

BAB II

PENILAIAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN ANGGARAN

II.1. KINERJA

II.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja atau dapat disebut juga dengan *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi atau sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Suyadi Prawiro Sentono, 1999:2). Menurut Indra Bastian, kinerja adalah gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Maksudnya setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang dalam visi dan misi organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi.

II.1.2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan bagian dari proses pengendalian manajemen yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian manajemen melalui sistem

penilaian kinerja dilakukan dengan cara menciptakan mekanisme *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman). Pemberian *reward* dan *punishment* digunakan sebagai pendorong bagi pencapaian strategi penilaian kinerja dan mekanisme *reward* dan *punishment* harus didukung dengan manajemen kompensasi yang memadai. Manajemen kompensasi merupakan mekanisme penting untuk mendorong dan memotivasi manajer untuk mencapai tujuan organisasi (Mardiasmo, 2002; 58).

Salah satu metode untuk menilai kinerja adalah dengan menggunakan analisis rasio keuangan. Metode analisis rasio keuangan mempunyai pengertian usaha mengidentivikasi ciri-ciri keuangan berdasar laporan keuangan yang tersedia. Hasil pengukuran dari metode rasio keuangan ini selanjutnya diolah atau diinterprestasikan nilai rasio tersebut sebelum pengambilan kesimpulan atau penilaian.

Adapun analisis yang dapat digunakan :

1. Analisis antar perusahaan, perbandingan kinerja perusahaan dengan perusahaan pembanding dimana nilai rasio perusahaan dibandingkan dengan nilai rasio perusahaan pembanding dengan tujuan untuk perbaikan.
2. Analisis berkala dari waktu ke waktu atau analisis deret berkala, analisis deret berkala ini berdasarkan pada teori bahwa perusahaan harus dievaluasi keadaan masa lalunya untuk diketahui arah perkembangannya, serta perusahaan harus melakukan tindakan yang sesuai untuk jangka menengah maupun jangka panjang

3. Analisis gabungan, gabungan antara analisis antar perusahaan dengan analisis deret berkala.

II.1.3. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan keharusan, karena dapat memperoleh gambaran tentang perkembangan *financial* suatu perusahaan kemudian menganalisisnya hal apa yang dicapai di waktu lalu dan waktu yang sedang berjalan. Pengukuran prestasi yang dilakukan secara berkelanjutan merupakan umpan balik untuk perbaikan secara terus menerus dan pencapaian tujuan di masa mendatang (Indra Bastian, 2001: 330).

Penilaian kinerja sebagai alat manajemen memiliki manfaat sebagai berikut:

- a. Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian prestasi.
- b. Memastikan tercapainya skema prestasi disepakati.
- c. Memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan skema kerja dan pelaksanaan.
- d. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi yang telah disepakati.
- e. Menjadikan alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki prestasi organisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan perbankan.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

- i. Mewujudkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- j. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

II.2. ANGGARAN

II.2.1 Pengertian Anggaran

1. Menurut Mardiasmo (2002; 181)

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran *financial*. Penganggaran pada dasarnya merupakan proses penentuan jumlah alokasi sumber-sumber ekonomi untuk setiap program dan aktivitas dalam bentuk satuan uang.

2. Menurut Muhandar (1986; 1)

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter yang berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.

3. Menurut Supriyono

Anggaran adalah rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu.

4. Menurut Gunawan Adi Saputra dan Marwan Asri (1986)

Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis dari pada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi

dan pengawasan. Beberapa inti dari definisi anggaran yang dapat dikemukakan disini meliputi 3 hal antara lain :

- a. Bersifat formal, artinya anggaran tersebut disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis.
- b. Bersifat sistematis, anggaran tersebut disusun dengan berurutan dan berdasarkan suatu logika.
- c. Bahwa setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajemen.

Sehingga dapat diambil kesimpulan dari beberapa pengertian anggaran di atas, yaitu (Teguh Pudjo, 1995:5) :

1. Sasaran utama dari anggaran adalah penyusunan rencana kerja yang lengkap untuk setiap jenis kegiatan dan setiap jenis tingkat kegiatan yang ada pada suatu badan usaha. Rencana kerja tersebut perlu dinyatakan dalam kesatuan kuantitatif tertentu lainnya atau secara bersama sekaligus.
2. Penentuan rencana kerja dalam bentuk mata uang dan kesatuan kuantitatif lainnya tersebut dilakukan melalui suatu sistematika dan logika yang dapat dipertanggungjawabkan melalui berbagai pendekatan ilmu pengetahuan.
3. Masing-masing rencana kerja dari masing-masing kesatuan usaha tersebut satu sama lainnya ataupun secara keseluruhan harus dapat berjalan secara serasi.
4. Di dalam penyusunan rencana kerja tersebut perlu adanya keterlibatan dari seluruh tingkat manajemen yang ada pada perusahaan, karena anggaran tersebut akan menjadi pedoman bagi semua pihak dalam perusahaan tentang apa-apa yang harus dilakukan dikemudian hari. Dengan demikian pelaksanaan anggaran juga merupakan tanggung jawab dari seluruh anggota manajemen dari perusahaan yang bersangkutan.
5. Anggaran akan merupakan alat koordinasi yang ampuh bagi top manajemen di dalam mengelola seluruh kesatuan usaha yang ada, dalam rangka mencapai rencana yang telah ditetapkan agar dalam pelaksanaannya dapat berjalan secara serasi.
6. Anggaran merupakan alat untuk mengukur tingkat keberhasilan dalam pelaksanaan rencana kerja, dan juga akan sekaligus dapat dipakai sebagai alat untuk mengadakan evaluasi sebab-sebab keberhasilan atau sebab-sebab kegagalan yang terjadi pada akhirnya akan dapat dipakai untuk penetapan tindak lanjut yang harus dilakukan.

7. Akhirnya anggaran akan merupakan alat pengawasan dan pengendalian jalannya suatu perusahaan. Karena dengan telah dimilikinya anggaran berarti telah dimilikinya tolok ukur untuk pelaksanaan kegiatan usaha yang ada pada suatu perusahaan. Dan dari hasil analisa variansi yang akan dapat ditetapkan siapa-siapa yang harus bertanggung jawab.
8. Dan sudah tentu penyusunan suatu anggaran yang baik, merupakan pekerjaan yang cukup sulit, memerlukan sumbangan pemikiran dari berbagai disiplin ilmu pengetahuan dan sumbangan pemikiran dari berbagai kelompok profesi. Serta memerlukan berbagai informasi yang luas yang berasal *intern* atau *ekstern*.
9. Selanjutnya secara lebih spesifik anggaran tersebut akan merupakan bagian dari total management sistem yang strategis.

II.2.2. Anggaran Bank

Seperti halnya pada dunia industri lain yang ada dimana dalam menjalankan kegiatan usahanya membutuhkan anggaran sebagai alat bantu manajemen, maka industri perbankan juga membutuhkan anggaran. Perbedaan antara anggaran perusahaan dengan anggaran bank hanya terletak pada bentuk dan jenis usaha yang dilakukan. Hal ini dapat dipahami sebab bisnis dari perbankan mempunyai berbagai kekhususan yang dapat diuraikan sebagai berikut (Teguh Pudjo M, 1995:1) :

1. Produk dari industri perbankan berupa jasa di bidang keuangan yang mempunyai bentuk dan dimensi beragam.
2. Sebagian asset bank berupa *monetary asset* dan di sisi lain *fisical assets* relative sangat kecil.
3. Sebagian besar *assets* bank berupa alat likuid (*Current Asset*) sedangkan *Fixed Assets* juga relatif kecil.
4. Dalam operasinya bank terlihat dengan jenis mata uang asing yang beraneka ragam, di mana mata uang asing tersebut mempunyai nilai yang beraneka ragam dan cepat mengalami perubahan (*Volatile*).
5. Bank beroperasi dengan cabang yang banyak dan tersebar dengan area yang luas.
6. Uang dalam bisnis perbankan mempunyai 2 fungsi , pertama sebagai barang yang diperdagangkan dan yang kedua sebagai alat likuid yang harus dipertahankan dalam bank.

Ada beberapa kesulitan yang dihadapi dalam menyusun anggaran bank, hal ini dikarenakan produk dari perbankan yang bersifat abstrak. Kesulitan yang lain adalah adanya nilai mata uang yang cepat mengalami perubahan. Namun dibalik kesulitan-kesulitan tersebut anggaran secara alami tetap merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan oleh dunia perbankan. Dan justru adanya ketidakpastian yang semakin besar tersebut akan merupakan keharusan bagi pihak perbankan untuk dapat meramalkan sebelumnya dan dapat memformulasikannya dalam bentuk anggaran sebaik-baiknya.

Ada faktor lain yang unik di dalam penyusunan anggaran bank ini yaitu adanya prinsip *Prudential Banking*, sehingga suatu bank tidak mungkin melaksanakan kegiatan ekspansi usahanya di luar pagar yang telah ditetapkan oleh otoritas moneter yang meliputi batas-batas aktiva tertimbang menurut risiko, tingkat *Capital Adequacy Ratio*, batas maksimum pemberin kredit, tingkat *loan deposit* yang diberikan oleh suatu bank ke dalam sektor usaha kecil. Di samping itu bank sentral juga menetapkan tiap tahun tentang kesehatan bank.

II.2.3. Manfaat Anggaran

Adapun manfaat dari penyusunan anggaran adalah sebagai berikut (Teguh Pudjo, 1996; 10):

1. Dengan adanya anggaran maka sasaran usaha yang dicapai bank yang bersangkutan untuk suatu jangka waktu tertentu akan menjadi jelas, baik dalam kualitas maupun dalam nilai rupiahnya. Masing-masing tingkat manajemen akan mengetahui dengan jelas target usahanya yang harus dicapai.
2. Secara tidak langsung dengan disusunnya anggaran akan mengakibatkan perbaikan dari organisasi bank yang bersangkutan. Sebab dengan adanya anggaran tersebut akan memaksa unit-unit kerja yang ada dalam masing-

masing bank untuk menegaskan dan menata kembali diskripsi kerjanya maupun wewenang dan tanggung jawabnya. Bahkan bilamana perlu dapat pula dilakukan perhitungan lebih lanjut tentang *standard cost* untuk tiap jenis biaya operasional dan seterusnya.

3. Dengan adanya anggaran akan mendorong terjadinya profesionalisme dan perbaikan "*managerial skill*" dari setiap personil anggota organisasi, karena masing-masing personil sudah ditata dengan jelas tugas dan tanggung jawabnya, dan di samping itu prestasinya akan diukur. Oleh karena itu ia harus dapat meningkatkan prestasinya melalui penguasaan dan peningkatan ketrampilan kerja yang lebih baik.
4. Dengan adanya anggaran tersebut akan tersedia bagi manajemen bank yang bersangkutan suatu alat koordinasi dan pengawasan, yang akan sangat berguna untuk mengendalikan kegiatan usahanya di dalam mencapai sasaran seperti yang telah ditetapkan dalam rencana.
5. Dengan adanya anggaran tersebut juga akan bermanfaat untuk perbaikan kemampuan bank dalam memberikan jasa-jasa kepada para nasabahnya.
6. Dengan adanya sasaran yang jelas, penataan kembali organisasi yang lebih baik, perbaikan kualitas personalia, tersedianya alat koordinasi sebagai alat pengendalian usaha bank serta peningkatan kemampuan bank dalam menyampaikan jasa-jasanya kepada para nasabahnya sudah tentu akan memberikan kesempatan bagi bank dalam meningkatkan *profitability* dari bank yang bersangkutan.
7. Dengan telah adanya anggaran, bank juga mempunyai kemampuan untuk mengadakan reaksi yang lebih baik di dalam menghadapi berbagai perkembangan usaha yang di luar dugaan. Karena bank tersebut telah memiliki rencana (sasaran) usaha yang jelas dan alat pengendalian yang baik.

II.2.4. Hubungan Anggaran Dengan Manajemen

Anggaran merupakan pedoman kerja dan juga sebagai alat pengkoordinasian kerja serta sebagai alat pengawasan kerja. Sedangkan management dapat diartikan sebagai sebagai ilmu untuk mengadakan perencanaan (*planning*), mengadakan pengorganisasian (*organizing*), mengadakan pengarahan dan pembimbingan (*directing*), mengadakan pengkoordinasian (*coordinating*) serta pengawasan (*controlling*) terhadap orang dan barang-barang, untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan (Munandar, 1986: 12).

Oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa antara anggaran dan manajemen memiliki hubungan yang erat, yaitu anggaran merupakan alat bagi manajemen untuk membantu menjalankan fungsi-fungsinya, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana (*planning*), pengkoordinasian kerja (*coordinating*), dan pengawasan kerja (*controlling*). Anggaran yang baik dan sempurna tidak akan menjamin pelaksanaan serta realisasinya nanti juga akan baik dan serta sempurna, tanpa dikelola oleh tangan-tangan manajemen yang terampil dan berbakat.

II.2.5. Bantuan Akuntansi terhadap Kegiatan Anggaran

Secara umum yang dimaksud akuntansi adalah cara atau metode yang digunakan untuk menyelenggarakan pencatatan-pencatatan mengenai transaksi keuangan sehingga menghasilkan informasi yang relevan untuk pengambilan suatu keputusan (Rudy Tri Santoso, 1995). Di dalam kaitannya dengan anggaran, definisi pertama dapat diketahui manfaat akuntansi yaitu sebagai alat untuk mencatat dan menyajikan semua transaksi yang terjadi di suatu bank dan melaporkan ke dalam neraca dan perhitungan laba/rugi. Dengan demikian semua transaksi yang ada tersebut akan dapat direkam dengan baik dan nantinya tentu akan sangat bermanfaat sebagai alat pengukur kinerja dari suatu bank (Teguh Pudjo Mulyono, 1996; 86).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan peran akuntansi terhadap anggaran meliputi:

1. Sebagai Penyedia Informasi Keuangan.

Akuntansi merupakan satu-satunya sarana yang paling meningkatkan pada saat ini untuk penyediaan data-data akuntansi disuatu bank. Dari tiap jenis transaksi yang terjadi akan memberikan input kepada manajemen sebagai informasi apakah pelaksanaan transaksi sudah tepat atau belum.

2. Sebagai Pencatat Yang Sistematis Atas Pelaksanaan Anggaran.

Dari uraian pada poin pertama di atas maka dapat dilihat bahwa setiap jenis transaksi telah dicatat dan otoritasnya harus dibandingkan dahulu dengan masing-masing pos anggaran. Dengan demikian akan terjadi pencatatan yang paralel antara akuntansi dan anggaran. Hal ini sangat bermanfaat sebab setiap penyimpangan yang terjadi akan secara dini dapat diketahui dengan cepat dan untuk selanjutnya dapat dilakukan tindakan koreksi.

3. Sebagai Alat Evaluasi Pelaksanaan Anggaran.

Dengan adanya kesamaan sistem penomoran akuntansi dengan anggarannya, serta dengan adanya tertib administrasi maka setiap tahap dapat diadakan perbandingan diantara realisasi (yang dicatat oleh akuntansi) dengan apa yang telah ditetapkan anggaran. Hal ini memudahkan pelaksanaan yang telah berlangsung dengan anggarannya yang dianalisis dalam analisis *variance*.

4. Sebagai Alat Informasi Manajemen Sistem.

Dengan telah berhasil disusunnya analisis rasio keuangan dan analisis *variance* dengan anggaran baik dalam bentuk angka-angka absolute maupun dalam bentuk persentase, maka manajemen akan memperoleh

informasi yang sangat berharga tentang bank yang dipimpinnya antara lain untuk hal-hal sebagai berikut :

- a. Perkembangan kegiatan usaha yang dilaksanakan dibanding target yang harus dicapai
- b. Tingkat likuiditi usahanya
- c. Tingkat efisiensi dan *rentability* usahanya.
- d. Kelemahan-kelemahan ataupun kekuatan-kekuatan yang dimilikinya.

II.2.6. Bentuk-bentuk Anggaran

Saat ini anggaran telah berkembang menjadi berbagai bentuk sesuai dengan kebutuhan maupun sudut pandang masing-masing fungsional bank. Berbagai bentuk anggaran tersebut dapat ditinjau dari volume usaha, jangka waktu anggaran, ruang lingkup anggaran, objek anggaran, kebijaksanaan manajemen, titik tolak penyusunan anggaran dan kewenangan penggunaan anggaran (Teguh Pudjo M, 1995:17)

1. Ditinjau dari Volume Usaha

Segala bentuk kegiatan usaha termasuk kegiatan perbankan pasti memerlukan berbagai sarana fisik yang berupa tanah bangunan, alat-alat kantor, alat-alat transport dan lain-lain. Baik ada kegiatan ataupun tidak sama sekali, sarana-sarana fisik harus tetap ada dan pengadaan tersebut akan mengeluarkan sejumlah biaya tertentu pula. Besarnya biaya (biaya fisik organisasi dan overhead) yang dikeluarkan pada skala tertentu akan sama atau

tetap, tidak peduli dengan naik turunnya volume yang diperoleh. Oleh karena itu anggaran untuk kegiatan ini disebut sebagai *fixed budget*. Secara keseluruhan *fixed budget* ini jumlahnya akan tetap, akan tetapi kalau diukur dengan volume usaha yang dicapai per kesatuan usahanya akan mengalami perubahan. Semakin besar kegiatan usaha yang dicapai oleh suatu bank maka *fixed budget* untuk per kesatuan usaha akan semakin kecil dan sebaliknya.

Begitu juga dengan anggaran untuk biaya-biaya variabel, yang akan mengalami perubahan kenaikan ataupun penurunan sebesar volume usaha. Anggaran untuk biaya anggaran ini disebut sebagai *Variable Budget*. Ciri dari *Variable Budget* adalah kebalikan dari *fixed budget* yaitu unit memiliki nilai yang tetap dan secara keseluruhan akan berubah sesuai dengan besar kecilnya volume usahanya.

2. Ditinjau dari Jangka Waktu Anggaran

Suatu bank yang didirikan pasti mengharapkan bank tersebut akan berdiri dalam jangka waktu yang tidak terbatas dan mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Oleh karena itu diperlukan suatu anggaran untuk jangka panjang yang mencakup beberapa tahun anggaran atau yang sering disebut *Corporate Plan*. *Corporate plan* masih diperinci dengan anggaran jangka pendek dalam jangka waktu satu tahunan yang disebut *Annual Budget*. Hubungan antara *annual budget* yang satu dengan *annual budget* yang lain akan merupakan program kerja yang berkesinambungan antara satu dengan yang lain yang dirangkum di dalam suatu *corporate plan*.

3. Ditinjau dari Ruang Lingkup Anggaran.

Ditinjau dari ruang lingkungannya maka anggaran dapat dibedakan menjadi 2 yaitu *Comprehensive Budget* dan *Specific Budget (Partial Budget)*. *Comprehensive budget* merupakan suatu anggaran yang lengkap dan detail atas seluruh aspek kegiatan usaha suatu bank. Sedangkan *specific budget* merupakan bagian dari *comprehensive budget* yang membahas salah satu aspek kegiatan yang ada dalam bank yang bersangkutan. Secara materil antara *Comprehensive Budget* dan *Specific Budget* ini tidak ada bedanya, hanya yang satu secara lengkap dan yang satunya secara spesifik. Pihak top manajemen suatu bank tentu lebih berkepentingan terhadap *comprehensive budget*, sedangkan para pelaksana di lapangan tentu lebih berkepentingan terhadap *specific budget* dari kegiatan yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya.

4. Ditinjau dari Objek Anggaran

Suatu anggaran disusun untuk semua jenis kegiatan bank akan disajikan di dalam suatu anggaran yang terperinci. anggaran sendiri memiliki 3 proses, yaitu proses penyusunan rencana kegiatan itu sendiri secara fisik dan proses pengkonversian kegiatan fisik yang disajikan dalam bentuk kesatuan mata uang dan barulah disebut anggaran.

5. Ditinjau dari Kebijaksanaan Manajemen

Kebijaksanaan suatu manajemen sangat diperlukan dalam satu perbankan untuk mengembangkan dan mempertahankan suatu kegiatan perbankan dari para pesaingnya. Suatu kebijaksanaan memiliki berbagai macam tingkatan yaitu sesuai dengan tingkat manajemen yang ada pada suatu bank. Perbedaan

tingkat kebijaksanaan ini terjadi karena adanya perbedaan wewenang dalam proses pengambilan keputusan oleh masing-masing tingkat manajemen yang bersangkutan.

Untuk kebijaksanaan-kebijaksanaan yang merupakan tanggung jawab atau wewenang dari Top Management maka akan berhubungan dengan suatu anggaran yang disebut sebagai *Strategic Budget*. Sedangkan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang akan diambil oleh tingkat manajemen yang lebih rendah akan berupa keputusan implementasi dan keputusan operasional dalam rangka pelaksanaan keputusan strategik. Oleh karena itu kebijaksanaanapun disebut kebijaksanaan *Taktis Implementatif* maupun kebijaksanaan *Taktis Operasionil*. Hingga untuk menampung rencana kegiatan taktis inipun dibentuk *Tactical Budget* yang merupakan implementasi dan pelaksanaan operasionil dari *Strategic Budget*.

6. Ditinjau dari Titik tolak Penyusunan.

Banyak cara dapat ditempuh di dalam penyusunan anggaran salah satu diantaranya yaitu berdasarkan dari pengalaman tahun yang lalu, kemudian memproyeksikan beberapa volume usaha yang akan dicapai pada tahun yang akan datang. Sehingga anggaran tersebut terbentuk dengan menggunakan realisasi tahun yang lalu ditambah atau dikurangi dengan jumlah atau volume usaha yang dicapai pada tahun berikutnya, cara ini disebut sebagai *incremental budget*.

Penyusunan anggaran dengan cara ini relative mudah, karena tidak perlu mengadakan berbagai evaluasi dari kegiatan operasinilnya itu sendiri tetapi

hanya menggunakan angka-angka rupiah yang telah dicapai. Sedangkan cara lain yang saat ini banyak ditempuh oleh perusahaan yaitu *zero base budgeting* yaitu titik tolak penyusunan anggaran tidak berdasarkan diri pada pengalaman yang lalu, tetapi memulai dengan titik nol (zero), kemudian memperkirakan beberapa volume usaha yang akan dicapai untuk waktu yang akan datang, baru kemudian disusun anggarannya.

7. Ditinjau dari Kewenangan Penggunaan Anggaran

Berdasarkan kewenangan penggunaan anggaran, maka anggaran dapat dibedakan menjadi 2 yaitu *Appropriate Budget* dan *Performance Budget*. *Appropriate budget* memberikan batas dari pengeluaran yang boleh dilakukan. Batas ini merupakan batas maksimum yang boleh dikeluarkan untuk suatu kegiatan tertentu. Anggaran ini cocok digunakan untuk lembaga sosial, karena sumber dananya tetap. Sedangkan bentuk *performance budget* adalah kebalikan dari *appropriate budget*, di mana perhatian hanya ditujukan pada fungsi dan kegiatan-kegiatan yang seharusnya dilakukan, tidak mengenal batas maksimum yaitu sesuai dengan volume usaha yang dicapai.

II.2.7. Kriteria Keberhasilan Anggaran

Anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian serta pedoman dalam pelaksanaan kegiatan operasional harus memenuhi kriteria baik, sehingga dapat digunakan untuk menilai kinerja. Anggaran yang baik memerlukan syarat-syarat sebagai berikut (R.A.Supriyono, 1989: 95) :

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang tegas.

2. Adanya sistem akuntansi yang memadai., yaitu :
 - a. Penggolongan rekening sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat dihitung penyimpangannya.
 - b. Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran
 - c. Laporan diberikan kepada akuntansi pertanggungjawaban.
3. Adanya penelitian dan analisis
Penelitian dan analisis diberikan untuk menetapkan alat pengukuran prestasi sehingga anggaran dapat diakui untuk menganalisis prestasi.
4. Adanya dukungan para pelaksana
Anggaran dapat dicapai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada hubungan yang aktif dari pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.