

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian Anggaran

Semakin berkembangnya suatu perusahaan, maka kegiatan dan persoalannya juga semakin banyak. Supaya perusahaan dapat beroperasi secara lancar maka semua kegiatan tersebut harus memiliki perencanaan yang baik. Kebanyakan perusahaan membuat perencanaan dalam bentuk Anggaran Perusahaan. Anggaran merupakan suatu rencana dalam kegiatan perusahaan yang mencakup fungsi operasional yang saling berkaitan satu sama lain yang disusun selama periode tertentu. Anggaran juga merupakan sebuah sistem pengendalian yang dapat digunakan untuk mengkoordinasikan setiap bagian subsistem dan sistem perusahaan. Anggaran dapat dianggap sebagai sistem karena mempunyai sasaran serta cara kerja tersendiri yang merupakan satu kebulatan dan diorganisir untuk mencapai tujuan tertentu. Anggaran dianggap sebagai subsistem karena merupakan bagian sistem yang melaksanakan satu atau lebih fungsi yang diperlukan dalam sistem itu.

Perbedaan anggaran dan penganggaran adalah bahwa anggaran merupakan suatu hasil akhir dari pendekatan formal dan sistematis suatu pelaksanaan tanggung jawab manajemen dalam perencanaan dan pengendalian yang disusun dalam bentuk

tabel-tabel. Sedangkan suatu penganggaran merupakan proses dari tahap persiapan, pengumpulan data dan berbagai informasi yang dibutuhkan, pembagian tugas perencanaan dan menyusun rencana, sampai tahap pengawasan atau pengendalian serta evaluasi hasil akhir dari rencana.

### 1. Definisi Anggaran

Anggaran mencerminkan sasaran apa yang hendak dicapai oleh perusahaan serta program-program apa yang akan dijalankan perusahaan diwaktu yang akan datang, yang umumnya dinyatakan dengan angka-angka atau bilangan.

Anggaran menurut definisinya adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen didalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan<sup>1</sup>

Unsur-unsur yang ada pada anggaran dari definisi diatas bahwa anggaran bersifat formal, disusun secara sistematis dan hasilnya digunakan untuk perencanaan, pengkoordinasian serta pengawasan kegiatan perusahaan.

Anggaran adalah laporan-laporan formal sumber daya-sumber daya keuangan yang disisihkan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu selama periode waktu yang ditetapkan<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, Anggaran Perusahaan, Yogyakarta 1996, hal 6

<sup>2</sup> T.Hani Handoko, Manajemen, Yogyakarta 1993.

Unsur-unsur yang terdapat pada anggaran dari definisi diatas adalah bahwa anggaran bersifat formal, datanya berasal dari laporan keuangan yang disisihkan dan hasilnya digunakan untuk menjalankan kegiatan perusahaan selama periode yang ditetapkan.

Anggaran yang disusun harus dapat memenuhi syarat-syarat tertentu seperti realistis, luwes, dan kontinyu. Realistis dimana anggaran tersebut dibuat sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, dalam arti tidak terlalu optimis dan tidak pula terlalu pesimis. Luwes bahwa anggaran yang dibuat tidak kaku, dapat disesuaikan dengan kondisi yang selalu berubah dan kontinyu dimana anggaran tersebut harus diberi perhatian secara terus menerus untuk dapat memperbaiki apabila terdapat kesalahan.

Anggaran perusahaan memiliki fungsi-fungsi sebagai :

a. Perencanaan

Sebelum melakukan suatu pekerjaan hendaknya kita buat dulu rencana kerjanya tentang apa yang akan kita kerjakan, dengan siapa mengerjakannya, kapan dan bagaimana mengerjakannya. Rencana merupakan gambaran tentang kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Fungsi perencanaan dalam anggaran bermanfaat untuk membantu perusahaan dalam menentukan tujuan-tujuan perusahaan.

## b. Koordinasi

Koordinasi dapat diartikan sebagai proses pengintegrasian tugas-tugas dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional ) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien<sup>3</sup>

Manfaat dari fungsi koordinasi dalam anggaran adalah menempatkan modal pada saluran-saluran yang menguntungkan, menghubungkan aktivitas perusahaan dengan trend dalam dunia usaha serta untuk mengetahui secara dini kelemahan-kelemahan dalam perusahaan. Anggaran dapat membantu mengkoordinasikan semua sumber daya, dan manusia yang ada dalam perusahaan sehingga searah dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

## c. Pengawasan

Manfaat dari fungsi pengawasan ini adalah untuk mengawasi kegiatan-kegiatan perusahaan serta untuk membandingkan antara anggaran dengan realisasinya sehingga dapat diketahui sebab-sebab penyimpangan. Penyimpangan ini pada umumnya bisa dua kemungkinan yaitu, penyimpangan yang menguntungkan (*Favorable Variance*) dan penyimpangan yang tidak menguntungkan (*Unfavorable Variance*).

---

<sup>3</sup> Ibid; hal. 195.

## 2. Manfaat anggaran

Manfaat yang akan diperoleh dari anggaran antaralain :

### a. Anggaran sebagai alat penaksir

Anggaran ini merupakan tahap yang paling awal dari anggaran sebagai alat perencanaan. Aspek anggaran sebagai alat pengendalian sangat sedikit didapat dari tahap ini, sebab sekali anggaran disusun dan disahkan pada awal tahun pada umumnya tidak lagi dilakukan perubahan-perubahan. Bila terjadi perubahan maka realisasi akan berjalan terpisah dari anggarannya. Dengan demikian anggaran hanya sebagai formalitas dan anggaran juga hanya berfungsi sebagai alat penentu arah (alat perencanaan). Anggaran dengan manfaat yang minimal itu ternyata cukup banyak dijumpai dalam praktek karena alasan-alasan berikut ini :

- 1). Keadaan data yang minimal dan kurang akurat menyebabkan sulitnya dilakukan proyeksi secara tepat.
- 2). Tingginya kadar ketidakpastian yang dihadapi perusahaan.

### b. Anggaran sebagai plafon dan alat pengukur otorisasi pengeluaran dana

Anggaran sebagai plafon biaya lebih dikaitkan dengan jumlah biaya yang telah ditetapkan secara keseluruhan. Frekuensi pelaporan realisasi tidak perlu terlalu sering dilakukan. Monitoring terhadap pengeluaran anggaran dilakukan terus menerus yang gunanya untuk mengetahui sampai seberapa jauh dana yang

disediakan telah digunakan, dengan demikian fungsi anggaran sebagai alat pengendalian lebih dirasakan daripada aspek perencanaannya. Tahap ini dapat dipakai mengingat :

- 1). Tersedianya data-data yang cukup.
- 2). Manajemen tidak menghendaki perubahan data yang disyahkan.

c. Anggaran sebagai pengukur efisiensi

Anggaran ini merupakan tahap perkembangan terakhir yang dapat disesuaikan dengan tingkat kegiatan yang sebenarnya. Dari segi pengendalian jumlah anggaran yang didasarkan pada angka standar berfungsi sebagai alat penilai efisiensi, sehingga apabila pada kenyataannya biaya itu melebihi atau kurang dari yang dianggarkan akan dianggap sebagai pemborosan atau penghematan. Dengan demikian selisih biaya benar-benar dapat dinilai sebagai penyimpangan dari yang seharusnya. Sedangkan dari segi perencanaan angka standar berfungsi sebagai multiplier yang akurat. Karena itu anggaran dengan mudah dapat disesuaikan dengan tingkat kegiatan yang sebenarnya tanpa perlu khawatir bahwa pengubahannya akan bersifat berlebihan ataupun terlalu minim.

3. Jenis-jenis Anggaran

Berdasarkan ruang lingkupnya, anggaran dapat dibedakan menjadi dua, yaitu anggaran komprehensif dan anggaran parsial.

Anggaran komprehensif merupakan suatu anggaran yang disusun secara menyeluruh, meliputi semua kegiatan perusahaan, sedangkan anggaran parsial merupakan anggaran yang disusun dengan membatasi pada bidang tertentu saja, misalnya perusahaan hanya menyusun perencanaan produksi atau perencanaan pemasarannya saja.<sup>4</sup>

Pada kenyataannya banyak perusahaan yang menggunakan anggaran parsial daripada anggaran komprehensif, karena berbagai pertimbangan praktis serta perusahaan tidak mempunyai kemampuan (teknis dan pembiayaan ) untuk menyusun anggaran komprehensif. Namun pada dasarnya penyusunan anggaran komprehensif dapat memberi manfaat berupa adanya pendekatan sistematis dari kebijakan manajemen dan mempermudah melakukan evaluasi tujuan akhir perusahaan secara kuantitatif. Anggaran komprehensif juga dapat membantu fungsi pengawasan yang lebih dinamis terhadap pelaksanaan kebijaksanaan-kebijaksanaan manajemen.

Adapun komponen-komponen anggaran komprehensif (*Comprehensive Budget*):

a. Rencana substantif (*Substantive plan*)

Rencana substantif merupakan perencanaan yang dapat mencerminkan tujuan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, strategi yang dipakai serta asumsikannya. Rencana

---

<sup>4</sup> Murti Sumarni dan John Soeprihanto, Pengantar Bisnis (Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan), Yogyakarta 1995, hal. 360.

substantif ini disusun dalam bentuk yang formal sehingga dapat dijadikan pedoman yang sungguh-sungguh bagi perusahaan.

b. Rencana keuangan (*Financial plan*)

Rencana keuangan merupakan penjabaran secara lebih terperinci semua tujuan, rencana dan strategi perusahaan untuk periode tertentu. Rencana keuangan ini menurut jangka waktunya dapat dikelompokkan menjadi dua :

1). Anggaran jangka panjang

Anggaran ini merupakan suatu perencanaan perusahaan untuk jangka waktu yang lama yakni lebih dari satu tahun bahkan lebih dari lima atau sepuluh tahun.

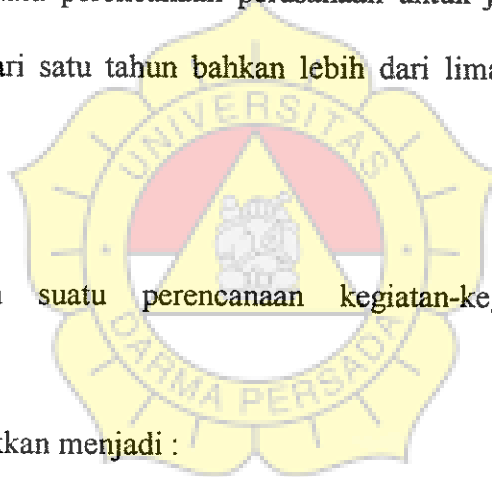
2). Anggaran tahunan

Anggaran ini merupakan suatu perencanaan kegiatan-kegiatan perusahaan selama setahun.

Anggaran tahunan ini dikelompokkan menjadi :

a). Anggaran operasional

Anggaran ini merupakan rencana seluruh kegiatan-kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Umumnya tujuan perusahaan adalah mendapatkan keuntungan. Anggaran operasional ini dibagi menjadi dua kelompok :



(1). Anggaran proyeksi rugi/laba

Dalam anggaran ini dihitung besarnya laba, baik menurut bagian maupun menurut jenis produk serta laba yang merupakan keseluruhan.

(2). Anggaran pembantu laporan rugi/laba

Anggaran ini merupakan seluruh anggaran kegiatan-kegiatan yang membantu penyusunan laporan rugi/laba. Anggaran ini meliputi ; anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya distribusi, anggaran biaya umum dan administrasi, serta anggaran biaya appropriasi. Anggaran biaya appropriasi merupakan anggaran biaya yang tidak dapat dikategorikan sebagai bagian dari anggaran-anggaran sebelumnya seperti, anggaran pemeliharaan dan anggaran penelitian.

b). Anggaran finansial/ anggaran keuangan

Penyusunan anggaran ini sebagai akibat terjadinya perubahan kekayaan, utang dan piutang perusahaan, yang meliputi ;

(1). Anggaran proyeksi neraca

Anggaran ini mencerminkan perkiraan semua aktiva dan pasiva yang dimiliki perusahaan pada akhir suatu periode produksi.

(2). Anggaran pembantu neraca

Anggaran ini memperinci masing-masing pos yang ada dalam neraca, terutama pos-pos yang berkaitan dengan masalah likuiditas perusahaan. Pos-pos tersebut meliputi ;

anggaran kas yang terdiri dari aliran kas masuk dan aliran kas keluar, anggaran piutang, anggaran hutang, anggaran penambahan modal, serta anggaran penyusutan aktiva.

Berdasarkan fleksibilitasnya anggaran dapat dikelompokkan menjadi :

(a). Anggaran tetap (Fixed budget)

Anggaran tetap (*Fixed budget*) adalah anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dengan volume tertentu untuk merencanakan *revenue*, *cost*, dan *expenses*. Penyusunan anggaran ini jarang dipakai karena cara ini baru mungkin dipakai apabila asumsi yang digunakan oleh perusahaan dalam menyusun anggaran tidak berubah. Sedangkan dalam kenyataannya, asumsi dasar tersebut seringkali perlu dirubah, karena harus disesuaikan dengan kenyataan-kenyataan yang sebenarnya terjadi. Pada anggaran tetap tidak diadakan penilaian kembali secara periodik.

(b). Anggaran kontinyu

Anggaran kontinyu adalah anggaran yang disusun untuk periode tertentu dimana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut diperkirakan

besarnya *revenue*, *cost*, dan *expenses*. Anggaran kontinyu disusun untuk mengetahui apakah asumsi-asumsi dasar masih dapat dipakai atau tidak, maka secara periodik dilakukan penilaian kembali. Anggaran ini dapat ditambahkan pada periode berikutnya berdasarkan data terakhir.

Anggaran kontinyu ini banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan, karena anggaran ini sesuai dengan pusat-pusat tanggung jawab yang melakukan operasinya berulang-ulang sehingga biaya dapat diperkirakan secara cermat. Namun, untuk menyusun anggaran kontinyu ini dibutuhkan dana yang besar dan sistem akuntansi yang cepat dapat menganalisa serta melaporkan hal-hal yang akan terjadi.

## **B. Pengertian Pengendalian**

Pada beberapa perusahaan kadang-kadang terjadi ketidaksesuaian antara program yang direncanakan dengan pelaksanaannya. Ketidaksesuaian ini dapat berupa pemborosan yang terjadi pada proses produksi dimana biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk menghasilkan satu jenis produk sangat melebihi dari jumlah yang telah dianggarkan. Apabila penyimpangan itu terus berlanjut akan membawa kerugian yang besar bagi perusahaan. Oleh karena itu untuk dapat lebih cepat mengadakan koreksi maka perusahaan harus mengadakan pengendalian yang baik.

Menurut definisinya pengendalian adalah proses mengarahkan sekumpulan variabel untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>5</sup>

Dengan kata lain pengendalian tersebut dilakukan untuk mengawasi atau mengendalikan sampai dimana usaha-usaha telah dijalankan. Apakah usaha tersebut telah sesuai dengan program yang telah ditetapkan sebelumnya apa tidak.

Pengendalian atau pengawasan ialah tugas untuk mencocokkan sampai dimanakah program atau rencana yang telah digariskan itu dilaksanakan<sup>6</sup>

Proses pengendalian mencatat semua perkembangan kearah tujuan pokok dan sasaran serta metode pencapaiannya dalam organisasi yang memungkinkan manajer melihat lebih dini adanya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Oleh karena itu, pengendalian berkaitan erat dengan perencanaan, dimana rencana itu sebagai standar atau alat pengendalian bagi pekerjaan yang sedang dijalankan.

Pengawasan adalah membandingkan segala sesuatu yang telah dijalankan dengan standard atau rencananya, serta melakukan perbaikan-perbaikan bilamana terjadi penyimpangan.<sup>7</sup>

Jadi tujuan dari pengendalian adalah untuk menentukan apa yang hendak dikerjakan telah sejalan dengan rencana sebelumnya dan untuk mengetahui sejak awal penyimpangan yang terjadi serta mencari jalan untuk memperbaikinya.

---

<sup>5</sup> Anthony, Dearden and Bedford. Alih bahasa, Agus Mulana, Sistem Pengendalian Manajemen, Jakarta 1992, hal. 5.

<sup>6</sup> Soekarno K, Dasar-dasar Manajemen, Jakarta 1992, hal. 104.

<sup>7</sup> Basu Swastha DH, dan Ibnu Sukotjo W, Pengantar Bisnis Modern, Yogyakarta 1991, hal 122.

## 1. Jenis-jenis pengendalian

Ada empat macam dasar jenis penggolongan pengawasan, yakni :<sup>8</sup>

### a. Waktu pengawasan

Pengawasan ini dibedakan atas :

#### 1). Pengawasan preventif

Pengawasan preventif adalah pengawasan yang dilakukan sebelum terjadinya penyelewengan-penyelewengan.

#### 2). On the job

On the job adalah pengawasan yang dilakukan pada saat pekerjaan sedang dilakukan atau dijalankan.

#### 3). Pengawasan repressif

Pengawasan ini dilakukan setelah rencana sudah dijalankan, dimana hasil-hasilnya yang telah dicapai diukur dengan alat pengukur standar yang telah ditentukan terlebih dahulu.

### b. Objek pengawasan

Pengawasan ini dapat dibedakan atas :

#### 1). Produksi

Didalam produksi pengawasan ditujukan pada kualitas dan kuantitas dari hasil produksi.

---

<sup>8</sup> M. Manulang, Dasar-dasar Manajemen, Indonesia 1992, hal. 176.

## 2). Keuangan

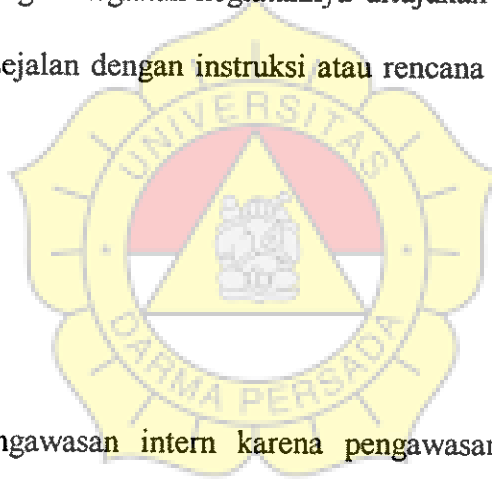
Didalam keuangan pengawasan ditujukan terhadap biaya yang dikeluarkan untuk produksi sesuai dengan yang direncanakan atau tidak.

## 3). Waktu

Didalam waktu pengawasan ditujukan pada saat menghasilkan suatu produk sesuai dengan waktu yang direncanakan atau tidak.

## 4). Manusia dengan kegiatan-kegiatannya

Pengawasan terhadap manusia dengan kegiatan-kegiatannya ditujukan pada apakah kegiatan yang dilakukan sejalan dengan instruksi atau rencana kerja yang ditetapkan.



## c. Subyek pengawasan

Pengawasan ini dibedakan atas :

### 1). Pengawasan intern

Pengawasan disebut sebagai pengawasan intern karena pengawasan ini dilakukan oleh atasan dari bawahan yang bersangkutan.

### 2). Pengawasan ekstern

Pengawasan disebut sebagai pengawasan ekstern karena pengawasan ini dilakukan oleh orang-orang yang ada diluar organisasi yang bersangkutan.

Biasanya pengawasan ekstern ini dapat disebut sebagai pengawasan informal, sedangkan pengawasan intern dapat disebut sebagai pengawasan formal.

d. Cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan

Berdasarkan cara pengumpulan fakta-fakta pengawasan dapat digolongkan menjadi :

1). Peninjauan pribadi

Peninjauan pribadi merupakan pengawasan yang dilakukan dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan dari pekerjaan.

2). Pengawasan melalui laporan lisan

Pengawasan ini dilakukan dengan cara mengumpulkan fakta-fakta melalui lisan berupa wawancara yang ditujukan kepada orang-orang untuk mendapat gambaran dari hal-hal yang ingin diketahui terutama tentang hasil sesungguhnya yang dicapai oleh bawahan.

3). Pengawasan melalui laporan tertulis

Pengawasan ini merupakan pertanggungjawaban atasan mengenai pekerjaan yang dilakukan, telah sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan kepada bawahan.

4). Pengawasan melalui laporan kepada hal-hal yang bersifat khusus

Pengawasan ini merupakan suatu sistem pengawasan dimana pengawasan hanya dilakukan apabila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa. Misalnya, suatu perusahaan

menetapkan 4 daerah penjualan hasil produksi dengan jumlah hasil penjualan ditetapkan untuk tiap daerah Rp 350.000,00. Dua daerah telah mencapai hasil penjualan seperti yang direncanakan namun satu daerah, hasil penjualannya kurang dari yang ditetapkan yaitu Rp 100.000,00 sedangkan satu daerah lagi hasil penjualannya melebihi dari yang ditetapkan yaitu Rp 500.000,00. Dari contoh tersebut maka pengawasan yang bersifat khusus ditujukan kepada kedua daerah yang mempunyai kelebihan dan kekurangan hasil penjualan.

## 2. Langkah-langkah dalam proses pengendalian

Untuk melakukan suatu tugas selalu terdapat urutan-urutan atau tahap-tahap dari pelaksanaan tugas tersebut, agar tugas yang akan dikerjakan dapat berjalan dengan baik. Untuk mempermudah pelaksanaannya pengawasan atau pengendalian perlu dilakukan dengan cara bertahap supaya penyimpangan yang terjadi bisa segera diatasi.

Langkah-langkah dalam proses pengendalian meliputi :

### a. menetapkan alat ukur (standar)

Standar adalah suatu pengukuran atau kriteria yang digunakan sebagai patokan untuk menilai atau mengukur hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Standar yang dibuat biasanya didasarkan pada suatu kondisi atau kemampuan kerja yang normal.

Tahap-tahap pengendaliannya meliputi :

- 1). Standar-standar phisik, meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah langganan, atau kualitas produk.
- 2). Standar-standar moneter, yang ditunjukan dalam rupiah dan meliputi biaya tenaga kerja, biaya penjualan, laba kotor pendapatan penjualan, dan sebagainya.
- 3). Standar-standar waktu, meliputi kecepatan produksi atau batas waktu suatu pekerjaan harus diselesaikan.

Standar dalam bentuk uang atau moneter biasanya terdapat dalam bentuk anggaran perusahaan. Sebab anggaran itu sering digunakan sebagai alat pengendalian bagi kegiatan bawahan, serta sebagai alat pengukur pelaksanaan kerja.

b. Pengukuran pelaksanaan kegiatan

Pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus menerus. Pengukuran pelaksanaan kegiatan ini sedapat mungkin dilakukan dengan segera supaya waktunya tidak terlalu panjang. Ada beberapa cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan kegiatan yakni ;

- a). dari laporan tertulis yang disusun bawahan baik laporan rutin maupun laporan istimewa.
- b). langsung mengunjungi bawahan untuk menanyakan hasil pekerjaannya.

c. Membandingkan kegiatan yang dilakukan dengan standar

Langkah ini dilakukan untuk mengetahui sampai seberapa jauh adanya penyimpangan yang telah terjadi di dalam perusahaan yang bersangkutan.

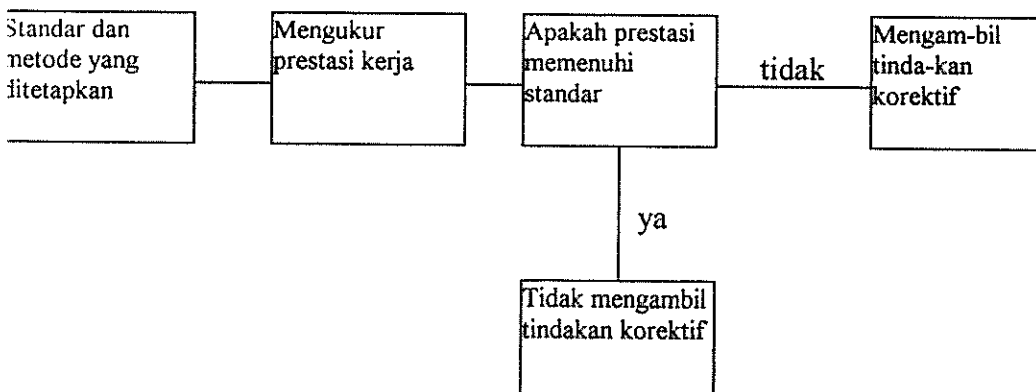
d. Mengambil tindakan korektif

Dengan tindakan korektif dapat diambil suatu kebijaksanaan untuk menyesuaikan hasil pekerjaan yang pada pelaksanaannya terdapat penyimpangan, untuk itu disesuaikan dengan standar atau rencana sebelumnya.

Tahap-tahap kegiatan yang harus dijalankan dalam mengambil tindakan korektif adalah :

- 1). mengubah standar semula (mungkin terlalu tinggi atau terlalu rendah )
- 2). mengubah pengukuran pelaksanaan

Dalam mengadakan pengendalian dengan langkah-langkah diatas perlu terlebih dahulu mencari informasi-informasi yang dibutuhkan, meliputi informasi tentang kemajuan yang telah dicapai, informasi tentang adanya penyimpangan dan lain-lain. Tahap-tahap proses pengendalian di atas terdeskripsikan sebagai berikut :



### 3. Syarat-syarat pengendalian

Untuk dapat menjalankan pengendalian yang efektif diperlukan syarat-syarat sebagai berikut :

#### a. Akurat

Maksudnya setiap data dari sistem pengendalian harus akurat, karena jika tidak akan mengakibatkan organisasi tidak tepat dalam mengambil keputusan untuk mengoreksi suatu penyimpangan .

#### b. Tepat waktu

Informasi harus dikumpulkan, disampaikan, dan dievaluasi secepat mungkin jika hendak diambil tindakan yang tepat waktu untuk memperbaikinya.

#### c. Objektif

Sistem pengendalian dimana informasinya harus dapat dipahami dan dianggap objektif oleh individu yang menggunakan.

#### d. Ekonomis

Biaya pelaksanaan sistem pengendalian harus lebih rendah atau sama dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.

#### e. Fleksibel

Sistem pengendalian itu harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman atau kesempatan dari lingkungan.

f. Dapat diterima oleh seluruh organisasi

Sistem pengendalian harus dapat mengarahkan jalannya kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan tanggung jawab dan berprestasi.

g. Pengendalian harus serasi dengan pola organisasi

Sistem pengendalian ini harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.

h. Pengendalian harus diikuti dengan perbaikan

Pengendalian yang baik harus dapat menunjukkan tindakan koreksi yang seharusnya diambil untuk memperbaiki segala penyimpangan yang terjadi.

### **C. Hakekat Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Operasi**

Perusahaan sebagai suatu lembaga ekonomi yang pada umumnya mencari keuntungan, oleh karenanya perusahaan sering menggunakan kriteria efisiensi sebagai alat pengukur. Untuk mencapai efisiensi tertentu kemudian menghasilkan keuntungan yang ingin dicapai, maka perusahaan melaksanakan berbagai kegiatan yang meliputi bidang pemasaran, produksi, tertib administrasi, dan tertib keuangan. Agar kegiatan ini dapat berjalan dengan baik dan saling membantu dalam mencapai tujuan bersama, maka diperlukan suatu mekanisme sistem pengendalian yang terpadu yang dapat disebut dengan istilah anggaran perusahaan.

Anggaran perusahaan merupakan suatu rencana yang disusun secara

sistematis, meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang pada umumnya dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Unsur-unsur yang terdapat pada anggaran dari pengertian tersebut adalah :

1. Rencana, ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Anggaran merupakan penentu terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.
3. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang berbeda-beda. Adapun unit moneter yang berlaku di Indonesia ialah unit rupiah. Dengan unit moneter ini dapatlah diseragamkan semua kesatuan yang berbeda tersebut, sehingga memungkinkan untuk dijumlahkan, diperbandingkan serta dianalisa lebih lanjut.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yang menunjukkan bahwa anggaran berlakunya untuk masa yang akan datang. Dalam arti anggaran adalah taksiran-taksiran tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.

Hasil akhir dari anggaran merupakan pernyataan yang telah disahkan tentang pendapatan dan pengeluaran yang diharapkan selama tahun anggaran untuk setiap

pusat tanggung jawab dan untuk kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Anggaran operasi yang diusulkan akan dapat menggambarkan pelaksanaan tugas yang efisien dan memadai untuk periode yang akan datang.

Jadi anggaran sebagai alat pengendalian operasi merupakan usaha pengendalian secara terpadu fungsi operasional yang dilakukan oleh seorang manager yang lebih diarahkan kepada usaha-usaha untuk meminimalisasi biaya-biaya operasi yaitu dengan jalan menetapkan besarnya biaya standar yang akan dipakai dalam proses produksi.

