

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian dan Tujuan Anggaran

Pada masa pemerintahan orde lama di Indonesia, pengertian anggaran tidaklah sepopuler sekarang. Pengertian anggaran mulai berkembang pada saat dimulainya membangun proyek-proyek industri, justru pada saat perekonomian Indonesia mengalami inflasi yang tidak terkendalikan. Akibat dari inflasi yang tidak terkendalikan, maka baik disektor pemerintah maupun industri, anggaran yang telah disusun dengan susah payah tidak berhasil mencapai maksudnya.

Anggaran Belanja dan Penerimaan Negara mengalami defisit yang besar, sedangkan anggaran dari proyek-proyek telah dilampaui, namun target jarang tercapai. Kita perlu sadari bahwa inflasi yang tidak terkendali itu merupakan sesuatu yang sifatnya sementara, lambat laun keadaan perekonomian akan menjadi stabil melalui kebijaksanaan moneter dan fiskal dengan perencanaan.

Dengan adanya kebijaksanaan moneter dan fiskal yang dilakukan pemerintah, dunia usaha di Indonesia berkembang dengan pesat dan semakin kompleks yang menyebabkan banyak kegiatan yang harus dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang cermat. Anggaran adalah salah satu bentuk berbagai rencana yang mungkin disusun, meskipun tidak setiap rencana dapat disebut sebagai anggaran.

## 1. Pengertian Anggaran

Anggaran atau lengkapnya business budget adalah salah satu bentuk dari berbagai rencana yang mungkin disusun, meskipun tidak semua rencana dapat disebut sebagai anggaran. Anggaran dapat dianggap sebagai sistem yang memiliki kekhususan tersendiri atau sebagai suatu sub-sistem yang memerlukan hubungan dengan sub-sistem lain yang ada dalam perusahaan itu.

Dibawah ini terdapat beberapa definisi atau pengertian anggaran menurut para ahli yaitu:

Anggaran adalah salah satu rencana yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, untuk jangka waktu tertentu.<sup>1</sup>

Anggaran adalah suatu pernyataan kuantitatif tentang rencana tindakan dan alat bantu untuk koordinasi dan implementasi.<sup>2</sup>

Budget (anggaran) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.<sup>3</sup>

Business Budget adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Anggaran harus disusun dalam bentuk tabel-tabel dan bersifat kuantitatif.<sup>4</sup>

Dari keempat pengertian tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa anggaran mempunyai unsur-unsur sebagai berikut:

<sup>1</sup> Abdul Halim, Akuntansi Manajemen, BPFE Yogyakarta, Edisi Pertama, 1990, Hlm: 147.

<sup>2</sup> Horgren Charles T, George Foster, Akuntansi Biaya, Prentice Hall Inc, Edisi Delapan, 1989, Hlm: 146.

<sup>3</sup> Munandar, Budgeting, BPFE Yogyakarta, Edisi Pertama, Cetakan Kesembilan, 1995 Hlm: 1

<sup>4</sup> Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri, Anggaran Perusahaan, Edisi Tiga, Cetakan Kedelapan, 1995, Hlm: 6

- a. Rencana ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktifitas yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang.
- b. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yakni mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada di dalam perusahaan.
- c. Dinyatakan dalam unit moneter yaitu unit yang dapat diterapkan.

## 2. Tujuan Anggaran

Seperti yang telah diterangkan diatas pengertian anggaran yaitu suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.

Dibawah ini terdapat beberapa tujuan anggaran menurut para ahli sebagai berikut:

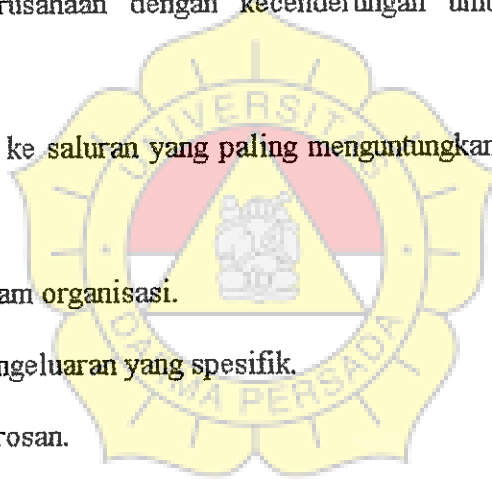
Menurut J.B. Heckert (*Controlership*, 1990,hal:158) Suatu tujuan anggaran Perusahaan yaitu:

- a. Untuk mencapai jalan yang paling menguntungkan, melalui mana usaha perusahaan dapat diarahkan dalam memenuhi pelayanan utama.
- b. Untuk membantu manajemen dalam membawa perusahaan sedekat mungkin dengan arah/jalan yang telah digambarkan.

Tujuan perusahaan membuat anggaran supaya dapat memberikan manfaat seperti menurut J.B. Heckert (*Controlership*, 1990, hal:158), yaitu:

- a. Untuk mendasarkan tindakan melalui pengkajian, penelaahan dan penelitian yang mendalam.

- b. Untuk mengarahkan bantuan dari seluruh organisasi dalam menerapkan jalan yang paling menguntungkan.
- c. Berguna sebagai pengumuman kebijakan.
- d. Untuk merumuskan tujuan.
- e. Untuk menstabilisasikan pekerjaan.
- f. Untuk membuat adanya penggunaan peralatan phisik secara lebih efektif.
- g. Untuk mengkoordinasikan dan mengkorelasikan usaha manusia dalam struktur organisasi.
- h. Untuk menghubungkan kegiatan perusahaan dengan kecenderungan umum yang diharapkan dari kondisi.
- i. Untuk mengarahkan modal dan usaha ke saluran yang paling menguntungkan melalui program yang seimbang dan terpadu.
- j. Untuk memperlihatkan kelemahan dalam organisasi.
- k. Untuk mengendalikan operasi atau pengeluaran yang spesifik.
- l. Secara umum untuk mencegah pemborosan.



Anggaran bertujuan antara lain sebagai berikut:

- a. Sebagai alat bantu untuk membuat dan mengkoordinasikan perencanaan jangka pendek.
- b. Sebagai alat komunikasi antara rencana yang disusun dengan para manufer pusat pertanggung jawaban.
- c. Sebagai alat untuk memotivasi para manajer dalam mencapai tujuan pusat pertanggung jawaban yang dipimpin.
- d. Sebagai dasar untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Abdul Halim, *Ibid.* Hlm: 149

### 3. Anggaran Perusahaan

Anggaran Perusahaan adalah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain.

Pada umumnya perusahaan mengejar keuntungan dan menggunakan kriteria efisiensi sebagai alat pengukurannya. Karena itu perusahaan membutuhkan alat perencana dan pengendali keuntungan. Dalam hal ini anggaran perusahaan berfungsi sebagai alat untuk merencanakan dan mengendalikan program-program perusahaan.

Untuk mencapai tingkat tertentu dan seterusnya menghasilkan keuntungan yang diharapkan, perusahaan melakukan kegiatan-kegiatan fungsional dibidang pemasaran, produksi, tertib administrasi dan tertib keuangan.

Bidang-bidang tersebut merupakan kegiatan yang menuntut spesialisasi tersendiri dengan program masing-masing. Bilamana masing-masing bidang membuat dan menentukan programnya sendiri tanpa memperdulikan program dan kegiatan bidang yang lain, maka kemungkinan besar program-program bukannya saling membantu dalam mencapai sasaran bersama yakni keuntungan melainkan, malah dapat saling bertentangan satu sama lain atau setidaknya tidak saling mendukung.

Untuk mencegah hal tersebut diatas diperlukan sistem perencanaan dan pengendalian yang terpadu yakni anggaran perusahaan. Sebagai suatu rencana kerja, anggaran mempengaruhi pada setiap kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. Kegiatan-kegiatan perusahaan tidaklah hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor dari dalam perusahaan itu sendiri, oleh karenanya perusahaan dalam menyusun anggaran sebaiknya juga disesuaikan dengan kondisi yang ada disekitar lingkungan perusahaan.

Berdasarkan lingkup rencana kegiatan yang dilaksanakan, anggaran dibagi menjadi dua bagian yaitu:

- a. Anggaran Komprehensif, yaitu anggaran yang berisi rencana kerja semua kegiatan perusahaan yang akan dilaksanakan. Aktivitas yang dilaksanakan perusahaan secara keseluruhan terdiri dari bidang produksi, pemasaran, keuangan, administrasi dan personalia.
- b. Anggaran Parsial yaitu anggaran yang hanya berisikan kegiatan satu atau beberapa bidang saja.

Ditinjau dari segi fleksibilitasnya anggaran perusahaan dibagi dalam dua jenis yaitu:

1. Fixed Budget, yaitu anggaran yang disusun untuk periode tertentu. Kekhususan anggaran ini adalah bahwa asumsi dasar dipakai sebagai acuan dalam anggaran adalah tetap. Oleh karenanya pada fixed budget tidak diadakan revisi secara periodik, seperti yang dilakukan pada anggaran flexible.
2. Continous Budget, yaitu merupakan anggaran yang mempunyai karakter sebagai berikut:
  - a. Disusun untuk periode tertentu, volume tertentu, berdasarkan volume tersebut diperkirakan besarnya revenue, cost dan expenses.
  - b. Untuk mengetahui apakah asumsi dasar masih dapat dipakai atau tidak, maka secara periodik dilakukan penilaian kembali (*Reviewing*).

Continuous budget lebih fleksibel dibandingkan dengan fixed budget, dan budget ini banyak digunakan oleh perusahaan yang banyak mengalami perubahan.

## **B. Pengertian dan Beberapa Informasi Anggaran Untuk Manajemen**

Sebagaimana yang telah diuraikan diatas, fungsi budget yang pokok adalah perencanaan, pengawasan, koordinasi dan sebagai pedoman kerja. Bila dibandingkan dengan fungsi-fungsi manajemen tersebut nampak jelas bahwa budget mempunyai kaitan yang sangat erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana, pengkoordinasian kerja dan pengawasan kerja.

Dengan demikian nampaklah bahwa budget adalah sebagai alat bagi manajemen untuk menjalankan fungsinya.

### **1. Pengertian Informasi Anggaran**

Di bawah ini terdapat beberapa pengertian informasi anggaran menurut para ahli sebagai berikut:

Anggaran mempunyai peranan sebagai informasi dan batasan-batasannya mengenai rencana kegiatan yang telah disusun. Dengan demikian anggaran memuat informasi yang penting dari rencana suatu kegiatan dan mengkomunikasikannya kepada para manajer pusat pertanggungjawaban.<sup>6</sup>

Anggaran memberikan informasi yang diperlukan kepada maupun untuk tujuan utama dari pengendalian anggaran yang meliputi:

---

<sup>6</sup> *Ibid.* Hlm: 134

1. Prosedur perencanaan yang teratur.
2. Alat untuk mengkoordinasikan kegiatan berbagai divisi dari suatu perusahaan.
3. Dasar untuk pengendalian biaya.<sup>7</sup>

Pengendalian biaya dibuat berdasarkan pemikiran bahwa biaya yang sebenarnya akan dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan, serta menghubungkan apa yang sesungguhnya telah terjadi dengan apa yang seharusnya terjadi.

## 2. Beberapa Informasi Anggaran

Anggaran yang baik haruslah mencakup seluruh kegiatan perusahaan, sehingga fungsi-fungsi budget dapat berjalan dengan baik pula.

Informasi anggaran akan mencakup isi anggaran keseluruhan yang secara garis besar terdiri dari:

- a. Forecasting Budget, yaitu anggaran yang berisi taksiran-taksiran tentang kegiatan-kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang akan datang, serta taksiran-taksiran tentang keadaan atau posisi finansial perusahaan pada suatu saat tertentu yang akan datang.
- b. Variable Budget, yaitu anggaran yang berisikan tentang perubahan biaya atau tingkat variabilitas biaya, khususnya biaya-biaya yang termasuk kelompok biaya “semi variable” sehubungan dengan adanya perubahan produktifitas perusahaan.
- c. Analisa statistika dan matematika, yaitu analisa-analisa statistika dan matematika yang dipergunakan untuk membuat taksiran-taksiran serta yang dipergunakan untuk mengadakan penilaian (evaluasi) dalam rangka mengadakan pengawasan kerja.

---

<sup>7</sup> M.F. Usry dan Adolph Matz, *Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian*, Penerbit Erlangga, Edisi Depalan, 1989, Hlm: 245

- d. Laporan Budget, yaitu laporan tentang realisasi pelaksanaan anggaran yang dilengkapi dengan berbagai analisa perbandingan antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

## C. Laporan Anggaran

### 1. Pengertian Laporan Anggaran

Yang dimaksud dengan laporan anggaran adalah laporan yang sistematis dan terperinci tentang realisasi pelaksanaan anggaran beserta evaluasinya dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang.<sup>8</sup>

Dari pengertian tersebut maka dapat diketahui bahwa laporan anggaran menunjukkan seberapa jauh apa yang digariskan dalam anggaran telah dapat direalisasikan dalam pelaksanaannya.

Laporan anggaran menunjukkan analisa perbandingan antara angka-angka realisasi pelaksanaan yang tercantum dalam catatan akuntansi. Analisa perbandingan ini menunjukkan apakah terjadi penyimpangan-penyimpangan antara anggaran dengan pelaksanaannya dan apakah penyimpangan-penyimpangan yang terjadi itu bersifat menguntungkan atau merugikan dan sekaligus menunjukkan faktor-faktor apa yang menyebabkan penyimpangan-penyimpangan tersebut.

---

<sup>8</sup> Munandar. *Op.Cit.* Hlm: 385

## 2. Fungsi Anggaran Bagi Perusahaan

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, Business Budget adalah suatu "financial plan". Usaha-usaha manusia akan lebih banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijaksanaan-kebijaksanaan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan-perencanaan yang matang.

Begitu pula halnya dengan perusahaan, perusahaan yang berkecenderungan memandang ke depan, akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukannya pada masa yang akan datang. Sehingga dalam pelaksanaannya, perusahaan-perusahaan ini tinggal berpegangan pada semua rencana yang telah disusun sebelumnya. Di mana, bagaimana, mengapa, kapan, adalah pertanyaan-pertanyaan yang selalu mereka kembangkan dalam kegiatan sehari-hari.

Apabila pada suatu kesempatan hal ini dinyatakan kepada seorang General Manager yang sukses, maka sering didapatkan jawaban bahwa ide-ide untuk kegiatan pada waktu mendatang pada umumnya didasarkan pada jawaban atas pertanyaan-pertanyaan diatas. Pada perusahaan manufaktur (pabrik) kegiatan akan dilakukan dengan lebih efisien dan tingkat keuntungan akan lebih besar apabila manajemen memperhatikan rencana-rencana untuk aktivitasnya dimasa depan. Karena itu Heckerts dan Willson mengatakan bahwa relevansi utama dari Business Budgeting adalah dapat ditentukannya kegiatan-kegiatan yang paling profitable yang akan dilakukan. Relevansinya yang lain adalah membantu manajemen dalam mengelola perusahaan. Manajemen harus mengambil keputusan-keputusan yang paling menguntungkan perusahaan, seperti memilih barang atau jasa yang akan diproduksi/dijual, memilih/menseleksi langganan, menentukan tingkat harga dan lain-lain.

Fungsi anggaran bagi perusahaan tersebut dapat dibagi dalam tiga kelompok bidang, yaitu:

a. Dalam Bidang Perencanaan

1. Mendasarkan kegiatan-kegiatan pada penyelidikan-penyelidikan studi dan penelitian-penelitian. Mungkin Budgeting bermanfaat untuk membantu manajemen meneliti, mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan. Dengan kata lain sebelum merencanakan kegiatan, manajer mengadakan penelitian dan pengamatan-pengamatan terlebih dahulu.
2. Mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan dalam menentukan arah/kegiatan yang paling menguntungkan. Anggaran yang disusun untuk waktu panjang dan schedule yang teratur, akan sangat membantu dan mengerahkan secara tepat tenaga-tenaga kepala bagian salesmen, kepala cabang dan semua tenaga operasional.
3. Untuk membantu atau menunjang kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan.
4. Menentukan tujuan-tujuan perusahaan. Manajemen yang dapat menentukan tujuannya secara jelas dan logis adalah manajemen yang akan berhasil. Penentuan tujuan ini dibatasi oleh beberapa faktor. Anggaran dapat membantu manajemen dalam memilih mana tujuan yang dapat dilaksanakan dan mana yang tidak.

5. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia. Seorang majikan yang baik tidak akan pernah mengabaikan atau tidak memperdulikan kesejahteraan pegawainya. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang baik akan mengakibatkan dapat dihindarkannya kelebihan dan kekurangan tenaga kerja. Tanpa rencana tentang kebutuhan tenaga kerja, mengakibatkan terpaksa diberhentikannya sebagian buruh yang berlebihan. Bila terus menerus berlangsung hal ini akan mengakibatkan tidak stabilnya tingkat employment dan meningkatnya biaya pengelolaan tenaga kerja.

6. Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif. Dengan disusunnya perencanaan yang terperinci, dapat dihindarkan biaya-biaya yang timbul karena kapasitas yang berlebihan. Pemakaian alat-alat fisik yang efektif dan ekonomis akan membantu/menyokong tujuan akhir perusahaan yaitu keuntungan yang maksimum.

b. Dalam Bidang Koordinasi

1. Membantu mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan. Dalam beberapa situasi mungkin faktor hubungan manusia dengan perusahaan ini adalah yang terpenting. Seringkali terjadi kasus dimana manajer tidak tahu apa yang akan dilakukannya di tahun-tahun mendatang. Akibatnya kadang-kadang manajer frustrasi dan merasa makin lama semakin tidak mampu mengatasinya. Penyusunan rencana yang terperinci (berupa anggaran) membantu manajer mengatasi masalah itu, sehingga ia kembali merasa adanya hubungan antara kemampuannya dengan perusahaan yang dipimpinnya.

2. Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan trend dalam dunia usaha. Dalam penelitian-penelitian yang telah dilakukan tampak bahwa trend keuntungan yang didapat oleh perusahaan tergantung juga kepada keadaan dunia usaha pada umumnya. Karena itu dengan disusunnya anggaran, dapat dinilai apakah rencana tersebut sesuai dengan keadaan dunia usaha yang akan dihadapi.
3. Menempatkan penggunaan modal pada saluran-saluran yang menguntungkan, dalam arti seimbang dengan program-program perusahaan. Sebelum membelanjakan uangnya, perusahaan harus mempelajari terlebih dahulu saluran-saluran mana yang paling menguntungkan atau yang paling sesuai dengan program perusahaan. Sebagian dana digunakan untuk peralatan dan persediaan barang, sedangkan bagian yang lain dipergunakan untuk promosi dan biaya penjualan lain. Kedua bagian tersebut harus seimbang. Tanpa perencanaan yang baik mungkin saja terjadi persediaan barang terlalu jauh diatas kemampuan penjualan atau produksi.
4. Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam organisasi. Setelah rencana yang baik disusun dan kemudian dijalankan, kelemahan-kelemahan dapat dilihat untuk kemudian diperbaiki.

c. Dalam Bidang Pengawasan

1. Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran-pengeluaran. Dimuka telah dikatakan bahwa tujuan utama perencanaan adalah memilih kegiatan yang paling menguntungkan.

Kegiatan tersebut tidak hanya direncanakan saja, tetapi di dalam pelaksanaannya harus diadakan pengawasan agar betul-betul seperti yang direncanakan. Beberapa kegiatan dan pengeluaran sangat perlu diawasi.

2. Untuk pencegahan secara umum pemborosan-pemborosan, sebetulnya ini adalah tujuan yang paling umum daripada penyusunan anggaran. Kontrol terhadap pelaksanaan diharapkan dapat mengurangi pemborosan-pemborosan.

Jadi dengan melihat uraian-uraian di atas secara tegas dapat ditarik kesimpulan, bahwa dengan penyusunan anggaran secara cermat dan baik akan mendatangkan manfaat-manfaat bagi perusahaan, yang pada pokoknya:

- Mendorong setiap individu di dalam perusahaan untuk berfikir ke depan.
- Mendorong terjadinya kerja sama antara masing-masing bagian, karena masing-masing menyadari bahwa mereka tidak dapat berdiri sendiri.
- Mendorong adanya pelaksanaan asas partisipasi, karena setiap bagian terlibat untuk ikut serta memikirkan rencana kerjanya.

### **3. Manfaat Anggaran Sebagai Alat Pengendali Operasional Perusahaan**

Salah satu fungsi manajemen adalah pengendalian kegiatan dari perusahaan dan anggaran sebagai alat pengendali operasional perusahaan berkembang dari waktu ke

waktu. Perkembangan ini dapat dikukur dari segi manfaat yang akan diperoleh dari sistem anggaran dan penggunaannya.

Untuk mendapatkan manfaat yang lebih banyak perlu persyaratan yang dituntut dalam persiapan penyusunannya. Persyaratan tersebut meliputi:

- a. Jenis dan mutu data yang disediakan.
- b. Sistem akuntansi keuangan dan akuntansi biaya yang digunakan.
- c. Sikap manajemen didalam menghadapi adanya perubahan harga-harga.
- d. Tingkat kewenangan yang diberikan pimpinan kepada bawahannya untuk merubah anggaran.

Untuk mendapatkan penggunaan anggaran sebagai alat manajemen dalam pengendalian, manajemen perlu memilih sasaran dan manfaat apa yang diinginkan sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai.

Anggaran dari segi manfaat yang ingin diperoleh pada dasarnya dibagi dalam tiga tahapan yaitu:

1. Anggaran sebagai alat penaksir: dari segi manfaat yang diperoleh ini merupakan perkembangan yang paling awal dari anggaran sebagai alat perencanaan. Aspek anggaran sebagai alat pengendali sedikit sekali dapat diperoleh dalam tahap ini.
2. Anggaran sebagai Plafon dan sekaligus alat pengatur otorisasi: tahapan ini sudah setingkat lebih maju. Bilamana sistem akuntansi biaya yang dipakai bersifat ekstra kontabel, maka anggarannya bersifat statis. Akuntansi keuangan mencatat apa yang sebenarnya terjadi dan melaporkannya. Frekuensi pelaporan realisasi tidak perlu sering dilakukan. Bahkan pelaporan yang lengkap sekali dalam setahun pun dapat dianggap cukup.

Meskipun monitoring terhadap pengeluaran anggaran harus dilakukan terus menerus yang gunanya untuk mengetahui sampai seberapa jauh dana yang disediakan telah digunakan. Dengan demikian fungsi anggaran sebagai alat pengendali dirasakan lebih menonjol dibandingkan dengan aspek perencanaannya.

3. Anggaran sebagai alat penilai efisiensi: tahapan ini merupakan tingkat perkembangan yang paling akhir. Baik fungsi perencanaan maupun fungsi pengendalian keduanya sama menonjol. 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 atau pun terlalu minim. Dari segi pengendalian jumlah anggaran yang didasarkan atas angka standar yang benar juga berfungsi sebagai alat penilai efisiensi, karena angka standar yang dipakai memang efektif dan fleksibel.<sup>9</sup>

#### **D. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian**

##### **1. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan**

Telah dikemukakan dimuka bahwa definisi anggaran adalah suatu rencana tentang kegiatan operasional perusahaan secara sistematis dan berkaitan satu sama lain yang dinyatakan dalam satuan unit tertentu untuk jangka waktu tertentu pula. Sehingga anggaran sebagai alat perencanaan dapat membantu manajemen dalam merumuskan

<sup>9</sup> Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri. *Op Cit*, Hlm:21

potensi-potensi yang dimiliki perusahaan serta masalah yang akan muncul lebih dini dan kegiatan perusahaan akan lebih terarah.

Dalam melaksanakan kegiatan yang akan dilakukan manajer perusahaan harus meneliti dan mengamati terlebih dahulu. Kebiasaan membuat rencana akan menguntungkan semua kegiatan terutama kegiatan yang berhubungan dengan kebutuhan financial, tingkat persediaan, fasilitas-fasilitas produksi, pembelian, penjualan, pengembangan produk dan lain-lain.

Penganggaran adalah bagian paling baik untuk perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang. Bentuk perencanaan ini dapat menggabungkan berbagai aspek-aspek strategis. Aspek-aspek tersebut meliputi sumber daya organisasi, perilaku pesaing dan khususnya permintaan pasar yang diproyeksikan. Aspek-aspek yang dipertimbangkan yakni suatu campuran kreativitas, analitis dan pengetahuan operasi.

## **2. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian**

Anggaran sebagai alat pengendalian membantu manajer mengetahui lebih awal adanya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi sehingga dapat disusun langkah-langkah perbaikan.

Bila kita kaitkan dengan fungsi manajemen maka fungsi anggaran sangat erat kaitannya dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh manajer. Karena fungsi manajemen sendiri adalah melaksanakan kegiatan perusahaan, pengorganisasian, pengendalian serta pengarahan terhadap setiap kegiatan perusahaan.

Selain itu anggaran secara tidak langsung merupakan alat penilai terhadap keberhasilan kerja manajer dalam mengelola perusahaan secara umum dapat dilihat dari seberapa besar realisasi yang dicapai oleh perusahaan dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Penilaian keberhasilan perusahaan tidak semata-mata berdasarkan tercapai tidaknya target perusahaan, tetapi lebih penting adalah bagaimana usaha manajer dalam melakukan langkah-langkah perbaikan untuk mengatasi kegagalan yang terjadi.





