

PENYUSUNAN ANGGARAN PERUSAHAAN SEBAGAI ALAT MANAJEMEN DALAM PENCAPAIAN TUJUAN

Fadjar Harimurti

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

Management of company do not far differ from management project meant to give guarantee attainment of print blue about long-range program, which include market compartment, production technology and product, officer, finance, company image, management information system, cultural of company with expense is matching with the one which budgeted previously. Process compilation of budget represent compilation process plan short-range, what is in company orient profit, election of plan based to the activity plan impact to profit. Therefore very often process compilation of budget very often conceived of by compilation plan planning profit short-run. To enable top management conduct election of activity plan affecting to do well by profit, management use technique analyze profit and cost-volume. The analysis and this profit, differential accounting information enable management to conduct election various activity alternative to be mentioned in budget. After activity plan selected to reach budget target, manager which share to execute the activity plan need resource, to enabling it reach budget target.

Keywords: *budget participation, compilation planning long-run profit, budget target*

PENDAHULUAN

Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja dalam rangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter. Penyusunan anggaran sering diartikan sebagai perencanaan laba (*profit planing*). Dalam perencanaan laba, manajemen menyusun rencana operasional yang implikasinya dinyatakan dalam laporan laba rugi jangka pendek dan jangka panjang, neraca kas dan modal kerja yang diproyeksikan dimasa yang akan datang.

Untuk melukiskan anggaran dan proses penyusunan anggaran, sebagai contoh suatu proyek pembangunan gedung berlantai tiga puluh.

Untuk membangun gedung tersebut diperlukan waktu tiga tahun. Gedung tersebut akan dibangun berdasarkan cetak biru (*blue print*) dan berdasarkan rencana biaya yang dibuat oleh arsitek. Setiap bulan dibuat anggaran biaya untuk pedoman dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan setiap bagian gedung tersebut, sehingga keseluruhan pekerjaan gedung tersebut dapat terlaksana sesuai dengan *blue print* yang telah dibuat dengan rencana biaya yang telah disusun sebelum proyek dilaksanakan. Pengelolaan perusahaan tidak jauh berbeda dengan pengelolaan suatu proyek 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 disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumberdaya yang diperkirakan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya perusahaan kesuatu kondisi tertentu. Mungkinkah perusahaan dijalankan berdasarkan anggaran yang dibuat tidak berdasarkan program jangka panjang? Mungkin saja manajemen hanya menyusun anggaran tahunan, tidak menyusun anggaran jangka panjang. Dalam hal demikian, dalam jangka panjang perusahaan sebenarnya tidak berjalan kearah manapun. Kalau misalnya setelah lima tahun perusahaan semacam ini mencapai posisi persaingan sebagai *market leader*, pencapaian posisi bukan hasil suatu usaha yang terencana, namun lebih sebagai suatu kebetulan.

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan rencana jangka pendek, yang dalam perusahaan berorientasi laba, pemilihan rencana didasarkan atas dampak rencana kerja tersebut terhadap laba. Oleh karena itu sering sekali proses penyusunan anggaran sering sekali disebut sebagai penyusunan rencana laba jangka panjang (*short-run profit planning*). Untuk memungkinkan manajemen puncak melakukan pemilihan rencana kerja yang berdampak baik terhadap laba, manajemen menggunakan teknik analisis biaya-volume dan laba. Dalam analisis biaya-volume dan laba ini, informasi akuntansi difrensial memungkinkan manajemen untuk melakukan pemilihan berbagai alternatif kerja yang akan dicantumkan dalam anggaran. Setelah suatu rencana kerja dipilih untuk mencapai sasaran anggaran, manajer yang berperan untuk melaksanakan rencana kerja tersebut memerlukan sumberdaya, untuk memungkinkannya mencapai sasaran anggaran.

PENGERTIAN ANGGARAN

Glenn A Welsch mendefenisikan anggaran sebagai berikut: "*Profit planning and control may be broadly as de fined as systematic and*

formalized approach for accomplishing the planning, coordinating and control responsibility of management"

Dari pengertian di atas, anggaran dikaitkan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Jadi bila anggaran dihubungkan fungsi dasar manajemen maka anggaran meliputi fungsi perencanaan, mengarahkan, mengorganisasi dan mengawasi setiap satuan dan bidang-bidang organisasional di dalam badan usaha. Dari definisi di atas, dapat diambil beberapa kesimpulan :

1. Bahwa anggaran harus bersifat formal artinya anggaran disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis dan teliti.
2. Bahwa anggaran harus bersifat sistematis artinya anggaran disusun dengan berurutan dan berdasarkan logika.
3. Bahwa setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan sehingga anggaran merupakan hasil pengambilan keputusan yang berdasarkan asumsi tertentu.

Untuk keputusan yang diambil oleh manajer tersebut, merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan pengawasan.

FUNGSI ANGGARAN

Peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

1. Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Winardi memberikan pengertian mengenai perencanaan sebagai berikut:

"Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai basil yang diinginkan".

Dari kutipan di atas disimpulkan bahwa sebelum perusahaan melakukan operasinya, pimpinan dari perusahaan tersebut harus lebih dahulu merumuskan kegiatan-kegiatan apa yang akan dilaksanakan di masa datang dan hasil yang akan dicapai dari kegiatan-kegiatan tersebut, serta bagaimana melaksanakannya. Dengan adanya rencana tersebut, maka aktivitas akan dapat terlaksana dengan baik.

2. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan. Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sering terjadi fungsi pengawasan itu disalah artikan yaitu mencari kesalahan orang lain atau sebagai alat menjatuhkan hukuman atas suatu kesalahan yang dibuat pada hal tujuan pengawasan itu untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan dan rencana perusahaan.

3. Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya.

Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Untuk itu anggaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, karena semua kegiatan yang saling berkaitan antara satu bagian dengan bagian lainnya sudah diatur dengan baik.

4. Anggaran Sebagai Pedoman Kerja

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksir-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya.

HUBUNGAN ANGGARAN DENGAN AKUNTANSI

Statement of the Accounting Principle Board, No.4, mendefinisikan akuntansi sebagai berikut : "Accounting is service activity. Its function is to provide quantitative information, primary finance in nature, about economics entities that is intended to be useful in making economic decision in making reasoned choices among alternative sources of action".

Akuntansi adalah suatu kegiatan jasa, fungsinya adalah menyediakan data kuantitatif, terutama yang mempunyai sifat keuangan, dari satuan usaha ekonomi yang digunakan dalam pengambilan keputusan ekonomi, dalam hal inilah alternatif dari suatu keadaan. Untuk menyediakan data, maka setiap transaksi perlu digolong-golongkan, diringkas dan kemudian disajikan dalam bentuk laporan. Dengan demikian jika dihubungkan dengan anggaran, data akuntansi merupakan salah satu sumber utama, hal ini disebabkan akuntansi menyediakan data historis dan aktual yang bersifat keuangan yang memenuhi tujuan analisis dalam pengembangan rencana-rencana perusahaan. Selanjutnya penyesuaian anggaran harus disesuaikan dengan sistem akuntansi yang terdapat dalam perusahaan tersebut, terutama penggolongan transaksi-transaksi dalam perkiraan-perkiraan. Penggolongan transaksi-transaksi dalam perkiraan-perkiraan untuk anggaran harus sama dengan yang ada pada laporan keuangan, dengan maksud agar dapat diperbandingkan sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi.

HUBUNGAN ANGGARAN DENGAN MANAJEMEN

Secara sederhana, manajemen diartikan sebagai suatu ilmu dan seni untuk mengadakan perencanaan (*planning*), mengadakan pengorganisasian (*organizing*), mengadakan pengarahan dan pembimbingan (*directing*), mengadakan pengkoordinasian (*coordinating*) serta mengadakan pengawasan (*controlling*) terhadap orang-orang dan barang-barang, untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dari pengertian tersebut nampaklah bahwa ada lima fungsi manajemen yaitu:

- a. Menyusun rencana untuk menjadikan sebagai pedoman kerja (*planning*).
- b. Menyusun struktur organisasi kerja yang merupakan pembagian wewenang dan pembagian tanggung jawab kepada para personil (karyawan) perusahaan (*organizing*).
- c. Membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan para karyawan (*directing*).
- d. Menciptakan koordinasi dan kerja sama yang serasi di antara semua bagianbagian yang ada dalam perusahaan (*coordinating*).
- e. Mengadakan pengawasan terhadap kerja para karyawan di dalam merealisasikan apa yang tertuang dalam rencana perusahaan yang telah ditetapkan (*controlling*).

Sebagaimana di atas telah diutarakan, fungsi (kegunaan) *budget* yang pokok adalah sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja serta sebagai alat pengawasan kerja. Bilamana dibandingkan dengan fungsi-fungsi manajemen tersebut, nampaklah bahwa anggaran mempunyai kaitan yang sangat erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan

penyusunan rencana (*planning*), pengkoordinasian kerja (*coordinating*), dan pengawasan kerja (*controlling*). Dengan demikian maka nampaklah bahwa anggaran adalah alat manajemen untuk membantu menjalankan fungsi-fungsinya. Oleh karena anggaran hanyalah sebagai suatu alat bagi manajemen, maka meskipun suatu anggaran telah disusun dengan begitu baik dan begitu sempurna, namun kehadiran manajemen (manajer) masih mutlak diperlukan. Anggaran yang baik dan sempurna tidak akan menjamin bahwa pelaksanaan serta realisasinya nanti juga akan baik serta sempurna, tanpa dikelola oleh tangan-tangan manajemen (manajer) yang terampil dan berbakat. Di samping itu, anggaran sebagai suatu alat masih juga mengandung beberapa kelemahan-kelemahan, antara lain:

- a. Anggaran disusun berdasarkan taksiran-taksiran (*forecasting*). Betapapun cermatnya taksiran tersebut dibuat namun amatlah sulit untuk mendapatkan taksiran yang benar-benar akurat dan kemudian sama sekali tidak berbeda dengan kenyataannya nanti.
- b. Taksiran-taksiran dalam anggaran disusun dengan mempertimbangkan berbagai data, *inffilasi* dan faktor-faktor baik yang baik *controlable* maupun yang *uncontrolable*. Dengan demikian, jika nantinya terjadi perubahan-perubahan terhadap data informasi serta faktor-faktor tersebut akan merubah pula ketetapan taksiran-taksiran yang telah disusun tersebut.
- c. Berhasil atau tidaknya pelaksanaan (realisasi) anggaran sangat tergantung pada manusia-manusia pelaksananya. Anggaran yang baik tidak akan bisa direalisasikan bilamana para pelaksananya tidak mempunyai keterampilan serta kecakapan yang memadai.

Dengan demikian nampaklah bahwa anggaran sebagai suatu alat, penggunaannya, modifikasinya serta pelaksanaannya sangat tergantung pada manusia-manusianya. Oleh sebab itulah maka kehadiran manajemen (manajer) mutlak diperlukan bagi perusahaan.

Begitu pula halnya dengan perusahaan, perusahaan yang cenderung memandang ke depan, akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukannya pada masa yang akan datang. Sehingga dalam pelaksanaannya, perusahaan-perusahaan ini tinggal berpegangan pada semua rencana yang telah disusun sebelumnya. Apabila pada suatu kesempatan hal ini ditanyakan kepada seseorang General Manager yang sukses, maka sering didapatkan jawaban bahwa ide-ide untuk kegiatan pada waktu mendatang pada umumnya didasarkan pada jawaban atas yang sudah dijelaskan sebelumnya. Pada perusahaan manufaktur (pabrik) atau kegiatan akan dilakukan dengan lebih efisien dan tingkat keuntungan akan lebih besar apabila manajemen memperhatikan rencana untuk aktivitas-aktivitasnya di masa depan.

Hubungan yang lain antara anggaran dengan manajemen adalah dalam membantu manajemen dalam mengelola perusahaan. Manajemen harus mengambil keputusan-keputusan yang paling menguntungkan perusahaan, seperti memilih barang-barang atau jasa yang akan diproduksi dan dijual, memilih atau menyeleksi langganan, menentukan tingkat harga, metode-metode produksi, metode-metode distribusi, termin penjualan.

Dalam kaitan dan hubungan antara anggaran dan manajemen yang sangat erat dalam hal penyusunan perencanaan. Dalam hal ini anggaran bermanfaat untuk membantu manajemen meneliti, mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan. Dengan kata lain, sebelum merencanakan kegiatan manajer mengadakan penelitian dan pengamatan-pengamatan terlebih dahulu. Kebiasaan membuat rencana-rencana akan menguntungkan semua kegiatan. Terutama kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan kebutuhan finansial, tingkat persediaan, fasilitas-fasilitas produksi, pembelian, pengiklanan, penjualan, pengembangan produk dan lain sebagainya. Dalam bidang perencanaan lain misalnya mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan untuk menentukan arah atau kegiatan yang paling menguntungkan. Anggaran yang disusun untuk jangka waktu yang panjang dan skedul yang teratur, akan sangat membantu dalam mengerahkan dengan tepat tenaga-tenaga kepala bagian, salesman, kepala cabang dan semua tenaga operasional. Dalam menentukan tujuan-tujuan perusahaan manajemenlah yang dapat menentukan tujuannya secara jelas dan logis (dapat dilaksanakan) adalah manajemen yang akan berhasil. Penentuan tujuan ini dibatasi oleh beberapa faktor. Anggaran dapat membantu manajemen dalam memilih mana tujuan yang dapat dilaksanakan dan mana yang tidak. Dengan disusunnya perencanaan yang terperinci, dapat dihindarkan biaya-biaya yang timbul sehingga membantu dan mendukung tujuan akhir perusahaan yaitu keuntungan yang maksimum.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBIJAKAN DALAM PERENCANAAN

Seorang manajer dalam suatu perusahaan tentu saja dapat menyusun rencana untuk kegiatan perusahaannya. Berapa volume *output* yang akan dapat dijual, berapa rupiah yang akan diterima dari penjualan itu, berapa volume yang harus diproduksi agar sesuai dengan rencana penjualan. Berapa *inventory* yang harus disisakan, berapa volume bahan mentah yang digunakan dan sebagainya. Tetapi seorang manajer tidak dapat mengabaikan beberapa faktor yang mempengaruhi segala perencanaan yang dilakukannya tersebut. Faktor-faktor tersebut adalah :

- a. Produk
- b. Pasar

- c. Kebijakan distribusi
- d. Rencana produksi
- e. Rencana penelitian dan pengembangan
- f. Organisasi
- g. Finansial.

Kebijakan manajemen dalam perencanaan harus memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan produk atau barang/jasa yang dihasilkan seperti: tren penjualan, harga produk, diversifikasi produk, kualitas produk, desain produk, *style* produk, identitas produk (*trade mark*, bungkusnya). Sedangkan faktor kedua yang perlu diperhatikan adalah pasar, di mana produk akan dijual. Berhasilnya suatu produk dipasarkan tergantung pada sifat produk itu sendiri, harga produk, dan kebijakan dalam pemilihan metode penjualan dan distribusi. Hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain: data tentang konsumen (pembeli), potensi pasar, kebiasaan membeli, sifat persaingan yang dihadapi.

Setelah memperhitungkan faktor produk dan pasar, juga perlu memperhitungkan cara mencapai pasar tersebut dengan membuat program distribusi dengan memilih dan melatih para salesman, memilih saluran distribusi yang paling tepat, memilih media promosi dan advertensi, dan terakhir menentukan kebijakan harga. Kemudian masuk ke faktor yang keempat yaitu dengan memperhitungkan yang berhubungan ke program produksi seperti: Bahan mentah dan bahan pembantu, buruh, lokasi pabrik, layout pabrik, kapasitas pabrik, dan proses produksi. Dengan mengadakan program penelitian dan pengembangan produk-produknya, merupakan pertumbuhan kehidupan perusahaan dalam usaha perusahaan tersebut.

Program penelitian dan pengembangan suatu perusahaan ikut mempengaruhi rencana yang disusun oleh manajer perusahaan seperti: besarnya biaya yang diperlukan untuk program penelitian dan pengembangan, ada tidaknya korelasi antara kegiatan penelitian dengan tingkat penjualan, manfaat yang akan diperoleh dari program tersebut dan lain sebagainya.

ASPEK DAN MANFAAT ANGGARAN

Fungsi pokok manajemen adalah perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Semakin terbatasnya sumber-sumber ekonomi yang dimiliki oleh perusahaan dan semakin kompleksnya masalah perusahaan, memaksa manajer untuk menggunakan sumber-sumber tersebut secara bijaksana, terarah dan terkendalikan dengan efektif dan efisien. Perencanaan adalah spesifikasi (perumusan) dari tujuan perusahaan yang ingin dicapai serta penentuan cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut, jadi perencanaan mengandung aspek :

1. Penentuan tujuan yang akan dicapai
2. Memilih dan menentukan cara yang akan ditempuh dari semua alternatif yang mungkin dipilih.
3. Usaha-usaha atau langkah-langkah yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan atas dasar alternatif yang dipilih.

Manfaat penting adanya perencanaan yang baik di dalam suatu perusahaan adalah:

1. Karena tujuan yang ingin dicapai telah ditetapkan (dirumuskan), maka pelaksanaan kegiatan dapat diusahakan dengan efektivitas dan efisiensi setinggi mungkin.
2. Dapat untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan tersebut dapat dicapai dan dapat dilakukan koreksi-koreksi atas penyimpangan-penyimpangan yang timbul seawal mungkin.
3. Dapat mengidentifikasi hambatan-hambatan yang timbul dan mengatasinya secara terarah.
4. Dapat menghindarkan adanya kegiatan, pertumbuhan, dan perkembangan yang tidak terarah dan terkontrol.

KEUNTUNGAN DAN KETERBATASAN ANGGARAN

1. Keuntungan Pemakaian Anggaran

Pemakaian anggaran di dalam perusahaan memberikan keuntungan-keuntungan sebagai berikut :

- a. Penyusunan anggaran merupakan kekuatan manajemen dalam menyusun perencanaan, di mana manajemen melihat ke depan untuk menentukan tujuan perusahaan yang dinyatakan di dalam ukuran finansial.
- b. Anggaran dapat digunakan alat koordinasi berbagai kegiatan perusahaan, misalnya koordinasi antara berbagai penjualan dengan kegiatan produksi.
- c. Implementasi anggaran dapat menciptakan alat untuk pengawasan kegiatan perusahaan. Penyimpangan antara anggaran dengan realisasi dihitung dan dianalisis, dan manajemen dapat mengetahui adanya penyelewengan tersebut.
- d. Berdasarkan teknik yang digunakan dalam anggaran, manajemen dapat memeriksa dengan seksama penggunaan sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan apakah dapat berdayaguna (efisien) dan berhasil guna (efektif).
- e. Pemakaian anggaran mengakibatkan timbulnya suasana yang bersemangat untuk memperoleh laba, timbul kesadaran tentang pentingnya biaya sebelum dana disediakan.

- f. Pemakaian anggaran dapat mendorong dipakainya standar sebagai alat pengukur prestasi suatu bagian atau individu di dalam organisasi perusahaan.
- g. Pemakaian anggaran dapat membantu manajemen di dalam pengambilan keputusan untuk memilih beberapa alternatif yang mungkin dilaksanakan, misalnya: membuat atau membeli, membuat atau menyewa, menolak atau menerima pesanan, khusus, mendorong atau mengurangi produk tertentu.

2. Keterbatasan Anggaran

Di samping keuntungan-keuntungan dari pemakaian anggaran perlu diketahui pula adanya keterbatasan dari anggaran sebagai berikut:

- a. Anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi atas kegiatan yang akan datang, ketepatan dari estimasi sangat tergantung kepada pengalaman dan kemampuan dari estimator atau proyektor, ketidak-tepatan anggaran berakibat tidak baik sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan pengawasan dengan baik.
- b. Anggaran harus selalu disesuaikan dengan perubahan kondisi dan asumsi. Anggaran disusun atas dasar kondisi dan asumsi yang mendasari penyusunan anggaran mengharuskan adanya revisi anggaran agar anggaran tersebut dapat digunakan sebagai alat manajemen. Perubahan kondisi atau asumsi misalnya dapat berupa: laju inflasi atau kebijakan pemerintah di bidang ekonomi.
- c. Anggaran dapat dipakai sebagai alat oleh manajemen hanya apabila semua pihak, terutama manajer-manajer perusahaan, secara terus-menerus dan terkoordinasi berusaha dan bertanggung jawab atas tercapainya tujuan yang telah ditentukan di dalam anggaran.
- d. Semua pihak di dalam perusahaan perlu menyadari bahwa anggaran adalah alat untuk membantu manajemen, akan tetapi tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan "*judgement*" manajemen masih diperlukan atas dasar pengetahuan dan pengalamannya.

KESIMPULAN

Dari uraian di atas, dapat diambil beberapa kesimpulan dari *budget* atau anggaran sebagai alat manajemen yaitu :

1. Anggaran (*budget*) merupakan hasil kerja (*output*) yang terutama berupa taksiran-taksiran yang akan dilaksanakan diwaktu yang akan datang, dan dituangkan dalam suatu naskah tulisan yang disusun secara teratur dan sistematis.
2. Yang dimaksud dengan penganggaran (*budgeting*) ialah proses kegiatan yang menghasilkan *budget* tersebut sebagai hasil kerja (*output*), serta

proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi *budget*, yaitu fungsi-fungsi pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja dan alat pengawasan kerja.

3. Fungsi kedua dari seorang pimpinan ialah pengawasan atau *control*. Fungsi pengawasan semakin lama semakin penting karena semua orang telah menyadari bahwa perencanaan tanpa diikuti oleh pengawasan merupakan pekerjaan yang sia-sia. Bagaimana baiknya suatu perencanaan tidak akan mencapai tujuan tanpa ada pengawasan yang baik. Anggaran merupakan alat pengawasan yang baik.
4. Tujuan setiap perusahaan adalah mendapatkan *profit* dalam jumlah yang telah direncanakan dengan pengorbanan yang direncanakan pula. Anggaran merupakan penjabaran dari fungsi *planning*, atau dengan perkataan lain bahwa *planning* itu dinyatakan di dalam bentuk anggaran.
5. Anggaran sebagai peralatan manajemen di bidang perencanaan dan pengawasan ternyata tidak begitu saja dapat diperoleh manfaatnya secara penuh dan berimbang oleh perusahaan yang telah menggunakannya tanpa ada usaha khusus dengan persyaratan tertentu yang harus dipenuhi. Antara lain tingkat penggunaan sistem akuntansi keuangan dan akuntansi biaya sampai tingkat batas tertentu.
6. Kegunaan anggaran yang pokok adalah sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja serta sebagai alat pengawasan kerja. Bilamana dibandingkan dengan fungsi-fungsi manajemen tersebut, nampaklah bahwa *budget* mempunyai kaitan yang sangat erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana (*planning*), pengkoordinasian kerja (*coordinating*), dan pengawasan kerja (*controlling*).
7. Dalam suatu perusahaan, perencanaan secara komprehensif di mulai dari penyusunan anggaran penjualan yang seharusnya bersifat realistis, agar penyusunan anggaran selanjutnya yaitu anggaran produksi, anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja, anggaran *overhead*, anggaran persediaan, anggaran kas, anggaran modal yang pada akhirnya mengikhtisarkan anggaran laba rugi, neraca dan arus kas perusahaan yang menggambarkan perspektif keuangan perusahaan di masa yang akan datang.
8. Anggaran yang dipandang dari segi manfaat yang ingin diperoleh pada dasarnya dibagi dalam tahapan, yaitu :
 - a. Anggaran sebagai alat penaksir
 - b. Anggaran sebagai plafon dan sekaligus alat pengatur otorisasi pengeluaran dana/kas
 - c. Anggaran sebagai alat pengukur efisiensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Asri SW., Marwan, 1982, *Peramalan Penjualan*, Penerbit Fakultas Ekonomi UGM. Yogyakarta.
- Baridwan, Zaki, 1979, *Sistem Akuntansi-Penyusunan Prosedur dan Metode*, Bagian Penerbit Akademi Akuntansi YKPN.
- Fadly. R.A., dan Kartini RAF Tien. 1982, *Penyusunan Budget: Perencanaan dan Pengendalian Laba I*, Penerbit Aksara Baru. Jakarta.
- Gillespie, Cecil, 1979, *Accounting System-Procedure and Methods*, Fourth Edition. Prentice Hall Inc. New York.
- Heckert, J. Brooks. James D. Wilson. 1967, *Controllershship*, The Ronald Press Company, New York.
- Kohler, Eric L., 1963, *Dictionary for Accountants*, Third Editions. Englewood Clips, Prentice Hall Inc.. New York.
- Kotler, Philip, 1969, *Marketing Management Analysis, Planning and Control*, New Delhi.
- Welsc, Glenn A., 1976, *Budgeting: Profit Planning And Control*. Fourth Edition. Prentice Hall Inc. New Jersey.