

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Perencanaan

Perencanaan (*Planning*) dapat diartikan menetapkan tujuan organisasi dan menentukan bagaimana cara terbaik untuk mencapainya. Dalam hal ini anggaran seringkali dikaitkan dengan perencanaan sehingga untuk lebih memahami mengenai anggaran akan lebih baik jika kita juga memahami pengertian tentang perencanaan.

Sedangkan dalam bukunya yang berjudul “Budgeting, Pedoman Lengkap dan Langkah-langkah Penganggaran” (2001;1-2), Jae K. Shim dan Joel G. Siegel mengartikan rencana sebagai berikut :

1. Rencana merupakan langkah realistis yang telah ditentukan sebelumnya
2. Rencana memuat rincian kegiatan untuk mencapai tujuan.
3. Rencana harus menetapkan kriteria penilaian dan standar pengukuran serta memberi peluang bagi kreativitas dan fleksibilitas.

Perencanaan harus mempertimbangkan siapa yang memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk melakukan sesuatu perencanaan menentukan terlebih dahulu apa yang harus dilakukan, bagaimana harus dilaksanakan, dan tanggal harus dikerjakan dan harus mengidentifikasi masalah alasan timbulnya masalah tersebut, sifat kendala bisnis, karakteristik, kategorisasi dan cara-cara alternatif untuk mencapai tujuan.

2.2 Karakteristik Rencana

Perencanaan mempertimbangkan jumlah dan mutu produk jasa yang ada dan yang baru, terdapatnya produk yang ada, kondisi manufaktur, peluang pertumbuhan. Perencanaan mengalokasikan sumber daya manusia dan fisik ke pusat tanggung jawab. Perencanaan biasanya merupakan fungsi manufaktur pertama dikerjakan dan menunjukkan strategi departemen, bagaimana sumber-sumber daya yang digunakan, dan kebijakan harian.

Rencana menspesifikasi rincian dan bagaimana mencapai strategi dan dapat ditampilkan dalam urutan, termasuk biaya dan waktu dari tiap langkah, serta tanggal-tanggal *deadline*. Perencanaan dibuat lebih mudah ketika bisnis dalam keadaan stabil. Akan tetapi, lebih sulit untuk membuat perencanaan bila ada bermacam-macam produk yang beroperasi di pasar yang cepat berubah.

2.3 Jenis-jenis Perencanaan

Suatu rencana merupakan suatu arah tindakan yang telah ditetapkan. Rencana ini menanggung tujuan dan kegiatan yang perlu untuk mencapai tujuan tadi. Ada tiga jenis perencanaan yang telah diidentifikasi yakni, perencanaan jangka panjang, menengah dan pendek. Dan tiap perencanaan mempunyai kebutuhan rencana sendiri.

1. Perencanaan jangka panjang atau perencanaan strategis

Perencanaan strategis berhubungan dengan pertimbangan jangka panjang. Keputusan yang harus diambil berhubungan dengan bidang

usaha dalam perusahaan, pasar tempat menjualnya, barang produk yang dihasilkan.

2. Perencanaan jangka menengah atau perencanaan taktis

Perencanaan taksis (juga disebut sebagai pengendalian manajemen) berhubungan dengan cakrawala perencanaan jangka menengah. Disini termasuk cara sumber daya mencapai dan mengatur, penstrukturan kerja dan petugas yang dibutuhkan serta kelebihanannya. Perencanaan taktis dan petugas yang dibutuhkan serta kelebihanannya. Perencanaan taktis dicerminkan dalam anggaran pengeluaran modal, rencana penyusunan staff tiga tahunan dan seterusnya.

3. Perencanaan jangka pendek atau perencanaan operasional

Perencanaan operasional berhubungan dengan keputusan untuk operasi yang sedang berjalan. Penetapan harga, tingkat produksi, tingkat persediaan barang dan sebagainya dicerminkan dalam sebuah rencana operasional misalnya anggaran tahunan.

2.4 Proses Perencanaan

Suatu rencana yang merupakan outline yang terinci dan terstruktur untuk mencapai tujuan jangka panjang. Suatu tujuan ialah target yang dikuantitisir.

Perencanaan dimulai pada segmen bisnis terkecil menurut pendekatan *bottom-up*. Harus ada kategori produk, jasa, fasilitas dan pasar. Laporan kinerja harus diterbitkan tiap bulan.

Komunikasi yang baik diperlukan dalam proses anggaran. Manager departemen harus dapat membuat sasaran anggaran menjadi jelas untuk bawahan mereka.

Manajer harus membandingkan anggarannya dengan tahun-tahun yang lalu, dengan departemen lain dalam perusahaan yang sama, dan dengan departemen serupa di perusahaan yang sejenis. Wilayah-wilayah yang menjanjikan peluang dan masalah-masalah yang harus dipecahkan juga yang harus didata.

Perencanaan pada dasarnya adalah suatu upaya mendayagunakan dan optimalisasi pemanfaatan daya, ilmu pengetahuan dan teknologi serta informasi, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemilihan alternative tindakan yang rasional.

Perencanaan pembangunan pendidikan nasional sekurang-kurangnya mencakup tiga dimensi kebijakan, dimensi program, dan dimensi penganggaran.

1. Perencanaan kebijakan, yaitu penetapan arah, tujuan, sasaran dan target-target sasaran dicapai melalui pembangunan pendidikan nasional pada kurun waktu tertentu.
2. Perencanaan program, yaitu penetapan kebijakan operasional dan program tahunan besarnya kegiatan.
3. Perencanaan dan penganggaran, yaitu penjabaran kebijakan dan program kedalam kegiatan operasional tahunan disertai dengan pembiayaannya.

Landasan hukum perencanaan tahunan Departemen Pendidikan Nasional adalah: Undang-Undang RI Nomor 25 tahun 2004, tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional yang menetapkan 4 (empat) tahap, yaitu:

1. Penyusunan rencana.
2. Penetapan rencana.
3. Pengendalian pelaksanaan rencana.
4. Evaluasi pelaksanaan rencana.

2.5 Pengertian Pengendalian

Pengendalian seringkali dikaitkan dengan pengawasan. Pengendalian sangatlah penting dalam proses penganggaran. Sedapat mungkin, biaya harus dikurangi atau paling tidak dipertahankan pada tingkat sekarang. Program pengurangan biaya dapat mengurangi biaya dengan memperbaiki metode dan proses produksi, tanggung jawab pekerjaan, serta mutu produk dan jasa.

Selain itu pengendalian juga diartikan sebagai satu proses berjalan paralel dengan pelaksanaan tetapi mempunyai sedikit tenggang waktu antara kegiatan/organisasi pelaksanaan dan tindakan pengendaliannya.

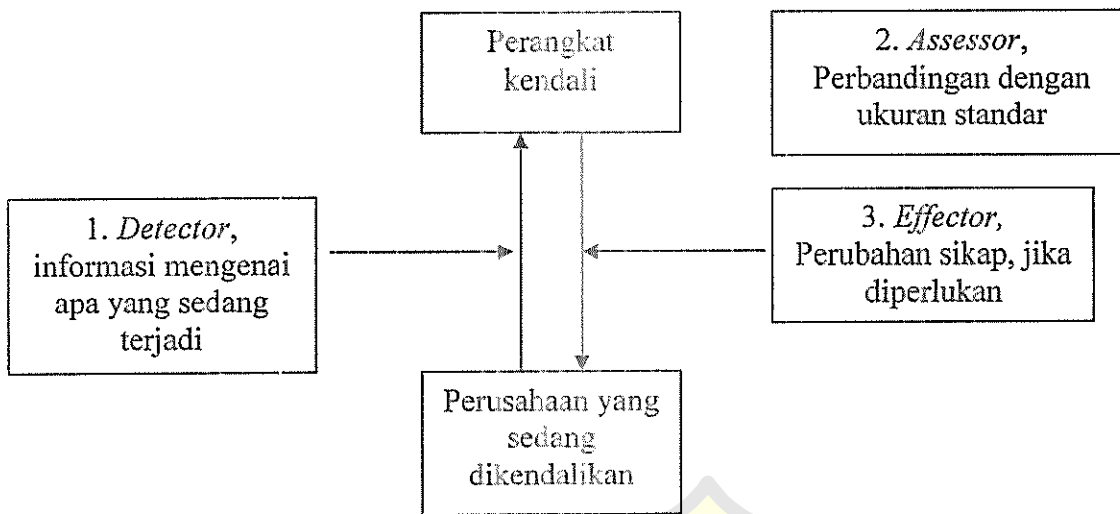
Sebuah organisasi juga harus dikendalikan; yaitu, perangkat harus ada pada tempatnya untuk memastikan bahwa tujuan strategisnya dapat tercapai. Akan tetapi, pengendalian suatu organisasi akan lebih rumit daripada mengemudikan sebuah mobil.

2.6 Elemen Pengendalian

Elemen-elemen sistem Pengendalian. Setiap sistem pengendalian sedikitnya memiliki empat elemen :

1. Pelacak (*detector*) atau sensor sebuah perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
2. Penaksir (*assessor*) suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
3. Effector suatu perangkat (yang sering disebut "*feedback*") yang mengubah perilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhannya yang perlu dipenuhi.
4. Jaringan komunikasi perangkat yang meneruskan informasi antara detector dan assessor dan antara assessor dan effector.

Keempat elemen dasar dari sistem pengendalian ini digambarkan dalam bentuk diagram pada Gambar 1-1. Kita akan menjelaskan fungsinya dalam tiga contoh tingkat kerumitan yang meningkat: *thermostat*, yang mengatur suhu ruangan, proses biologis yang mengatur suhu tubuh; dan pengendara mobil, yang mengatur arah dan kecepatan kendaraan.



Gambar 2

Elemen-Elemen Proses Kendali

2.7 Kegiatan Pengendalian

Kegiatan Pengendalian terdiri atas bermacam kegiatan, diantaranya :

- Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi
- Mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa bagian organisasi
- Mengkomunikasikan informasi
- Mengevaluasi informasi
- Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika perlu.
- Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka.

Pengendalian tidak memerlukan tindakan yang berhubungan dengan perencanaan yang ditentukan sebelumnya, seperti anggaran belanja (budget). Perencanaan seperti itu didasarkan pada keadaan yang dipercaya ada pada saat diformulasikan. Jika keadaan ini telah berubah pada saat

penerapan, tindakan yang diarahkan dalam perencanaan mungkin tidak akan dilaksanakan lebih lama lagi. Sementara thermostat merespons suhu aktual dalam ruangan, pengendalian manajemen ikut serta mengantisipasi keadaan masa depan untuk memastikan tujuan organisasi dapat dicapai. Jika seorang manajer menemukan pendekatan yang lebih baik yang kemungkinan lebih baik dari rencana yang ditetapkan sebelumnya untuk mencapai tujuan organisasi sistem pengendalian manajemen seharusnya tidak merintangi penerapannya. Dengan kata lain, menyesuaikan diri dengan anggaran tidaklah terlalu baik, dan tidak menyesuaikan diri dari anggaran tidaklah buruk.

2.8 Pengertian Anggaran

Berbicara soal pengertian anggaran akan banyak kita temui beberapa istilah perkataan yang mempunyai hubungan erat dengan anggaran; diantaranya seperti sebelumnya disebutkan yaitu rencana (*plan*), dan pengawasan (*control*), istilah yang lainnya diantaranya :

1. Program: adalah suatu rentetan kegiatan yang akan dilakukan yang dinyatakan dalam urutan tindakan dan tertusun secara terpadu menurut prioritas, untuk mencapai sasaran yang disepakati/ditetapkan dalam rencana.
2. Tujuan (*goal*): yaitu suatu kebulatan hasil akhir yang sudah disepakati untuk dicapai oleh suatu perusahaan atau lembaga atau seseorang yang dibebani tanggung jawab tersebut.

3. Sasaran (*objective*): yaitu suatu perincian kuantitatif dari tujuan tersebut di atas yang merupakan penetapan batas tingkat prestasi yang sekurang-kurangnya harus dicapai dalam periode tertentu.
4. Proyeksi (*Projection*): yaitu perkiraan ke depan atau peramalan tentang keadaan yang akan datang yang dinyatakan secara kuantitatif maupun kualitatif.
5. Rencana (*Plan*): yaitu suatu proses tindakan yang menentukan apa yang ingin dilakukan untuk suatu masa yang akan datang. Dalam pengertian rencana ini sudah mendekati dengan pengertian anggaran karena di dalamnya juga telah menetapkan adanya proses tindakan yang meliputi hal-hal sebagai berikut:
 - Perkiraan sasaran yang akan dicapai berdasarkan asumsi-asumsi
 - Langkah-langkah yang akan ditempuh
 - Bilamana langkah-langkah tersebut akan dilaksanakan
 - Siapa yang harus melaksanakannya, dan seterusnya
6. Misi (*Mission*): menurut *Webster's Third New International Dictionary*, *is continuing task or responsibility that one is detained or fitted to do or specially called upon to undertake*.
7. Vision: yaitu kondisi/situasi yang akan dicita-citakan yang terjadi pada waktu yang akan datang.

Anggaran seringkali dikaitkan dengan perencanaan yang digunakan sebagai alat pengendalian dalam suatu perusahaan. Namun untuk

mengetahui lebih jelas keterkaitan diantara ketiganya, Penulis akan mencoba menjelaskan pengertian-pengertian yang terkait dengan ketiganya.

Dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Biaya* (2000:352), (Terjemahan *Cost Management: A Strategic Emphasis*) Susty Ambariani mengartikan anggaran sebagai berikut :

“Anggaran merupakan rencana kuantitatif terhadap operasi organisasi; anggaran mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi selama periode anggaran. Anggaran meliputi aspek keuangan maupun non keuangan dari operasi yang direncanakan. Anggaran pada suatu periode merupakan pedoman untuk melakukan operasi selama periode anggaran dan merupakan proyeksi dari hasil operasi. Proses penyiapan anggaran disebut dengan pengangguran”.

Pengangguran mempengaruhi beberapa peranan penting dalam proses manajemen diantaranya: Penetapan sasaran, Penyediaan informasi kepada karyawan mengenai apa yang harus dilakukan agar sasaran tercapai, memotivasi karyawan agar bekerja seperti yang diinginkan, mengevaluasi tingkat kerja, pengajuan saran untuk mengambil tindakan perbaikan.

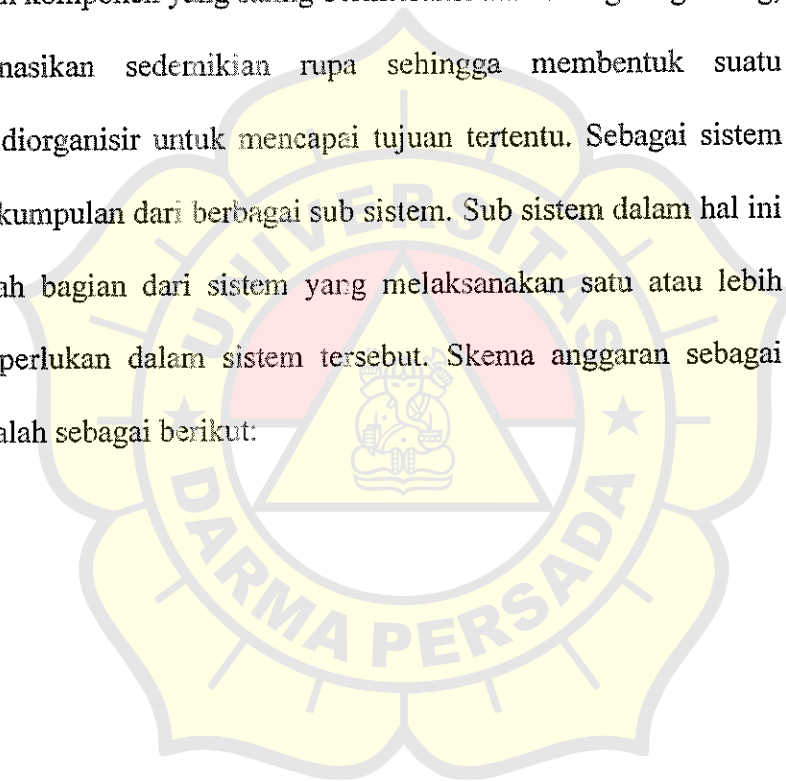
Dalam bukunya yang sama Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri mengaitkan pengertian anggaran dengan suatu pendekatan sistem yaitu:

“Anggaran dapat dianggap sebagai suatu pendekatan sistem yang memiliki kekhususan tersendiri atau sebagai suatu sub-sistem yang memerlukan hubungan (*interface*) dengan sub sistem lain yang ada dalam perusahaan”.

Pengertian ini dapat dikaitkan dengan manusia sebagai sistem dan organ sebagai sub-sistem dari manusianya sendiri sebagai makhluk.

Demikian pula anggaran, anggaran dapat dianggap sebagai sistem yang otonom karena mempunyai sasaran serta cara-cara kerja tersendiri

yang merupakan satu kebulatan dan yang berbeda dengan sasaran serta cara kerja sistem lain yang ada dalam perusahaan, tetapi sekaligus juga dapat dianggap sebagai suatu sub sistem, yaitu bagian dari sistem lain yang lebih besar. Sebabnya karena anggaran bukan satu-satunya alat perencanaan dan pengendalian yang ada di dalam dan diperlukan oleh perusahaan untuk dapat berfungsi secara mantap. Perdefinisi yang dimaksud dengan sistem adalah kumpulan komponen yang saling berinteraksi atau saling bergantung, yang dikoordinasikan sedemikian rupa sehingga membentuk suatu kebulatan, dan diorganisir untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai sistem dia merupakan kumpulan dari berbagai sub sistem. Sub sistem dalam hal ini tidak lain adalah bagian dari sistem yang melaksanakan satu atau lebih fungsi yang diperlukan dalam sistem tersebut. Skema anggaran sebagai suatu sistem adalah sebagai berikut:



1. INTI SISTEM

<i>Perencanaan dan Pengawasan Keuangan</i>			
Pemasaran	Produksi	Keuangan	Administrasi

2. SISTEM PENUNJANG

Struktur Organisasi	Tertib Administrasi	Analisa Data Statistik Internal	Data dan Analisa Akuntansi	Angka-angka Standar
---------------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------	---------------------

3. SUB SISTEM LINGKUNGAN

Data dan analisis ekonomi	Data dan analisa Industri	Data dan analisa produk	Struktur harga dan persaingan
---------------------------	---------------------------	-------------------------	-------------------------------

Anggaran merupakan hasil penyusunan anggaran, sedangkan penganggaran adalah proses penyusunan anggaran. Penganggaran perusahaan (*business budgeting*) adalah proses penyusunan anggaran yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam memperoleh laba.

Perusahaan berbeda dengan badan usaha. Badan usaha berkaitan dengan organisasi yang kegiatannya bertujuan mencari laba, sedangkan perusahaan berkaitan dengan proses kegiatan yang dilakukan oleh badan usaha tersebut.

Badan usaha dapat dikelompokkan dalam empat kelompok, sebagai berikut:

- a. Badan usaha milik negara (BUMN), seperti: Perusahaan Negara Jawatan (Perjan), Perusahaan Negara Umum (Perum), Perusahaan Negara Perseroan (Persero).
- b. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), seperti Perusahaan Daerah (PD).
- c. Badan usaha milik swasta, seperti koperasi, perseroan terbatas (PT), perseroan komanditer (CV), firma.
- d. Badan usaha lainnya, seperti cabang perusahaan asing.

Perusahaan ada lima jenis, yang terdiri dari :

- a. Perusahaan industri (manufaktur) adalah perusahaan yang mengolah suatu benda menjadi produk tertentu (berproduksi).
- b. Perusahaan dagang adalah perusahaan yang membeli barang untuk dijual tanpa mengubah bentuk barang yang dibeli tersebut.
- c. Perusahaan jasa adalah perusahaan yang menerima uang jasa dan kegiatannya menyediakan aktiva (harta), tenaga untuk pelayanan kepada klien (langganan). Contohnya: jasa keuangan, jasa angkutan, jasa perawatan, jasa penyewaan, jasa konsultan, dan lain-lain.
- d. Perusahaan agraris adalah perusahaan yang melakukan kegiatan dibidang pertanian, perkebunan, peternakan, perikanan, yang hasilnya untuk dijual.
- e. Perusahaan ekstraktif adalah perusahaan yang mengambil (mengeksploitasi) kekayaan alam yang tersedia dengan maksud untuk dijual tanpa harus mengubah bentuk barang yang diambil tersebut.

2.9 Hubungan Anggaran Perusahaan dengan Akuntansi

Akuntansi bagi suatu perusahaan merupakan bahasa perusahaan (*language of business*), artinya dengan akuntansi orang dapat mengetahui keadaan perusahaan. Keadaan perusahaan, seperti : keadaan besar kecilnya perusahaan, keadaan kesehatan keuangan perusahaan, keadaan luasnya kegiatan perusahaan, keadaan maju mundurnya perusahaan. Dengan demikian akuntansi merupakan alat informasi agar orang mengerti dan mengetahui tentang keadaan perusahaan. Alat informasi akuntansi berupa laporan keuangan yang dihasilkan akuntansi.

Laporan keuangan untuk perusahaan terdapat dua laporan keuangan yang pokok, yaitu neraca dan laporan rugi laba. Laporan keuangan lainnya, seperti: laporan perubahan modal, laporan sumber dan penggunaan kas, laporan sumber dan penggunaan dana. Dalam buku penganggaran perusahaan ini pembahasan lebih menitik beratkan pada laporan keuangan yang pokok, yaitu laporan rugi laba yang berkaitan dengan anggaran operasional dan neraca yang berkaitan dengan anggaran keuangan.

Anggaran operasional adalah anggaran yang bertujuan untuk menyusun anggaran rugi laba. Anggaran rugi laba adalah anggaran berupa daftar yang disusun secara sistematis tentang pendapatan (*revenues*), beban (*expense*), rugi dan laba yang diperoleh suatu perusahaan selama periode tertentu. Anggaran keuangan adalah anggaran yang bertujuan untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran neraca adalah anggaran berupa daftar

yang disusun secara sistematis tentang aktiva, utang, dan modal dari suatu organisasi pada saat tertentu.

Laporan keuangan berupa neraca dan laporan rugi laba yang dihasilkan akuntansi merupakan suatu realisasi (aktual) yang akan diperbandingkan dengan anggaran (rencana). Agar dapat memperbandingkan antara realisasi dengan anggaran maka rekening-rekening yang dipergunakan dalam akuntansi harus sama dengan rekening-rekening yang dipergunakan dalam penyusunan anggaran. Suatu anggaran harus mengikuti format laporan akuntansi yang berkaitan dengan operasi, input, output dan posisi keuangan yang digunakan perusahaan.

Metode-metode dan teknik-teknik yang diterapkan dalam akuntansi harus diterapkan dalam penyusunan anggaran. Dengan demikian seorang penyusun anggaran mutlak harus menguasai metode dan teknik akuntansi, terutama dalam penyusunan anggaran laporan rugilaba dan anggaran neraca.

Anggaran dalam beberapa hal didasarkan pada data-data historis yang sebagian besar dihasilkan oleh sistem akuntansi dan pengawasan menyangkut pengukuran hasil-hasil yang telah direalisasikan. Akibatnya untuk dapat menyelenggarakan perencanaan dan pengendalian laba yang sehat harus diselenggarakan sistem akuntansi pertanggung jawaban. Sistem akuntansi pertanggung jawaban adalah suatu sistem akuntansi yang dipola lebih dulu sesuai dengan tanggung jawab dari tiap bagian dalam organisasi.

Perbandingan antara realisasi (aktual) dengan anggaran tidak ada gunanya bila mengelompokkan rekening dalam sistem akuntansi tidak

sesuai dengan anggaran. Suatu daftar rekening (stetsel rekening) harus dikembangkan menurut pusat-pusat pertanggung jawaban dan harus dilengkapi dengan perintah-perintah standar untuk menetapkan beban (*expense*) dan pendapatan (*revenue*) pada tiap jenis rekening.

Anggaran memang berkaitan secara unik dengan sistem akuntansi perusahaan dalam hal-hal :

- a. Komponen keuangan dari suatu anggaran yang umumnya disusun dalam suatu format akuntansi.
- b. Anggaran perusahaan mempunyai kaitan erat dengan akuntansi manajemen, yaitu berupa akuntansi harga pokok standar, akuntansi harga pokok variabel.
- c. Akuntansi keuangan mencatat transaksi waktu yang lalu, sedangkan anggaran perusahaan mencatat transaksi waktu akan datang.
- d. Untuk membandingkan anggaran dengan realisasi diperlukan data yang dihasilkan oleh akuntansi keuangan.
- e. Akuntansi keuangan memberikan input-input data historis yang relevan terutama untuk tujuan-tujuan analisis dalam mengembangkan anggaran perusahaan.

2.10 Tujuan dan Manfaat Anggaran

Ada beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain :

- a. Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana

- b. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan .
- d. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal
- e. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat
- f. Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain :

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai
- c. Dapat memotivasi pegawai
- d. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu
- f. Sumber daya, seperti: tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin
- g. Alat pendidikan bagi para manajer

Anggaran disamping mempunyai banyak manfaat, namun anggaran juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain :

- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggaran, sehingga mengandung unsur ketidakpastian
- b. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (*komprehensif*) dan akurat
- c. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang, sehingga anggaran tidak akan efektif

Dalam pengertian suatu budget mempunyai empat unsur yaitu :

1. Rencana : Telah dijelaskan pengertiannya dalam sub bab sebelumnya.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan: Mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada di dalam perusahaan. Secara garis besar kegiatan-kegiatan (fungsi) perusahaan dapat dikelompokkan dalam lima fungsi kegiatan besar yaitu: Kegiatan pemasaran (*marketing*), Kegiatan produksi (*producing*), kegiatan pembelanjaan (*financing*), kegiatan administratif (*administrating*), serta kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan masalah-masalah personalia (*personnel*).
3. Dinyatakan dalam unit moneter: Yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Adapun dalam Indonesia adalah unit "rupiah".
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang: Yang menunjukkan bahwa budget berlaku untuk masa yang akan datang. Ini berarti budget adalah

taksiran-taksiran tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.

2.11 Fungsi Anggaran

Anggaran memiliki beberapa peranan di dalam kegiatan perusahaan, diantaranya :

1. Membantu perusahaan untuk melancarkan jalannya operasi dan mencapai hasil yang baik.
2. Membantu para manajer untuk mengidentifikasi pemborosan yang ada dan pemborosan potensial dalam operasi. Selanjutnya sumber daya dapat dikumpulkan untuk mengurangi pemborosan dan mencegah bertambahnya pemborosan sehingga merintangi tercapainya tujuan yang telah dianggarkan.
3. Merupakan ekspresi formal dari rencana tindakan di masa yang akan datang terkadang dalam beberapa perusahaan anggaran merupakan satu-satunya ekspresi formal dari rencana masa depan. Jadi anggaran juga merupakan alat komunikasi. Melalui anggaran menjadikan rencana dan tujuan yang dibuat manajemen puncak dapat diketahui oleh seluruh organisasi. Lebih lanjut, setiap divisi mengetahui apa yang diperlukan untuk memenuhi kewajibannya sebagai divisi lain.
4. Sebagai penentu kinerja apa yang diharapkan oleh organisasi dari semua divisi dan semua karyawan pada periode anggaran.

5. Sebagai alat motivasi. Dengan gambaran yang jelas tentang hasil yang diharapkan untuk periode anggaran, para pekerja mengetahui apa yang diharapkan dari mereka; hal ini merupakan dorongan moral. Dan membuat orang tetap bekerja untuk mencapai tujuan yang dianggarkan.
6. Sebagai pedoman selama berjalannya operasi, anggaran berlaku sebagai kerangka referensi dan merupakan kriteria untuk memonitor dan mengendalikan aktivitas, dan pengesahan tindakan.
7. Pada akhir periode dapat dijadikan sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja. Anggaran menyajikan hasil tertentu yang diharapkan oleh divisi dan karyawan perusahaan untuk periode tertentu dipertemukan dengan hasil operasi yang sesungguhnya.

2.12 Jenis-jenis Anggaran

Jenis-jenis anggaran terdiri dari :

1. Anggaran operasi (*operating budget*) :

Digunakan untuk menghitung biaya produk yang diproduksi atau jasa yang dihasilkan. Anggaran jenis ini memeriksa aspek manufaktur dan operasi bisnis.

2. Anggaran keuangan (*financial budget*) :

Dapat digunakan untuk memeriksa kondisi keuangan dari divisi, yaitu dengan memeriksa kondisi keuangan dari divisi, yaitu dengan memeriksa rasio aktiva terhadap kewajiban (*assets to liabilities*), arus kas, modal kerja, profitabilitas, dan statistik lainnya yang berhubungan dengan kesehatan keuangan.

3. Anggaran kas (*cash budget*) :

Digunakan untuk perencanaan dan pengendalian terhadap kas. Anggaran ini membandingkan rasio perkiraan arus kas masuk terhadap arus kas keluar untuk periode waktu tertentu. Anggaran kas membantu manajer untuk memelihara saldo kas supaya seimbang dengan kebutuhan bisnis. Anggaran kas membantu manajemen menghindari kas yang tidak terpakai dan dari kemungkinan kekurangan kas.

4. Anggaran pengeluaran modal (*capital expenditure budget*) :

Berisi proyek-proyek penting jangka panjang dan modal (aktiva tetap seperti pabrik dan peralatan) yang harus dibeli. Estimasi biaya proyek dan waktu pengeluaran modal juga terdapat dalam anggaran ini. Periode anggaran biasanya meliputi 3 sampai 10 tahun. Anggaran modal biasanya mengklasifikasi proyek berdasarkan tujuannya sebagai pengembangan lini produk, mengurangi biaya, mengganti peralatan yang usang atau yang sudah tidak berfungsi dengan baik, memperbesar atau memperangsang lini produk, memenuhi persyaratan keselamatan kerja.

5. Anggaran suplemental (*Supplemental budget*) :

Memberikan pendanaan tambahan untuk item-item yang tidak termasuk dalam anggaran reguler.

6. Penganggaran ikremental (*Incremental budgeting*) :

Mengukur kenaikan anggaran dalam dolar atau persentase tanpa mempertimbangkan anggaran keseluruhan.

7. Penganggaran *add-on* :

Meninjau anggaran-anggaran tahun yang lalu dan menyesuaikannya dengan data sekarang, seperti inflasi dan perubahan personalia. Dana-dana tambahan ditambahkan ke dalam anggaran untuk menyesuaikan dengan kebutuhan saat ini. Dalam situasi *add-on*, tidak terdapat insentif untuk efisiensi namun adanya persaingan membutuhkan cara-cara baru dan lebih baik dalam melakukan segala sesuatunya.

8. Anggaran bracket (*bracket budget*) :

Merupakan rencana kontijensi dimana biaya diprediksi pada jumlah yang lebih tinggi dan lebih rendah daripada angka dasarnya (*base figure*). Penjualan diprediksi pada tingkat-tingkat yang berbeda tersebut. Bila angka dasar penjualan tidak dicapai, anggaran bracket memberikan manajer pemasaran untuk merencanakan efek pendapatan (*earnings*) dan kontijensi. Anggaran ini mungkin cocok bila diperkirakan ada resiko kerugian yang besar dan penurunan harga yang tajam.

9. Anggaran *stretch* (*stretch budget*) :

Merupakan anggaran yang optimistis dan biasanya digunakan untuk penjualan yang diproyeksikan tinggi pencapaiannya. Anggaran ini sangat jarang digunakan untuk menghitung biaya. Namun, bila proyeksi biaya dibuat, proyeksi ini harus berdasarkan target penjualan anggaran standar. Angka-angka pada anggaran *stretch* dapat formal ataupun informal. Manajer operasi tidak dapat dikenai tanggung jawab untuk anggaran *stretch* ini.

10. Penganggaran berdasarkan aktivitas (*activity-based budgeting*) :

Perkiraan biaya untuk aktivitas atau fungsi-fungsi tertentu.

11. Anggaran strategis :

Mengintegrasikan perencanaan strategis dan pengendalian penganggaran. Anggaran ini berguna dalam periode yang tidak menentu dan tidak stabil.

12. Anggaran target :

Merupakan rencana yang mengkategorikan pengeluaran-pengeluaran utama dan menyesuaikannya dengan tujuan divisi. Pembelanjaan dolar berjumlah besar memerlukan persetujuan yang khusus.

13. Anggaran program :

Digunakan untuk produk dan jasa. Produk-produk yang telah ada dan yang baru diperiksa. Anggaran program meliputi *engineering*, riset dan pengembangan, pemeliharaan, pelatihan, pemasaran dan hubungan masyarakat. Alokasi dana didasarkan atas pertimbangan biaya/manfaat, risiko dan perkiraan tingkat pengembalian.

14. Anggaran fleksibel (*Flexibel Budget*) :

Yaitu bahwa untuk satu tahun anggaran dibuat/ditetapkan lebih dari 1 skenario *master budget* yang didasarkan atas berbagai skenario yang dibuat berdasarkan asumsi terhadap kejadian perubahan-perubahan kondisi eksternal maupun internal yang dapat mengakibatkan perubahan target, volume kegiatan atau prioritas.

15. Anggaran investasi

Yaitu : rencana pengeluaran yang mempunyai manfaat lebih dari satu tahun dan memenuhi kriteria kapitalisasi yang ditetapkan. Rencana kerja investasi harus disusun berdasarkan skala prioritas sesuai dengan arahan kebijakan manajemen untuk tahun yang bersangkutan.

16. Anggaran eksploitasi

Yaitu: rencana pengeluaran dalam bentuk anggaran beban/biaya baik dan rencana penerimaan dalam bentuk anggaran pendapatan untuk satu tahun anggaran.

17. Anggaran beban/biaya

Yaitu: rencana kegiatan yang dinyatakan dalam rencana pengeluaran beban/biaya baik yang akan dilakukan dalam bentuk pengeluaran kas maupun dalam bentuk pengeluaran sumber daya perusahaan lainnya yang dimaksudkan dalam rangka mencapai target tahunan pendapatan, kinerja operasi, jumlah pelanggan dan atau target kinerja lainnya.

18. Anggaran Pendapatan

Yaitu: Rencana target perolehan pendapatan operasi untuk satu tahun anggaran.

19. Anggaran Persediaan

Yaitu: rencana perolehan suku cadang atau dalam bentuk material lainnya dan atau barang yang akan digunakan untuk menunjang operasi perusahaan dan atau untuk juga sebagai bagian dari kegiatan perusahaan.

20. Anggaran biaya dibayar dimuka (*prepaid*)

Yaitu: rencana pengeluaran yang akan terjadi dan akan digunakan untuk aktivitas perusahaan baik sebagian atau keseluruhan di masa datang.

2.13 Metode Penyusunan Anggaran

Agar anggaran dapat disusun dengan baik, sebaiknya manajemen membuat suatu komite eksekutif yang menghimpun semua data anggaran, yang biasa disebut komite anggaran. Komite anggaran umumnya berada di bawah direksi, dikarenakan prosesnya melibatkan personalia dari berbagai bagian. Anggotanya biasanya merupakan bagian yang ada dalam perusahaan. Tugasnya adalah membahas rencana anggaran yang akan datang sehingga anggaran yang disusun merupakan hasil kesepakatan.

Dalam penyusunan anggaran ada dua macam metode yaitu:

1. Metode pendekatan dari atas ke bawah (*up to down methode*)

Disebut juga pendekatan otoriter (*imposed budget*) yaitu dimulai dengan adanya penetapan oleh atasan tentang program dan jumlah anggaran untuk tahun yang akan datang. Dalam hal ini bawahan bukan tidak diikutsertakan, tetapi mungkin hanya dimintakan saran-sarannya kemudian jumlahnya dirinci lebih lanjut dan dialokasikan pada bidang yang menjadi tanggungjawabnya masing-masing, kemudian jumlahnya dialokasikan kebawahan yang lebih rendah lagi untuk kemudian dialokasikan lebih lanjut.

2. Metode dari bawah ke atas (*bottom approach*)

Sering disebut pendekatan partisipatif (*participation budget*) yaitu dimulai dengan adanya penetapan dari manajemen tingkat atas (direksi) tentang kebijakan-kebijakan pokok perusahaan dan asumsi-asumsi umum sebagai dasar penyusunan anggaran. Setelah kebijakan perusahaan diberikan, bawahan membuat usulan program beserta jumlah anggarannya. Bila dipandang perlu atasan dapat melakukan revisi atas usulan tersebut, sampai ada kesepakatan.

Beberapa konsep yang berhubungan dengan penganggaran diantaranya :

1. Konsep biaya teknik dan biaya kebijakan

Biaya teknik adalah biaya yang dapat diperkirakan besarnya dengan tingkat kesepakatan dan kehandalan yang tinggi

2. Konsep biaya variabel dan biaya tetap

3. Konsep biaya standar

4. Konsep akuntansi pertanggungjawaban

2.14 Prosedur Penyusunan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran, baik itu jangka panjang atau pendek, hal yang patut untuk diperhatikan adalah, kegiatan apa saja dapat dijadikan sebagai daftar aktivitas dari setiap divisi disertai dengan biaya-biaya yang perlu dikeluarkan untuk proses pelaksanaan dari masing-masing aktivitas untuk selanjutnya diberikan kepada pimpinan manajemen untuk dibicarakan dalam rapat besar anggaran.

Tahap Penentuan Pedoman Perencanaan (Anggaran)

Anggaran yang akan dibuat pada tahun akan datang, hendaknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran. Tahun anggaran biasanya dari tanggal 1 Januari suatu tahun sampai 31 Desember suatu tahun.

Sebelum penyusunan anggaran terlebih dahulu top management (direktur/komisaris) melakukan dua hal, yaitu :

1. Menetapkan rencana besar perusahaan, seperti: tujuan, kebijaksanaan, asumsi-asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran.
2. Membentuk panitia penyusunan anggaran yang terdiri dari: direktur sebagai ketua, manajer keuangan sebagai sekretaris dan manajer lainnya sebagai anggota.

Tahap Persiapan Anggaran

Manajer pemasaran sebelum menyusun anggaran penjualan terlebih dahulu menyusun *forecast* penjualan (taksiran/ramalan penjualan). Setelah menyusun *forecast* penjualan kemudian manajer pemasaran bekerja sama dengan manajer umum dan manajer keuangan untuk menyusun :

- Anggaran penjualan
- Anggaran beban penjualan, dan
- Anggaran piutang usaha

Setelah itu manajer produksi bekerja sama dengan manajer keuangan dan manajer umum menyusun :

- Anggaran produksi
- Anggaran biaya pabrik
- Anggaran persediaan
- Anggaran utang usaha

Anggaran tersebut di atas dibuat berdasarkan anggaran penjualan yang dibuat oleh manajer pemasaran.

Manajer umum bekerja sama dengan manajer keuangan menyusun:

- Anggaran beban administrasi dan umum

Setelah itu manajer keuangan bekerja sama dengan para manajer menyusun:

- Anggaran laporan rugi laba
- Anggaran neraca
- Anggaran kas, dan
- Anggaran lainnya

Dalam tahap persiapan anggaran ini biasanya diadakan rapat antar bagian yang terkait saja.

Tahap Penentuan Anggaran

Pada tahap penentuan anggaran diadakan rapat dari semua manajer beserta direksi (direktur) dengan kegiatan :

1. Perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen
2. Mengkoordinasikan dan menelaah komponen-komponen anggaran
3. Pengesahan dan pendistribusian anggaran

Tahap Pelaksanaan Anggaran

Untuk kepentingan pengawasan tiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah analisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi.

Anggaran (Budget)

Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan.

Anggaran (budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen. Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut ini :

- a. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan umum perusahaan .
- b. Data-data waktu lalu
- c. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
- d. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, gerak-gerik pesaing.
- e. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah.
- f. Penelitian untuk mengembangkan Perusahaan.

Dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan, hal-hal berikut ini :

- a. Anggaran harus dibuat serealitas mungkin, secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang dibuka terlalu tinggi hanyalah angan-angan
- b. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi top management (direksi)
- c. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan, tetapi memotivasi.
- d. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini.

Anggaran yang dibuat akan mengalami kegagalan bila hal-hal berikut ini tidak diperhatikan :

- a. Pembuat anggaran tidak cakap, tidak mampu berpikir ke depan tidak memiliki wawasan yang luas.
- b. Kekuasaan membuat anggaran tidak tegas.
- c. Pelaksana tidak cakap.
- d. Tidak didukung oleh masyarakat.
- e. Dana tidak cukup.

Namun dalam penyusunan anggaran tersebut tidak semuanya dapat terlaksana dengan baik, terkadang terdapat penyimpangan-penyimpangan yang tidak kita duga sebelumnya. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, antara anggaran dengan hasil yang sesungguhnya, harus dilaporkan kepada pihak yang berkepentingan, termasuk pada *top manager*.

Penyimpangan yang materil, baik unang menguntungkan maupun yang merugikan, wajib diberi tahu, faktor yang menjadikan penyebabnya.

Suatu sistem pelaporan yang baik terhadap penyimpangan-penyimpangan terjadi, mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Di dalam laporannya diidentifikasi mengenai penyimpangan-penyimpangan sehubungan dengan faktor yang penyebabkannya. Berdasarkan kepada unit organisasi yang bertanggung jawab, atas terjadinya penyimpangan tersebut.
- b. Di dalamnya dicantumkan pula mengenai anggaran tahunan
- c. Di dalamnya memuat terjadinya penyimpangan
 - Melaporkan alasan terjadinya penyimpangan
 - Membuat laporan secara berkala dalam waktu yang singkat. Misalnya, membuat laporan dalam mingguan atau bulanan. Yang dimaksud dan tujuannya yaitu agar supaya jika terjadi penyimpangan, dapat segera dilakukan tindakan perbaikan. Di sini, anggaran berfungsi sebagai alat peringatan yang pertama bagi manajemen. Karena laporan penyimpangan dibuat dalam frekwensi paling sedikit setiap bulan.

Anggaran suatu perusahaan disusun berdasarkan beberapa kriteria, dengan asumsi, bahwa suatu kondisi tertentu akan terjadi selama tahun anggaran. Jika ternyata, kondisi yang sesungguhnya berbeda dengan apa yang diasumsikan, maka akan timbul suatu pertanyaan, apakah anggaran yang telah disahkan itu perlu diperbaiki atau mungkin direvisi.

Dalam hal ini ada dua pendapat yang saling bertentangan. Yaitu, pendapat pertama yang menyatakan, bahwa anggaran tidak perlu direvisi. Dan pendapat kedua yang menyatakan, perlunya dilakukan revisi terhadap anggaran.

Banyak pihak yang berpendapat anggaran tidak perlu direvisi, pada prinsipnya didasari oleh alasan sebagai berikut :

1. Revisi anggaran memerlukan waktu, pemikiran dan biaya.
2. Revisi anggaran, mengakibatkan anggaran akan menjadi alat pengukur yang lentur. Dan jika timbul selisih rugi dalam jumlah yang besar, maka pihak-pihak pembuat anggaran akan cenderung melakukan revisi terhadap anggarannya, dengan dalih dan alasan, bahwa kondisi yang diasumsikan berubah. Padahal kondisi yang terjadi sesungguhnya tidak berubah.
3. Apabila terjadi perubahan kondisi, maka cukup ditunjukkan dalam laporan analisa penyimpangan.

Adapun pihak yang setuju untuk merevisi anggaran semata-mata didasarkan pada alasan, bahwa anggaran diharapkan dapat selalu digunakan untuk mengukur prestasi kerja disetiap unit organisasi, oleh karenanya perubahan sekecil apapun terhadap suatu kondisi, harus dicerminkan di dalam revisi anggaran.

Revisi anggaran dapat dilaksanakan dengan salah satu cara sebagai berikut :

1. Revisi anggaran dilakukan secara sistematis, misalnya triwulan

2. Revisi anggaran hanya akan dilakukan, jika kondisi yang mendasari penyusunannya, menyimpang dari asumsi semula.

Sebenarnya, laporan penyimpangan selain dapat digunakan sebagai alat pengendalian, dapat juga digunakan sebagai alat untuk mengukur kelayakan anggaran berikut prestasi kerja dari para pelaksananya.

Misalnya bila di dalam praktek pelaksanaannya, anggaran selalu menunjukkan terjadinya penyimpangan yang terus menerus yang semakin meningkat, maka kesemuanya itu bisa diatasi dan bisa dicegah, apabila pihak manajemen sejak dari awal sudah mulai membuat laporan tentang penyimpangannya.

Akhirnya dalam rangka evaluasi terhadap anggaran, yang harus selalu diingat ialah, adanya umpan balik dari manajemen terhadap hasil yang dicapai atas pelaksanaan anggaran tersebut. Suatu anggaran mungkin akan terasa kurang lengkap dan kurang bermanfaat, apabila pada akhir pelaksanaannya tidak memberikan suatu umpan balik kepada para pelaksananya.

Sebab dengan umpan balik tersebut pelaksana akan menjadi lebih mudah untuk mengetahui prestasi yang telah dicapainya selama ini, berikut mengetahui kesalahan-kesalahan yang telah dibuat, sehingga nantinya dapat dilakukan tindakan perbaikan.

Tanpa adanya umpan balik dari manajemen, pelaksana anggaran akan merasa bahwa atasan kurang menaruh perhatian terhadap hasil kerja yang telah dicapai. Sehingga dikemudian hari akan berakibat, mereka (para

pelaksana anggaran) tidak mau lagi untuk mempergunakan anggaran sebagai alat bantu pedoman kerja, untuk melaksanakan setiap tugas dan pekerjaan.

2.15 Anggaran Sebagai Perencanaan

Anggaran sebagai alat manajemen untuk keperluan perencanaan dan pengawasan mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Perkembangan diakui dari segi manfaat yang ingin diperoleh dari penggunaan sistem itu di dalam pelaksanaannya. Selain itu anggaran sebagai perencanaan merupakan target yang akan dicapai di masa yang akan datang. Manfaat dari anggaran yang berkaitan dengan perencanaan adalah :

- a. Mendasarkan tindakan pada penyelidikan, studi dan riset
- b. Mengumpulkan bantuan, pendapatan, saran dari berbagai pihak dalam perusahaan dalam menentukan cara yang paling menguntungkan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- c. Sebagai saran yaitu kebijakan pokok secara berkala ditelaah kembali, disusun dan ditetapkan sebagai pedoman pokok organisasi secara keseluruhan.
- d. Membantu menentukan tujuan perusahaan
- e. Membantu menstabilisasi kesempatan kerja dalam perusahaan
- f. Membantu memuat lebih efektif penggunaan peralatan
- g. Anggaran merupakan panduan dalam rangka pencapaian sasaran ekonomis perusahaan

2.16 Anggaran Sebagai Pengendalian

Dalam bentuk pengendalian yang dapat dilakukan oleh anggaran adalah :

- a. Melalui anggaran dapat dilakukan evaluasi terhadap prestasi masing-masing manajer disetiap pusat pertanggungjawaban, karena anggaran dianggap sebagai komitmen oleh manajer yang bersangkutan.
- b. Melakukan pengukuran dengan membandingkan antara pelaksanaan aktual dan realisasi dengan anggaran, sehingga dapat diambil tindakan-tindakan perbaikan atas penyimpangan yang terjadi. Di sini anggaran dianggap sebagai alat peringatan dini (*early warning*) terhadap keadaan yang dapat merugikan perusahaan.
- c. Dengan adanya sistem anggaran yang berlaku di perusahaan yang bersangkutan juga akan memotivasi adanya sistem administrasi yang baik, yang berupa pencatatan (*posting*) pengeluaran biaya tersebut ke dalam pos-pos yang telah menjadi rekeningnya.
- d. Dapat juga dilihat besarnya pendapatan (*Revenue*) yang seharusnya diterima oleh perusahaan, sebagai akibat kegiatan-kegiatan yang usaha yang dilakukannya sehingga apabila ada kegiatan yang tidak menghasilkan sebesar angka yang dianggarkan akan memancing manajemen untuk menyelidiki lebih lanjut tentang penyimpangan yang terjadi. Dari hal ini dapat diketahui bahwa anggaran dapat memberikan perlindungan terhadap penerimaan (*revenue*) yang seharusnya diterima oleh perusahaan jangan sampai terjadi kebocoran.

Namun terdapat kelemahan anggaran sebagai alat peringatan dini yaitu :

- a. Masalah yang muncul sering tidak tercermin di dalam laporan keuangan. Sampai pihak manajemen mengetahui tentang masalah tersebut.
- b. Laporan anggaran bersifat subjektif dan biasanya dibuat oleh manajer divisi yang bertanggung jawab. Konsekuensinya, apabila terjadi masalah ada kemungkinan bahwa laporan anggaran akan bersifat terlalu optimis.

Tanggung jawab atas pengendalian biaya harus diserahkan kepada personel yang juga bertanggung jawab atas penyusunan anggaran untuk biaya yang dikendalikannya, dan prestasi kerja setiap personel harus diukur dengan membandingkannya biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan, apabila kegiatan perusahaan dapat diperkirakan dengan cukup tepat, maka anggaran dapat dikatakan cukup baik, tetapi situasi yang dapat diperkirakan secara lengkap dan tepat sangat jarang kita temukan.