

## BAB II

### FUNGSI ANGGARAN DALAM PERUSAHAAN

#### 2.1. Anggaran Perusahaan

Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja dalam rangka waktu satu tahun yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif. Penyusunan anggaran sering diartikan sebagai perencanaan laba (*profit planning*).

Perencanaan dan pengendalian adalah dua hal yang tidak terpisahkan. Perencanaan melihat ke masa depan yaitu menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu, sedangkan pengendalian untuk melihat ke belakang, yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan neraca yang telah disusun. (*Hansen dan Mowen, 1997:350*).

Penggunaannya untuk jangka waktu tertentu, misalnya lima sampai sepuluh tahun, manajemen puncak menetapkan ke arah mana perusahaan akan dijalankan. Manajemen puncak menyusun semacam *blue print* tentang kondisi yang akan dicapai perusahaan dalam jangka panjang. *Blue print* ini berupa program jangka panjang yaitu pangsa pasar, produk dan teknologi produksi, keuangan, kepegawaian, citra perusahaan, sistem informasi manajemen, budaya perusahaan dan lain sebagainya. Manajemen mengalokasikan sumber daya yang ada untuk setiap program yang disusunnya. Untuk menjamin terlaksananya program tersebut,

manajemen menyusun anggaran yang berisi rencana kerja tahunan dan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana kerja tahunan dan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana kerja tersebut.

Proses penyusunan anggaran tersebut, ditunjuk manajer yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan rencana kerja dan dialokasikan berbagai sumber daya yang diperlukan kepada manajer yang bersangkutan. Anggaran menjamin pelaksanaan rencana kerja dengan biaya yang sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran, dengan demikian penyusunan anggaran dimaksudkan untuk memberikan jaminan pencapaian *blue print* tentang program jangka panjang, yang mencakup pangsa pasar, produk dan teknologi produksi, kepegawaian, keuangan, citra perusahaan, sistem informasi manajemen, budaya perusahaan dengan biaya sesuai dengan yang dianggarkan sebelumnya.

Anggaran yang disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun, membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya yang diperkirakan. Mungkin saja manajemen hanya menyusun anggaran tahunan, tidak menyusun anggaran jangka panjang. Proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan rencana jangka pendek, dimana dalam perusahaan berorientasi pada laba, pemilihan rencana didasarkan atas dampak rencana kerja tersebut terhadap laba. Setelah suatu rencana kerja dipilih untuk mencapai sasaran anggaran, manajer yang berperan untuk melaksanakan rencana kerja tersebut

memerlukan sumber daya, untuk memungkinkannya mencapai sasaran anggaran.

## 2.2. Pengertian Anggaran

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

1. Anggaran adalah suatu rencana kerja yang secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain yang mencakup jangka waktu 1 tahun (*Mulyadi, 1993:488*).
2. Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter yang berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang (*Munandar, 2001:1*).
3. Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu (*M. Nafarin, 2004:12*).

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

- 1 Anggaran mempunyai hubungan yang erat dengan fungsi manajemen, khususnya fungsi perencanaan dan pengendalian.
- 2 Anggaran dinyatakan dalam bentuk kuantitatif (unit dan moneter).
- 3 Anggaran mencakup periode tertentu, pada umumnya jangka pendek.
- 4 Anggaran harus dapat dijadikan alat bantu manajemen dalam mengkoordinasikan dan melaksanakan rencana yang telah ditetapkan sekaligus mengendalikan operasi perusahaan.
- 5 Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
- 6 Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

### **2.3. Tujuan dan Manfaat Anggaran**

Anggaran diperlukan karena ada tujuan dan manfaatnya. Tujuan dan manfaat anggaran dapat dijelaskan seperti berikut ini (*Hansen & Mowen, 1997:352*) :

#### **Tujuan Anggaran**

Tujuan sistem anggaran bagi organisasi:

- a. Memaksa manajer untuk membuat rencana.
- b. Memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.

- c. Sebagai standar bagi evaluasi kinerja.
- d. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi.

**Manfaat Anggaran**(*M. Nafarin,2004:15*)

Anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain :

- 5.10. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- 5.11. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- 5.12. Memotivasi pegawai.
- 5.13. Menimbulkan rasa tanggungjawab pada pegawai.
- 5.14. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- 5.15. Sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- 5.16. Alat pendidikan bagi para manajer

**2.4. Keuntungan Dan Kelemahan Sistem Anggaran**

Penggunaan sistem anggaran juga memiliki beberapa keuntungan dan kelemahan.

**Keuntungan Sistem Anggaran** (*RA.Supriyono,1982:16*)

- a. Penyusunan anggaran merupakan kekuatan manajemen dalam menyusun perencanaan, dimana manajemen melihat ke depan untuk menentukan tujuan perusahaan yang dinyatakan dalam ukuran finansial.

- b. Anggaran dapat digunakan alat koordinasi berbagai kegiatan perusahaan, misalnya koordinasi antara kegiatan penjualan dengan kegiatan produksi.
- c. Implementasi anggaran dapat menciptakan alat untuk pengawasan kegiatan perusahaan.
- d. Berdasar teknik yang digunakan didalam anggaran, manajemen dapat memeriksa dengan seksama penggunaan sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan apakah dapat berdayaguna (efisien) dan berhasil guna (efektif).
- e. Anggaran mengakibatkan timbulnya suasana yang bersemangat untuk memperoleh laba, timbul kesadaran tentang pentingnya biaya sebelum disediakan.
- f. Pemakaian anggaran dapat mendorong dipakainya standar sebagai alat pengukur prestasi suatu bagian atau individu di dalam organisasi perusahaan.
- g. Pemakaian anggran dapat membantu manajemen di dalam pengambilan keputusan untuk memilih beberapa alternatif yang mungkin dilaksanakan.

**Kelemahan Anggaran** (*M. Nafarin, 2004:15*)

Beberapa kelemahan anggaran antara lain;

- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi, 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 dan akurat.
- c. Pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat menggerutu dan menentang sehingga pelaksanaan anggaran dapat menjadi kurang efektif.

### **2.5. Jenis-Jenis Anggaran**

Paket anggaran yang lengkap dalam suatu perusahaan terdiri atas beberapa jenis anggaran. Paket anggaran yang lengkap dinamakan anggaran induk atau anggaran master. Anggaran induk atau anggaran master adalah suatu jaringan kerja yang berisi berbagai macam anggaran yang terpisahkan tetapi saling berhubungan atau saling tergantung (*R.A. Supriyono, 1982:45*). Menurut Supriyono anggaran induk sendiri ada 3 macam antara lain sebagai berikut:

#### **1. Anggaran Operasi**

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

#### **2. Anggaran Kas**

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

#### **3. Anggaran Pengeluaran Modal**

Anggaran yang berisi rencana investasi pada tahun anggaran.

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

- b. Anggaran Penjualan
- c. Anggaran Persediaan
- d. Anggaran Produksi
- e. Anggaran Biaya Bahan Baku
- f. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
- g. Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik
- h. Anggaran Harga Pokok Penjualan dan Harga Pokok produksi
- i. Anggaran Kas
- j. Anggaran Biaya Non Produksi
- k. Anggaran Laba Rugi
- l. Anggaran Neraca

## **2.6. Pendekatan Dalam Penyusunan Anggaran**

Penyusunan anggaran agar diperoleh anggaran yang baik, maka diperlukan peran serta dari semua pihak. Proses penyusunan anggaran dilihat dari partisipasi dalam penyusunannya dibagi menjadi 3 (*R.A. Supriyono*):

1. *Top Down Budget*

Proses penyusunannya manajer senior menentukan anggaran pada manajemen yang lebih rendah, dalam hal ini manajer senior lebih banyak berperan dalam penyusunan anggaran

2. *Bottom Up Budget*

Proses penyusunan anggaran manajer yang lebih rendah lebih menentukan sasaran dalam penyusunan anggaran, Jadi dalam hal ini manajemen lebih rendah diikutsertakan secara aktif dalam penyusunan anggaran. Pendekatan ini dimulai dari tingkat dasar atau tingkat operasional anggaran individual manajer kemudian dimasukkan ke dalam anggaran keseluruhan perusahaan, anggaran manajer kemudian ditinjau, disesuaikan dan disetujui oleh manajemen puncak. Pendekatan *bottom up* ini sangat bermanfaat bila para manajernya sangat inovatif, dalam hal ini para manager mengetahui apa yang harus dicapai, wilayah permasalahan yang perlu diperbaiki.

3. Gabungan

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

## 2.7. Prosedur Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran biasanya dilakukan oleh komite anggaran. Komite anggaran anggotanya terdiri dari para manajer pelaksana fungsi-fungsi pokok perusahaan sesuai dengan prinsip keberansertaan. Fungsi komite anggaran adalah sebagai berikut (*Mulyadi 1993 :503*).

1. Merumuskan sasaran anggaran dan kebijakan pokok perusahaan untuk tahun anggaran.
2. Menyampaikan informasi mengenai tujuan dan kebijakan pokok tersebut kepada para manajer pusat pertanggungjawaban.
3. Menelaah rancangan anggaran yang diajukan oleh para manajer pusat pertanggungjawaban.
4. Melakukan negosiasi dengan para manajer mengenai rancangan anggaran yang mereka ajukan.
5. Mengajukan rancangan anggaran perusahaan secara keseluruhan kepada dewan komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
6. Menelaah anggaran yang telah disetujui oleh dewan komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
7. Melakukan negosiasi dengan para manajer di pusat pertanggungjawaban mengenai anggaran yang telah disahkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
8. Melakukan revisi anggaran sesuai dengan kebijakan rapat umum pemegang saham.

Penyusunan anggaran diperlukan prosedur agar anggaran yang dihasilkan merupakan hasil yang terbaik dan dapat difungsikan secara maksimal dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Prosedur merupakan urutan seri tugas yang saling berhubungan dan diadakan untuk menjamin pelaksanaan kerja yang seragam. Prosedur penyusunan anggaran adalah sebagai berikut (*M.Nafarin, 2004:9*):

### **1. Penentuan Pedoman Anggaran**

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

Sebelum penyusunan anggaran, terlebih dahulu manajemen puncak (direktur dan atau komisaris) melakukan dua hal yaitu:

- a. Menetapkan rencana besar perusahaan, seperti tujuan, kebijakan, asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran.
- b. Membentuk panitia penyusunan anggaran yang terdiri dari direktur sebagai ketua, manajer keuangan sebagai sekretaris, dan manajer lainnya sebagai anggota.

### **2. Persiapan Anggaran**

Manajer pemasaran sebelum menyusun anggaran penjualan (*sales budget*) terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan, manajer

pemasaran bekerja sama dengan manajer umum dan manajer keuangan untuk menyusun:

- a. Anggaran penjualan
- b. Anggaran beban penjualan
- c. Anggaran piutang usaha
- d. Anggaran beban administrasi dan umum

Setelah itu manajer keuangan bekerja sama dengan manajer lainnya menyusun :

- a. Anggaran laba rugi
- b. Anggaran neraca
- c. Anggaran kas
- d. Anggaran lainnya

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

### **3. Penentuan Anggaran**

Tahap penentuan anggaran semua manajer beserta direksi mengadakan rapat kegiatan:

- a. Perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran
- b. Koordinasikan dan penelaahan komponen anggaran.
- c. Pengesahan dan pendistribusian anggaran.

#### **4. Pelaksanaan Anggaran**

Pelaksanaan anggaran untuk kepentingan pengawasan setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi.

#### **2.8. Karakteristik Anggaran Yang Baik**

Anggaran adalah suatu rencana kegiatan yang dinyatakan secara kuantitatif, biasanya dalam satuan unit, yang berjangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Peyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program. Penyusunan anggaran memerlukan kerja sama para manajer dari berbagai jenjang organisasi. Dalam menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian penyusunan anggaran memerlukan persyaratan tertentu, yaitu (*Mulyadi, 1987: 511*) :

##### **2. Anggaran disusun berdasarkan program.**

Program merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan dalam perencanaan strategik. Rencana jangka panjang yang dituangkan dalam program memberikan arah ke mana kegiatan perusahaan ditujukan dalam jangka panjang. Anggaran merinci pelaksanaan program, sehingga anggaran yang disusun setiap tahun memiliki arah seperti yang ditetapkan dalam rencana jangka

panjang jika anggaran tidak disusun berdasarkan program, pada dasarnya perusahaan seperti tanpa tujuan yang jelas.

3. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggung jawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.

Menurut karakteristik masukan dan keluarannya, pusat pertanggung jawaban dalam perusahaan dapat dibagi menjadi 4 golongan: pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Proses pengendalian pusat biaya kebijakan dimulai dengan pembuatan anggaran biaya yang disetujui oleh manajemen puncak. Anggaran biaya ini merupakan batas atas pengeluaran biaya yang dapat dilakukan oleh manajer pusat biaya yang bersangkutan. Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban dimana manajernya diukur kinerjanya berdasarkan pendapatan yang dihasilkan, akan tetapi manajer pusat pendapatan tidak dimintai pertanggungjawabannya mengenai masuknya pendapatan.

Pusat laba adalah pusat petanggungjawaban yang manajernya diukur dari selisih antara pendapatan dengan biaya untuk memperoleh pendapatan tersebut. Karena tiap-tiap tipe pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi memiliki karakteristik yang berbeda satu sama lainnya. Penyusunan anggaran yang tidak didasarkan pada karakteristik pengendalian masing-masing tipe pusat pertanggungjawaban akan menghasilkan tolak ukur kinerja yang tidak sesuai dengan karakteristik kegiatan pusat pertanggung jawaban yang diukur kinerjanya.

#### 4. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian

Anggaran yang dihasilkan dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian, penyusunan anggaran harus memenuhi syarat sebagai berikut:

- 1.5. Partisipasi para manajer pusat peranggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran
- 1.6. Penggunaan informasi akuntansi pertanggung jawaban sebagai alat pengisian peran dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

Disamping itu perlu juga dilakukan analisis terhadap syarat-syarat pokok pendukung anggaran agar anggaran dapat menjalankan fungsinya dengan baik sebagai alat bantu perencanaan dan pengendalian (R.A. Supriyono, 1982:17). Syarat-syarat pendukung tersebut antara lain :

1. Memiliki organisasi perusahaan yang sehat
2. Memiliki sistem akuntansi yang memadahi
3. Penelitian dan analisis
4. Dukungan para pelaksana

Penilaian lebih lanjut mengenai apakah anggaran layak digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya perusahaan, juga dapat dilakukan analisis lain yaitu berdasarkan karakteristik anggaran yang baik (Mulyadi, 1987), yang meliputi:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab dalam mencapai sasaran yang ditetapkan oleh anggaran.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

### **2.9. Kunci Kesuksesan Anggaran**

Menurut R.A Supriyono, agar suatu anggaran dapat berhasil mencapai tujuan yang direncanakan maka dibutuhkan faktor-faktor yang mendukung suatu anggaran, yaitu:

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

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

#### **2.10. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan**

Penganggaran merupakan perencanaan keuangan yang sekaligus dipakai sebagai dasar sistem pengendalian (pengawasan) keuangan perusahaan untuk periode yang akan datang. Penyusunan anggaran ditunjukkan oleh tujuan keuangan yang akan dicapai pada umumnya dinyatakan dengan jumlah laba perusahaan, karena itu penganggaran sering disebut dengan perencanaan laba (*Profit Planning*). Hasil sesungguhnya yang dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran untuk menentukan, meneliti dan menganalisis selisih yang ditimbulkan serta melakukan tindakan koreksi (perbaikan) yang diperlukan atas kegiatan yang akan datang.

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

1. Perencanaan biasanya berjangka waktu panjang dan penganggaran menitikberatkan dalam jangka waktu 1 tahun.
2. Perencanaan mendahului penganggaran.
3. Perencanaan menjadi pedoman penganggaran.

#### 4. Perencanaan terstruktur menurut pusat pertanggung jawaban.

Hubungan antara anggaran dan fungsi perencanaan adalah :

1. Mengarahkan seluruh tenaga dalam perusahaan untuk kegiatan yang paling menguntungkan.
2. Membantu kebijakan-kebijakan perusahaan.
3. Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik lebih efektif.

### **2.11 Anggaran Sebagai Alat Pengendalian**

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

Menurut Welch, Hilton, dan Gordon (1995) proses pengendalian dapat dibagi menjadi 3 tahap utama yaitu:

1. Pencatatan hasil kerja aktual

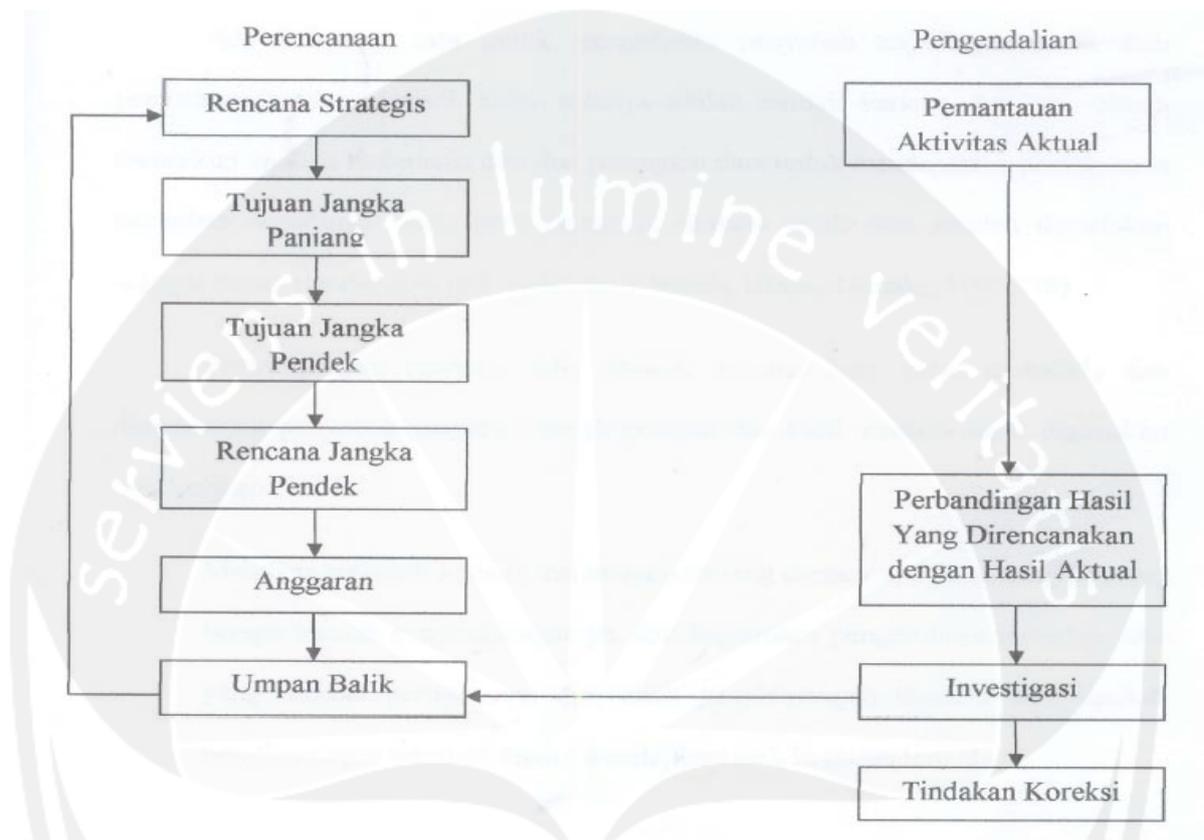
2. Perbandingan antara hasil kinerja aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan. Hasil perbandingan ini apabila terdapat perbedaan disebut selisih (*varians*).
3. Analisis terdapat *varians* yang terjadi dimana penyebab terjadinya penyimpangan tersebut harus dicari dan apabila telah diketahui penyebabnya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

#### **2.12. Hubungan Antara Anggaran dengan Perencanaan dan Pengendalian**

Anggaran yang merupakan komponen utama dari perencanaan, adalah perencanaan keuangan untuk masa depan anggaran memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut. Sebelum menyusun anggaran, organisasi terlebih dahulu harus mengembangkan rencana strategis. Rencana strategis mengidentifikasi strategi aktivitas dan operasi masa depan. Organisasi dapat menterjemahkan keseluruhan strategi ke dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Tujuan-tujuan tersebut menjadi dasar bagi penyusunan anggaran.

Terdapat hubungan yang sangat erat antara anggaran dengan perencanaan dan pengendalian dimana perencanaan melihat ke masa depan, yaitu menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu. Pengendalian melihat ke belakang,

yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan rencana yang telah disusun (*Hansen dan Mowen,1997:350*).



Gambar 2.1. Hubungan Perencanaan, Pengendalian dan Penganggaran

Sumber : Data sekunder (*Hansen and Mowen*)

Agar perencanaan dapat berjalan dengan lancar, maka perencanaan harus memenuhi syarat sebagai berikut (*R.A. Supriyono*):

1. Perencanaan harus memahami tujuan yang ingin dicapai
2. Memulai tujuan dengan tepat dan proses penyusunannya dimulai dari atas  
atas
3. Rencana harus konsisten
4. Komunikasi harus baik, instruksi lengkap dan efektif
5. Harus melibatkan partisipasi semua orang

6. Harus terintegrasi dengan tujuan lainnya
7. Harus disadari keterbatasan yang ada dalam perusahaan.

Pengendalian adalah salah satu fungsi dari manajemen yang mengatur dengan cara tertentu tindakan atau kegiatan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dari ungkapan ini menjadi jelas bahwa pengendalian merupakan tindakan yang mengimplementasikan keputusan perencanaan, dimana untuk mencapai perencanaan yang baik diperlukan anggaran.

