah salah satu instrumen yang digunakan oleh pihak manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Instrumen pengendalian merupakan fungsi lain yang didapat dari penggunaan anggaran. Bentuknya adalah dengan membandingkan hasil kinerja aktual dengan data kuantitatif yang terdapat dalam anggaran. Hal ini diwujudkan dalam bentuk laporan yang disebut laporan kinerja. Dengan adanya kinerja ini, pihak manajemen akan memperoleh informasi yang direncanakan. Selain itu, informasi yang didapat dari proses pengendalian ini dapat digunakan oleh pihak manajemen sebagai umpan balik dalam proses penyusunan anggaran untuk periode berikutnya.

II.2 Pengertian Anggaran

Pemahaman mengenai konsep anggaran dimulai dari memahami pengertian anggaran. Berikut ini beberapa pengertian mengenai anggaran:

1. Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter yang berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang (M. Munandar, 2001:1)
2. Anggaran adalah suatu rencana kerja yang nyata secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain yang mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi, 1993:488)

3. Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan (Adisaputro dan Asri, 1998:6)
4. Anggaran adalah rencana manajemen, dengan anggapan bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasi rencana yang telah disusun (Anthony, Dearden dan Bedford, 1989:489).

Sebenarnya masih banyak referensi lain yang juga membahas definisi anggaran yang dapat digunakan sebagai sumber bahasan mengenai pengertian anggaran. Perbedaan yang ada antara buku referensi yang satu dengan yang lain hanyalah sebatas perbedaan penyajian, tetapi semuanya memberikan penekanan-penekanan yang sama pada unsur-unsur utama dalam anggaran. Unsur-unsur utama tersebut adalah:

1. Anggaran mempunyai hubungan yang erat dengan fungsi manajemen khususnya fungsi perencanaan dan pengendalian
2. Anggaran dinyatakan dalam bentuk kuantitatif (unit moneter)
3. Anggaran mencakup periode tertentu yang pada umumnya jangka pendek.
4. Anggaran harus dapat dijadikan alat bantu manajemen dalam mengkoordinasi dan melaksanakan rencana yang telah ditetapkan, sekaligus mengendalikan operasi perusahaan.

II.3 Tujuan dan Fungsi Anggaran

Untuk dapat menetapkan arah perusahaan yang akan dijalankan, manajemen puncak menyusun semacam *blue print* tentang kondisi yang hendak dicapai perusahaan dalam jangka panjang. Menurut Mulyadi, *blue print* tersebut berupa program jangka panjang, yang mencakup pangsa pasar, produk dan teknologi produksi, kepegawaian, keuangan, citra perusahaan, sistem informasi manajemen, budaya perusahaan dan lain sebagainya (Mulyadi, 1993:448-489). Untuk setiap program yang disusun, manajemen mengalokasikan sumber daya yang tersedia. Demi terjaminnya pelaksanaan berbagai program tersebut, manajemen menyusun anggaran yang berisi rencana kerja tahunan dan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana kerja tersebut.

Anggaran menjamin pelaksanaan rencana kerja dengan biaya sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran. Dengan demikian, penyusunan anggaran dimaksudkan untuk memberikan jaminan pencapaian *blue print* tentang program jangka panjang yang mencakup pangsa pasar, produk dan teknologi produksi, kepegawaian, keuangan, citra perusahaan, sistem informasi manajemen, budaya perusahaan dengan biaya sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya.

Anggaran yang disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya tertentu yang diperhitungkan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya perusahaan ke suatu kondisi tertentu. Jika tanpa anggaran, dalam jangka pendek perusahaan akan berjalan tanpa arah, dengan sumber daya yang tidak terkendalikan.

Anggaran mempunyai beberapa macam fungsi sebagai berikut (R.A. Supriyono, 1999:343)

1. fungsi perencanaan

Langkah-langkah dalam perencanaan adalah penentuan tujuan, penentuan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan, penyusunan program dan akhir perencanaan adalah penyusunan anggaran. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan jangka pendek dan merupakan kesanggupan manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan program jangka pendek.

2. fungsi koordinasi

Anggaran dibutuhkan sebagai alat pengkoordinasian karena setiap individu dalam organisasi mempunyai persepsi dan kepentingan yang berbeda terhadap tujuan perusahaan.

3. fungsi komunikasi

Dengan adanya anggaran diharapkan pada individu dapat mengerti tujuan, strategi kebijakan, pelaksanaan dan penyimpangan yang ada dalam perusahaan.

4. fungsi motivasi

Anggaran yang penyusunannya mengikutsertakan para pelaksananya dapat digunakan untuk memotivasi mereka dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan serta dapat untuk mengukur prestasi mereka.

5. fungsi pengendalian dan evaluasi

Anggaran yang telah disetujui merupakan komitmen para pelaksana yang ikut berperan dalam penyusunan anggaran. Dengan kondisi tersebut anggaran dapat digunakan sebagai alat pengendalian. Penyimpangan yang terjadi antara anggaran dengan realisasi, baik positif maupun negatif dapat dijadikan dasar evaluasi atau penilaian.

6. fungsi pendidikan

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai cara bekerja, baik secara vertikal dengan bawahannya maupun secara horizontal dengan manajer lainnya.

II.4 Keuntungan dan Keterbatasan Anggaran

Pemakaian anggaran di dalam perusahaan memberikan keuntungan-keuntungan sebagai berikut (R.A. Supriyono,1999:18):

1. Penyusunan anggaran merupakan kekuatan manajemen dalam menyusun perencanaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang dinyatakan dalam ukuran finansial
2. Anggaran dapat digunakan sebagai alat koordinasi berbagai kegiatan perusahaan
3. Implementasi anggaran dapat menciptakan alat untuk pengawasan kegiatan perusahaan. Penyimpangan antara anggaran dengan realisasi dihitung dan dianalisis, sehingga manajemen dapat mengetahui penyebab adanya penyelewengan itu

4. Berdasarkan teknik yang digunakan, manajemen dapat memeriksa dengan seksama apakah penggunaan sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan sudah efisien dan efektif
5. Pemakaian anggaran dapat menimbulkan motivasi untuk memperoleh laba, serta menimbulkan kesadaran mengenai pentingnya perencanaan biaya dalam memaksimalkan laba jangka panjang
6. Pemakaian anggaran dapat mendorong dipakainya standar sebagai sebagai alat pengukur prestasi suatu bagian atau individu di dalam organisasi perusahaan
7. Pemakaian anggaran dapat membantu manajemen di dalam pengambilan keputusan untuk memiliki beberapa alternatif yang mungkin dilaksanakan

Selain keuntungan-keuntungan yang dapat diperoleh, manajemen juga mengetahui bahwa penggunaan anggaran memiliki keterbatasan. Beberapa keterbatasan anggaran sebagai berikut (Adisaputro dan Asri, 1998:53):

1. Anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi, kapasitas produksi dan lain-lain), maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut
2. Anggaran hanya merupakan rencana dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan sungguh-sungguh

3. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan mengantikannya
4. Kondisi yang terjadi selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa sekalipun dapat memberikan banyak keuntungan bagi perusahaan, jika tidak dilaksanakan dengan lebih dari itu, penggunaan anggaran tanpa pengertian yang benar dapat membuat manajemen mengambil keputusan yang salah. Sekalipun anggaran adalah rencana yang komperhensif namun, faktor pertimbangan manajemen tetap menjadi prioritas utama dan fleksibilitas anggaran tetap harus dipertahankan.

II.5 Jenis-Jenis Anggaran

Dalam suatu perusahaan paket anggaran yang lengkap terdiri atas beberapa jenis anggaran. Paket anggaran yang lengkap dinamakan anggaran induk atau anggaran master. Anggaran induk atau anggaran master adalah suatu jaringan kerja yang berisi berbagai macam anggaran yang terpisahkan tetapi saling berhubungan atau saling tergantung (Supriyono, 1999:45). Menurut Supriyono anggaran induk sendiri ada tiga macam antara lain, sebagai berikut :

1. Anggaran operasi.

Anggaran ini menunjukkan rencana tentang operasi atau kegiatan yang akan dilakukan perusahaan dimasa yang akan datang.

2. Anggaran kas.

Anggaran yang menunjukkan perkiraan sumber dan penggunaan kas di tahun anggaran.

3. Anggaran pengeluaran modal

Anggaran yang berisi rencana investasi pada tahun anggaran.

Berbagai anggaran yang terpisahkan, dikembangkan dan diintegrasikan untuk membentuk anggaran induk. Anggaran induk biasanya disusun untuk jangka waktu satu tahun. Berbagai anggaran yang membentuk anggaran induk atau anggaran master terdiri atas :

- 1) Anggaran Penjualan.
- 2) Anggaran Persediaan.
- 3) Anggaran Produksi.
- 4) Anggaran Biaya Bahan Baku.
- 5) Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung.
- 6) Anggaran Biaya Over Head Pabrik.
- 7) Anggaran Harga Pokok Penjualan dan Harga Pokok Produksi.
- 8) Anggaran Biaya Non – Produksi.
- 9) Anggaran Laba Rugi.
- 10) Anggaran Kas.
- 11) Anggaran Neraca.

Dalam penyusunan anggaran agar diperoleh anggaran yang baik, maka diperlukan peran serta dari semua pihak. Proses penyusunan anggaran dilihat dari partisipasi dalam penyusunannya dibagi menjadi tiga :

1. *Top Down Budget.*

Dalam proses penyusunannya manajer senior menentukan anggaran pada manajemen yang lebih rendah. Dalam hal ini manajer senior lebih banyak berperan dalam penyusunan anggaran.

2. *Bottom Up Budget.*

Dalam proses penyusunan anggaran, manajer yang lebih rendah lebih menentukan sasaran dalam penyusunan anggaran. Jadi dalam hal ini manajemen lebih rendah diikutkan secara aktif dalam penyusunan anggaran.

3. *Gabungan.*

Adanya interaksi atasan dan bawahan secara bersama-sama dalam menetapkan anggaran yang terbaik bagi perusahaan. Anggaran disusun oleh tiap-tiap manajer unit usaha dengan berpedoman pada tujuan, strategi dan kebijaksanaan organisasi.

II.6 Periode Anggaran

Periode anggaran merupakan faktor penting di dalam menyusun rencana anggaran yang lengkap, dalam hal ini periode anggaran dapat disusun atas dasar:

1. Anggaran jangka panjang

Anggaran jangka panjang merupakan anggaran yang disusun oleh perusahaan untuk jangka waktu beberapa tahun, misalnya 3 atau 5 tahun. Dalam anggaran jangka panjang harus disusun berdasarkan harapan yang akan terjadi beberapa tahun yang akan datang tentang jumlah laba yang akan dicapai (anggaran laba) dan sekaligus menyusun: (a) anggaran penjualan, (b) anggaran biaya variabel dan biaya tetap yang meliputi: biaya produksi, biaya administrasi dan umum serta biaya pemasaran, (c) anggaran neraca, yang meliputi: anggaran aliran kas, anggaran tingkat persediaan, anggaran piutang, anggaran utang, dan sebagainya, (d) anggaran ekspansi dan investasi aktiva tetap. Kesulitan di dalam menyusun anggaran jangka panjang adalah memproyeksikan faktor-faktor yang akan mempengaruhi kegiatan perusahaan dalam jangka panjang, misalnya faktor-faktor: ekonomi, teknologi, sosial politik, pertumbuhan penduduk, lingkungan industri, tingkat konsumsi masyarakat, dan sebagainya.

2. Anggaran tahunan

Anggaran tahunan merupakan anggaran yang disusun oleh perusahaan untuk jangka waktu 1 tahun atau 1 periode akuntansi. Anggaran tahunan hendaknya dapat mendukung tujuan perusahaan jangka panjang yang tercermin di dalam anggaran jangka panjang. Anggaran tahunan mengarah kepada anggaran operasional (*master*) yang merupakan koordinasi anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya

produksi, anggaran biaya administrasi dan umum, anggaran biaya pemasaran, anggaran keadaan keuangan (neraca).

3. Anggaran bulanan

Anggaran bulanan merupakan anggaran tahunan yang disusun lebih terinci untuk setiap bulan di dalam tahun anggaran yang bersangkutan. Oleh karena anggaran ini disusun lebih terinci dan jangka waktunya lebih pendek, diharapkan dapat dipakai sebagai alat pengendalian atau pengawasan kegiatan dengan lebih baik dan dari analisa penyimpangan dapat segera diadakan koreksi untuk kegiatan bulan-bulan berikutnya.

II.7 Karakteristik Anggaran yang Baik

Menurut Mulyadi (1993:511) karakteristik anggaran ada beberapa macam, antara lain :

1. Anggaran disusun berdasarkan program.

Proses manajemen perusahaan dimulai dengan perencanaan strategik (*strategic planning*) yang didalamnya terjadi proses penetapan tujuan perusahaan dan penentuan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Setelah tujuan perusahaan ditetapkan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut dipilih. Proses manajemen kemudian diikuti dengan penyusunan program-program untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan dalam perencanaan strategik.

Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dan

penaksiran sumber yang dialokasikan kepada tiap program tersebut. Program merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan dalam perencanaan stratejik.

Rencana jangka panjang yang dituangkan dalam program memberikan arah kemana kegiatan perusahaan ditujukan dalam jangka panjang. Anggaran merinci pelaksanaan program, sehingga anggaran yang disusun setiap tahun memiliki arah seperti yang ditetapkan dalam rencana jangka panjang. Jika anggaran tidak disusun berdasarkan program, pada dasarnya perusahaan seperti berjalan tanpa tujuan.

2. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.

Pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan dapat dibagi menjadi empat golongan : pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Proses pengendalian pusat biaya kebijakan dimulai dengan pembuatan anggaran biaya yang disetujui oleh manajemen puncak. Anggaran biaya ini merupakan batas atas pengeluaran biaya yang dapat dilakukan oleh manajer pusat biaya yang bersangkutan. Anggaran biaya ini merupakan tolak ukur efisiensi, namun untuk memberikan pedoman agar biaya sesungguhnya tidak melebihi jumlah yang telah disetujui dalam anggaran.

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur kinerjanya berdasarkan pendapatannya. Manajer pusat pendapatan tidak dimintai pertanggungjawaban mengenai masukannya,

karena dia tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut. Contoh pusat pendapatan ini adalah departemen pemasaran. Departemen pemasaran bertanggung jawab terhadap pencapaian pendapatan yang ditargetkan tanpa harus dibebani tanggung jawab atas biaya yang terjadi di departemennya, karena biaya seringkali tidak mempunyai hubungan dengan pendapatan yang diperoleh departemen tersebut, karena pada umumnya biaya-biaya yang terjadi dalam pusat pendapatan merupakan biaya kebijakan, maka pusat pendapatan umumnya juga merupakan pusat kebijakan.

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajemen diukur dari selisih antara pendapatan dengan biaya untuk memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu dalam pusat laba, baik masukan maupun keluarannya diukur dalam satuan rupiah untuk menghitung laba, yang dipakai sebagai pengukur kinerja manajernya.

Karena tiap-tiap tipe pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi memiliki karakteristik yang berbeda satu sama lain, maka penyusunan anggaran yang tidak didasarkan pada karakteristik pengendalian masing-masing tipe pusat pertanggungjawaban akan menghasilkan tolak ukur kinerja yang tidak sesuai dengan karakteristik kegiatan pusat pertanggungjawaban yang diukur kinerjanya. Hal ini mengakibatkan perilaku yang tidak semestinya (*dysfunctional behaviour*) pada manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan anggarannya.

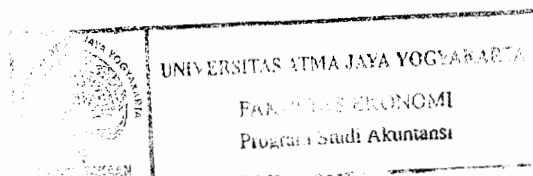
3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian.

Agar proses penyusunan anggaran dapat menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, proses penyusunan anggaran harus mampu menanamkan “ *sense of commitment* “ dalam penyusunannya, karena jika proses penyusunan anggaran yang tidak berhasil menanamkan “ *sense of commitment* “ dalam diri penyusunnya berakibat anggaran yang disusun tidak lebih hanya sebagai alat perencanaan belaka, yang tidak terjadi penyimpangan antara realisasi dan anggarannya, tidak ada satu manajerpun yang merasa bertanggung jawab.

Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian, penyusunan anggaran harus memenuhi syarat berikut ini :

- 1) Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan para manajer dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa yang akan datang yang akan ditempuh oleh para manajer tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.



2) Organisasi anggaran.

Proses penyusunan anggaran memerlukan organisasi yang memisahkan fungsi usulan anggaran, fungsi penelaah (*review*) dan pengesah (*approval*), usulan anggaran, dan fungsi administrasi anggaran. Komite anggaran yang anggotanya terdiri dari manajemen puncak perlu dibentuk untuk melaksanakan fungsi *review* dan *approval* terhadap rancangan anggaran yang diterima dari para manajer operasional. Dengan pendekatan *top-down* komite anggaran berkewajiban menetapkan kebijakan pokok perusahaan yang memberikan pedoman bagi manajer operasional dalam menyusun dan mengajukan rancangan anggaran mereka. Fungsi penyusun usulan anggaran dipegang oleh para manajer operasional, yang dengan pendekatan *bottom-up* dalam proses penyusunan anggaran, diberi kesempatan untuk berpartisipasi (berupa negosiasi antara penyusun anggaran dengan komite anggaran) dalam menetapkan rancangan kegiatan perusahaan di masa yang akan datang. Fungsi administrasi anggaran dipegang oleh departemen anggaran yang merupakan fasilitator baik bagi komite anggaran maupun manajer operasional dalam proses penyusunan anggaran.

3) Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam penyusunan anggaran.

Informasi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi tiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan / atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor (*score*) yang dibuat oleh tiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber ekonomi untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran anggaran.

II.8 Kunci Kesuksesan Anggaran

Agar suatu anggaran dapat berhasil mencapai tujuan yang direncanakan maka dibutuhkan faktor-faktor yang mendukung suatu anggaran, yaitu :

1. Anggaran diterima dan didukung oleh manajemen kunci.
2. Para manajer merasa bahwa anggaran tersebut miliknya.
3. Para karyawan memandang anggaran sebagai alat perencanaan dan koordinasi yang akan membantu pekerjaannya dan bukan sesuatu yang menekan.

4. Dirasakan sebagai alat pemotivasi guna meningkatkan kinerja organisasi dan bukannya alasan untuk tidak bertindak guna memajukan organisasi.
5. Secara teknis disusun dengan benar dan jumlahnya cukup akurat.

II.9 Proses Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran biasanya dilakukan oleh komite anggaran. Komite anggaran anggotanya terdiri atas para manajer pelaksana fungsi-fungsi pokok perusahaan sesuai dengan prinsip keperansertaan. Fungsi komite anggaran adalah sebagai berikut (Supriyono, 1987:18) :

1. Memutuskan kebijaksanaan umum dibidang anggaran.
2. Menanyakan, menerima, dan memeriksa kembali data anggaran dari berbagai bagian organisasi baik itu anggaran jangka panjang maupun anggaran jangka pendek.
3. Menyarankan revisi-revisi yang diperlukan atas anggaran yang diajukan berbagai bidang.
4. Menyetujui anggaran dan revisi yang telah dilaksanakan.
5. Menggabungkan data anggaran sesuai dengan rencana induk perusahaan.
6. Mengevaluasi dan merevisi anggaran yang telah dirakit sebelum disahkan menjadi anggaran final.
7. Mengeluarkan laporan periodik yang memperlihatkan analisa antara anggaran dengan realisasinya serta merekomendasikan tindakan perbaikan.

Dalam penyusunan anggaran diperlukan prosedur agar anggaran yang dihasilkan merupakan hasil yang terbaik dan dapat difungsikan secara maksimal dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Prosedur penyusunan anggaran adalah sebagai berikut (Supriyono, 1999:52) :

1. Menganalisa informasi masa lalu, lingkungan luar yang diantisipasi dan *SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, and Threat)*.

Manajemen puncak atau "*Chief Executive Officer (CEO)*" menganalisis informasi masa lalu dan perubahan lingkungan luar yang akan terjadi dimasa depan agar diketahui *SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, and Threat)* atau kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang dimiliki organisasi dari lingkungannya. Lingkungan luar yang dianalisis meliputi misalnya : kondisi perekonomian, persaingan, selera konsumen, kebijakan pemerintah, sosial-budaya, politik-keamanan, perkembangan teknologi.

2. Menyusun perencanaan strategik dan program

Atas dasar *SWOT*, manajemen puncak menyusun perencanaan strategik yaitu proses penentuan tujuan dan strategik pokok yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Atas dasar strategik pokok yang telah ditetapkan selanjutnya disusun program-program untuk melaksanakan strategik dalam rangka pencapaian tujuan.

3. Mengkomunikasikan tujuan, strategik pokok dan program

Manajemen puncak selanjutnya mengkomunikasikan tujuan, strategik pokok dan program yang telah ditetapkan kepada komite anggaran,

manajer divisi dan manajer dibawahnya agar mereka mengetahui dan memahami tujuan yang akan dicapai, strategi pokok yang akan dilaksanakan, serta programnya.

4. Memilih taktik, mengkoordinasi dan mengawasi operasi

Manajer divisi atas dasar tujuan, strategi dan program yang telah ditetapkan selanjutnya memilih taktik yang akan digunakan. Taktik adalah cara-cara yang akan digunakan untuk melaksanakan program. Selanjutnya manajer departemen membuat keputusan pengoperasian. Keputusan pengoperasian digunakan untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan di bawah departemennya. Manajer seksi bertanggung-jawab merencanakan pengawasan operasional. Pengawasan operasional ini digunakan untuk mengawasi kegiatan seksinya.

5. Menyusun usulan anggaran

Setiap manajer divisi menyusun dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran untuk bagian organisasi dibawahnya yaitu departemen. Demikian pula manajer departemen juga menyusun dan mengkoordinasikan anggaran bagian organisasi dibawahnya yaitu seksi. Usulan anggaran semua divisi selanjutnya diserahkan kepada komite anggaran.

6. Menyarankan revisi usulan anggaran

Komite anggaran menyarankan revisi terhadap usulan anggaran setiap divisi agar terdapat penyalarsan dengan anggaran divisi lain dan agar

sesuai dengan rencana jangka panjang dan tujuan organisasi yang telah ditentukan oleh manajer puncak.

7. Menyetujui revisi anggaran dan merakit menjadi anggaran perusahaan

Setelah usulan anggaran direvisi oleh setiap divisi yang bersangkutan dan revisinya disetujui oleh komite anggaran, maka komite merakit usulan tersebut menjadi anggaran perusahaan.

8. Revisi dan pengesahan anggaran

Anggaran perusahaan mungkin masih memerlukan revisi sebelum disahkan oleh manajemen puncak menjadi anggaran perusahaan yang resmi. Setelah dilakukan revisi, anggaran tersebut disahkan dan didistribusikan pula ke setiap divisi dan bagian organisasi dibawahnya sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dan sekaligus sebagai alat pengendalian.

Dalam proses penyusunan anggaran harus memperhatikan aspek perilaku manusia. Aspek perilaku manusia ini sangat penting karena anggaran yang dibuat nantinya akan digunakan sebagai pedoman dalam menjalankan organisasi. Dalam hal ini sangatlah penting jika dalam penyusunan anggaran memperhatikan kualitas sumber daya manusianya. Agar dalam pelaksanaanya dapat berjalan dengan baik maka anggaran harus mendapat dukungan dari para pelaksananya. Agar dapat memotivasi para pelaksana di dalam anggaran perlu diperhatikan :

1. Tingkat kesulitan

Anggaran yang baik adalah anggaran dengan tingkat kesulitan yang memungkinkan untuk dicapai sehingga para pelaksana termotivasi untuk mencapai prestasi tersebut.

2. Partisipasi manajemen puncak

Partisipasi manajemen puncak diperlukan agar sistem anggaran dapat secara efektif memotivasi para pelaksana.

3. Kewajaran

Setiap pusat pertanggungjawaban harus percaya bahwa anggaran yang disusunnya adalah wajar untuk dicapai.

4. Laporan yang akurat dan tepat waktu

Laporan anggaran yang akurat dan tepat waktu merupakan peringatan dini bagi para pelaksana. Agar laporan akurat dan tepat waktu, maka penyusunan laporan anggaran harus mempunyai integritas dan keahlian.

II.10 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Anggaran

Dalam proses penyusunan anggaran yang baik perlu dipertimbangkan sebagai faktor yang mempengaruhinya. Secara garis besar faktor tersebut digolongkan menjadi dua jenis yaitu (Munandar, 2001) :

1. Faktor intern perusahaan meliputi :

- 1) Penjualan tahun lalu.

- 2) Kebijakan perusahaan dalam penetapan harga jual, syarat pembayaran barang, pemilihan saluran distribusi dan lain-lain.

- 3) Kapasitas produksi, tenaga kerja, modal kerja dan fasilitas yang dimiliki perusahaan.
 - 4) Kebijakan organisasi perusahaan lain di bidang pemasaran, produksi, pembelanjaan, administrasi, maupun personalia.
2. Faktor ekstern perusahaan meliputi :
- 1) Keadaan persaingan.
 - 2) Tingkat pertumbuhan, tingkat penghasilan, tingkat pendidikan dan tingkat penyebaran penduduk.
 - 3) Kebijakan pemerintah di bidang ekonomi, politik, sosial, budaya dan keamanan.
 - 4) Keadaan perekonomian nasional serta kemajuan teknologi.

Terhadap faktor ekstern ini perusahaan tidak mampu mengaturnya sesuai yang diinginkan dalam periode anggaran.

II.11 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan

Penganggaran merupakan perencanaan keuangan yang sekaligus dipakai sebagai dasar sistem pengendalian (pengawasan) keuangan perusahaan untuk periode yang akan datang. Dalam penyusunan anggaran ditunjukkan tujuan keuangan yang akan dicapai pada umumnya dinyatakan dengan jumlah laba perusahaan, oleh karena itu penganggaran sering disebut dengan perencanaan laba (*profit Planning*). Hasil sesungguhnya yang dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran untuk menentukan, meneliti, dan

menganalisis selisih yang ditimbulkan serta melakukan tindakan koreksi (perbaikan) yang diperlukan atas kegiatan yang akan datang.

Perencanaan adalah proses untuk memutuskan sifat dan ukuran berbagai program yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Perencanaan dan penganggaran merupakan proses perencanaan yang berurutan, namun keduanya mempunyai aktivitas yang berbeda-beda yaitu:

1. Perencanaan biasanya berjangka waktu panjang dan penganggaran menitikberatkan dalam jangka waktu satu tahun
2. Perencanaan mendahului penganggaran
3. Perencanaan menjadi pedoman penganggaran
4. Perencanaan terstruktur menurut pusat pertanggungjawaban.

Hubungan antara anggaran dan fungsi perencanaan adalah:

1. Mendasarkan kegiatan pada penyelidikan studi dan penelitian yang merupakan kebiasaan yang membawa rencana akan menguntungkan semua kegiatan terutama yang berkaitan dengan finansial, tingkat persediaan, fasilitas produksi, pembelian, dan sebagainya.
2. Mengarahkan seluruh tenaga dalam perusahaan untuk kegiatan yang paling menguntungkan.
3. Membantu kebijakan-kebijakan perusahaan
4. mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik lebih efektif.

II.12 Anggaran Sebagai Alat Pengendalian

Pengendalian meliputi langkah-langkah yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kecenderungan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan, dan juga untuk memastikan bahwa seluruh bagian organisasi berfungsi sesuai kebijakan manajemen (Gorrison dan Norren, 2000:403). Pengendalian tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti observasi langsung, penyampaian secara lisan, memoranda tertulis, prosedur dan kebijakan, laporan atas prestasi atau kinerja manajemen. Dari cara-cara yang disebutkan diatas, manajer menggunakan laporan atas hasil aktual dan laporan atas prestasi manajemen sebagai alat untuk menentukan penyebab kinerja yang baik maupun yang buruk.

Menurut Welch, Hilton, dan Gordon (1995) proses pengendalian dapat dibagi menjadi tiga tahap utama yaitu:

1. Pencatatan hasil kerja aktual
2. Perbandingan antara hasil kinerja aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan. Hasil perbandingan ini apabila terdapat perbedaan disebut selisih (varians).
3. Analisis terhadap varians yang terjadi, dimana penyebab terjadinya penyimpangan tersebut harus dicari dan apabila telah diketahui penyebabnya baru kemudian dilakukan tindakan koreksi. Tahap ini merupakan umpan balik bagi manajemen untuk melakukan pengamatan secara terus menerus agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan..

Lebih lanjut pengendalian dibagi menjadi:

1. *Preliminary Control (feed forward)*

Adalah pengendalian yang dilakukan sebelum suatu kegiatan atau tindakan dilaksanakan untuk menjamin bahwa sumber daya yang *dibutuhkan* telah disiapkan dan untuk memulai kegiatan tersebut.

2. *Concurrent Control (periodic performance reports)*

Adalah pengendalian yang dilakukan dengan mengawasi kegiatan yang sedang berlangsung untuk meyakinkan bahwa sasaran sudah dicapai dan kebijakan serta prosedur telah ditaati.

3. *Feedback Control*

Adalah pengendalian yang memfokuskan pada prestasi lampau sebagai dasar perencanaan kembali untuk pengendalian di masa yang akan datang.

Suatu anggaran akan lebih efektif jika melaksanakan ketiga jenis pengendalian tersebut. *Forward control* pada anggaran terletak pada sasaran yang dirinci dalam anggaran tersebut sebelum suatu perusahaan memulai aktivitasnya. *Concurrent control* dilaksanakan bersamaan dengan waktu pelaksanaan anggaran, misalnya dengan laporan realisasi bulanan untuk mengetahui gejala-gejala penyimpangan untuk selanjutnya diambil tindakan koreksi. *Feedback control* pada anggaran adalah informasi yang diperoleh setelah aktivitas selesai dilakukan yaitu dengan membandingkan hasil yang sesungguhnya diperoleh dengan yang dianggarkan dan untuk selanjutnya informasi ini digunakan untuk perencanaan kembali.

Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2003) manfaat anggaran dalam hal pengendalian adalah:

1. Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran-pengeluaran.
2. Untuk pencegahan secara umum pemborosan-pemborosan.

Berdasarkan uraian di atas, maka jelaslah bahwa anggaran membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi pengendalian. Fungsi pengendalian disini tidaklah hanya sebagai pengawasan tetapi juga sebagai alat untuk menganalisis dan mengevaluasi sebab-sebab terjadinya penyimpangan sehingga dengan menggunakan suatu metode tertentu dapat mengatasi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

II.13 Analisis Selisih Untuk Mengetahui Penyimpangan Realisasi dari Anggaran

Hasil aktual kegiatan perusahaan pada umumnya berbeda dengan yang dianggarkan dan terdapat selisih baik itu berupa kuantitas unit atau dalam satuan uang. Dalam laporan kinerja dicantumkan selisih antara realisasi dengan anggaran. Selisih anggaran ini menunjukkan adanya penyimpangan dari anggaran yang telah disusun.

Ada beberapa cara untuk menyelidiki penyebab selisih atau penyimpangan yang terjadi. Salah satunya adalah analisis varians. Analisis varians (*variance analysis*) mencakup analisis matematis dari dua perangkat data untuk mendapatkan pemahaman penyebab terjadinya suatu penyimpangan, dimana

salah satu jumlah diperlakukan sebagai dasar, standar, atau titik pedoman (Welch, Hilton, dan Gordon, 1995: 578).

Adapun menurut Welch, Hilton, dan Gordon (1995) analisis varians seringkali diterapkan dalam situasi berikut:

1. Penyelidikan varians antara hasil aktual periode yang berlaku dan hasil aktual periode sebelumnya. Periode sebelumnya dianggap sebagai dasar.
2. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan biaya standar. Biaya standar digunakan sebagai dasar.
3. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan sasaran yang direncanakan yang tercermin dalam rencana laba. Sasaran yang direncanakan digunakan sebagai dasar.