BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Anggaran

Hampir setiap orang menyusun dan memanfaatkan beberapa jenis anggaran meskipun mereka tidak menyadari bahwa yang mereka lakukan adalah penganggaran.

Pengertian anggaran menurut **Ray H.Garrison** yang diterjemahkan oleh **Bambang Purnomosidi dan Erwin Dukat** adalah sebagai berikut:

"Anggaran merupakan rencana terinci yang menunjukkan bagaimana sumber daya akan diperoleh dan digunakan dalam jangka waktu tertentu"(Akuntansi Manajemen,1987:414).

Sebagaimana telah disebutkan diatas bahwa anggaran merupakan suatu pedoman atau standart pelaksanaan kegiatan perusahaan yang menggambarkan perkiraan-perkiraan mengenai penerimaan, pengeluaran dan biaya-biaya untuk jangka waktu tertentu yang diperkirakan akan terjadi di masa yang akan datang.

Pengertian anggaran menurut **M.Munandar** adalah:

"Business budget atau Budget (anggaran) ialah:"suatu rencana yang disusun secara sistematis yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter yang berlaku untuk jangka waktu atau periode tertentu yang akan datang" (Budgetting, Perencanaan,Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja,1992:1).

Kemudian **Gunawan Adisaputro** dan **Marwan Asri MBA** dalam buku Anggaran Perusahaan tahun 1992;2 defenisi anggaran adalah sebagai berikut:

"Anggaran adalah salah satu bentuk dari berbagai rencana yang mungkin disusun dalam rencana kegiatan perusahaan "

Dari beberapa defenisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian Anggaran:

> ***"Suatu rencana ynag disusun secara sistematis, yang digunakan secara kuantitatif dalam unit satuan moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang".***

2.1.1Manfaat dan tujuan anggaran

Fungsi Anggaran sebagai alat bantu manajemen dalam menjalankan suatu perusahaan adalah sepeti disebutkan oleh beberapa ahli:

Drs.M.Munandar dalam bukunya Budgeting 1986;10 bahwa anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok yaitu:

1. **Sebagai Pedoman Kerja.**
   Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan -kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.
2. **Sebagai PengkoordinasianKerja**
   Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian yang terdapat di dalam perusahaan saling menunjang untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan lebih terjamin
3. **Sebagai Alat Pengawasan Kerja**
   Anggaran berfungsi pula sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegitan perusahaan nanti. Dengan membandingkan dengan apa yang tertuang di dalam budget dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahan, dapat dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja. Dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara budget dan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Hal ini akan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana (budget) selanjutnya secara lebih akurat.

Charles T. Horgern dalam buku Akuntansi Manajemen jilid I edisi keenam 1992;186 penerbit Erlangga, mengemukakan:

1. **Berguna dengan secara formal memberikan tanggung jawab kepada manajer atas segala perencanaan, sehingga penganggaran akan memaksa para manaer untuk berpikir jauh ke depan.**
2. **Penganggaran memberikan harapan yang pasti, yang merupakan kerangka kerja terbaik untuk menilai prestasi kerja.**
3. **Penganggaran membantu para manajer untuk mengkoordinasikan segala upaya, agar sasaran perusahaan secara keseluruhan sejalan dengan sasaran yang dicapai.**

Sedangkan **Gudono MBA,** dalam bukunya Akuntansi Manajemen penerbit PT. Gramedia tahun 1993;185 mengemukakan manfaat dari anggaran adalah:

1. **Anggaran memaksa manajemen menentukan tujuan perusahaan baik dalam jangka waktu pendek maupun dalam jangka panjang.**
2. **Anggaran memaksa manajemen menganalisa masalah yang akan dihadapi pada masa yang akan datang.**
3. **Anggaran dapat digunakan sebagai alat koordinasi penggunaan sumber daya yang dimiliki sehingga semua kegiatan berjalan harmonis.**
4. **Anggaran merupakan alat komunikasi antara bagian dan antara tingkatan.**

   Anggaran memberikan dasar bagi pengukuran prestasi

2.1.2 Jenis-Jenis Anggaran

Jenis anggaran sangat beragam, maka agar tidak menimbulkan kerancuan memisahkan masing-masing anggaran yang ada di dalam perusahaan maka, diperlukan penggolongan yang benar sesuai dengan jenisnya. Oleh sebab itu penulis mengutip dari beberapa tulisan yang dikemukakan oleh para ahli di

antaranya adalah sebagai berikut:

Pendapat yang dikemukakan oleh Anthony Dearden dan Bedford yang diterjemahkan oleh Ir.Agus Mulana dalam bukunya Sitem Pengendalian Manajemen edisi kelima tahun 1987 hal 491-493 adalah

1. **Anggaran biaya**

Anggaran biaya dapat dibagi dalam dua jenis:

1. **Anggaran yang menyangkut biaya yang dapat diperhitungkan secar teknis (engineered expense) dipusat tanggung jawab, dimana output (keluaran) dapat diukur.**
2. **Anggaran yang berhubungan dengan biaya pertimbangan (discretionary expense) di pusat-pusat tanggung jawab, dimana outputnya tidak dapat diukur.**

Lebih lanjut dikatakan adanya anggran biaya terhitung yang mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. **Anggaran tersebut dimaksud untuk mengukur efisiensi.**
2. **Manajer operasional memikul tanggung jawab penuh atas tercapainya target yang dianggarkan, oleh sebab itu pada umumnya semua variabel prestasi berada dibawah kendali manajer operasi.**
3. **Anggaran biaya pertimbangan (Discretionary expense budgets). Angggaran biaya pertimbangan mempunyai karakteristik sebagai berikut:**
   a) **Angggaran tersebut tidak dirancang untuk mengukur efisiensi ataupun inefisiensi.**
   b) **Penyusunan anggaran bertanggung jawab atas pengeluaran dalam jumlah yang ditentukan, baik lebih ataupun pengeluaran yang ditentukan, baik lebih atau kurang (mungkin dengan toleransi tertentu), kecuali dengan adanya perubahan yang disetujui secara nyata.**

2. **Anggaran Pendapatan.**

Suatu anggaran pendapatan terdiri dari proyeksi penjualan dalam unit dikalikan dengan harga jual. Anggaran ini merupakan unsur anggaran laba/rugi yang paling kritis, dan merupakan unsur yang paling besar ketidakpastiannya. Dan Anggaran pendapatan mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. **Anggaran dirancang untuk mengukur efektifitas pemasaran. Varians yang merugikan terhadap anggaran berarti volume penjualan atau harga lebih rendah dari tingkat yang dianggap wajar menurut manajemen.**
2. **Manajer pemasaran tidak dapat memikul tanggung jawab penuh atas tercapainya penjualan, seperti halnya pada anggaran biaya.**

3. **Anggaran Laba / Rugi.**

Anggaraan Laba / Rugi adalah suatu rencana laba tahunan, yang terdiri dari serangkaian angka-angka proyeksi keuangan untuk tahun yang akan datang, disertai dengan atau scedule pendukungnya. Suatu anggaran laba/ rugi dapat digunakan untuk hal-hal sebagai berikut:

1. **Penggunaan untuk dicatat sebagai alat pengukur prestasi manajerial yang sangat bervariasi di setiap perushaan. Anggaran tersebut dapat merupakan komitmen yang tegas sampai perkiraan terbaik mengenai apa yang akan terjadi dengan sedikit tanggung jawab atas timbulnya perkiraan tersebut.**
2. **Besarnya tanggung jawab yang dibebankan kepada manajer pusat laba untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan, dapat dilihat dari anggaran laba /rugi**

Charles T. Horgern dalam bukunya Pengantar Akuntansi Manajemen Jilid I Edisi tahun 1992;189 Penerbit Erlngga, membagi jenis anggaran sebagai berikut:

A. Anggaran Operasional.

1. Anggaran Penjualan
2. Anggaran Produksi (untuk perusahaan industri pabrik)
- *** Bahan yang digunakan dan bahan yang dibeli**
- *** Upah kerja langsung.**
- *** Biaya produksi tidak langsung.**

3. Anggaran harga pokok penjualan
4. Anggaran biaya penjualan
5. Anggaran biaya administrasi

B. Anggaran Keuangan.

1. **Anggaran barang modal (Perkiraan jangka panjang mengenai proyek-proyek tertentu).**
2. **Anggaran kas, Penerimaan dan Pengeluaran kas**
3. **Anggaran Neraca.**
4. **Anggaran perubahan posisi keuangan atau anggaran sumber daya dan penggunaan dana**

Dari beberapa pengertian tentang pembagian fungsi anggaran menurut jenisnya maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan dalam menjalankan fungsi manajemennya perlu melakukan pengklasifikasian anggaran sesuai dengan jenis usahanya.

Menurut Gudono MBA, dalam bukunya Akuntansi Manajemen 1993; mengemukakan sebagai berikut:

1. Ditinjau dari segi bidang anggaran diklasifikasikan :

a) Anggaran Induk.
b) Anggaran Penjualan.
c) Anggaran Produksi.
- **Pembelian bahan baku.**
- **Tenaga kerja langsung**
- **Overhead Pabrik.**

2. Anggaran cost (harga pokok) produk yang terjual.
3. Anggaran biaya pemasaran
4. Anggaran biaya administrasi
a. Anggaran Keuangan.
1. **Anggaran kas**
2. **Neraca dianggarkan**
3. **Laporan laba/rugi dianggarkan**
4. **Laporan anggaran khusus**
5. **Laporan prestasi (perbandingan antara anggaran dengan realisasinya).**
6. **Anggaran Modal (capital budgeting) Untuk proyek jangka panjang.**

5. Dari segi waktu.
Maka dapat diklasifikasikan :
- **Anggaran jangka pendek yaitu satu tahun**
- **Anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun atau anggaran jangka panjang.**
- **Anggaran yang dibuat secara berkesinambungan (Continous budget).**

6. Dari segi fleksibilitas, Anggaran dapat dibagi menjadi dua :
- **Anggaran tetap (Static/ Fixed budget) adalah anggaran yang hanya dibuat untuk satu tingkat (level) aktifitas saja.**
- **Anggaran fleksibel adalah anggaran yang dibuat untuk menyesuaikan kapasitas anggaran dengan kapasitas riil. Anggaran fleksibel biasanya berisi rumusan anggaran yang dapat dipakai untuk berbagai volume kegiatan dalam batas yang relevan.**

2.1.3 Penyusunan Anggaran

2.1.3.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Agar suatu anggaran berfungsi dengan baik, yaitu bila perkiraan-perkiraan yang termuat di dalamnya cukup akurat, maka dalam penyusunannya angggaran harus mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu anggaran.

Faktor-faktor tersebut menurut M. Munadar dari buku Budgeting, Perencanaan, Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja, 1993; 11-12, secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok:

1. **Faktor-faktor intern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain:**
   1. **Penjualan tahun-tahun yang lalu.**
   2. **Kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.**
   3. **Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.**
   4. **Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan baik jumlahnya (kuantitatif) maupun ketrampilan keahliannya.**
   5. **Modal kerja yang dimiliki perusahaan.**
   6. **Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan.**
   7. **Kebijaksanaan-kebijaksanan perusahaan yang berkaitan dengan pelakasanan fungsi-fungsi perusahaan baik di bidang pemasaran, bidang produksi, bidang pembelanjaan, maupun bidang personalia.**

Faktor-faktor intern tersebut sering disebut sebagai faktor yang controlable (dapat diatur), yaitu faktor-faktor yang dalam batas tertentu masih bisa disesuaikan dengan keinginan atau kebutuhan untuk periode budget yang akan datang.

2. Faktor-faktor Eksteren, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain :

1. **Keadaan persaingan.**
2. **Tingkat pertumbuhan penduduk.**
3. **Tingkat penghasilan masyarakat.**
4. **Tingkat pendidikan masyarakat.**
5. **Tingkat penyebaran penduduk.**
6. **Agama, adat-istiadat dan kebiasaan masyarakat.**
7. **Berbagai kebijaksanaan pemerintah baik di bidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun teknologi dan sebagainya.**

Faktor-faktor eksteren ini sering disebut faktor yang uncontrolable (tidak dapat diatur), yaitu faktor-faktor yang tidak dapat diatur dan tidak dapat disesuaikan dengan keinginan perusahaan. Akibatnya perusahaanlah yang harus menyesuaikan dirinya, menyesuaikan kebijaksanan dengan faktor-faktor tersebut.

2.1.3.2 Prosedur Penyusunan Anggaran

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab pada penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan anggaran lainnya, ada di tangan pimpinan tertinggi perusahaan.

Penyusunan anggaran sebagai alat bantu manajemen mempunyai tujuan untuk menjamin bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Untuk mencapai tujuannya maka perusahaan harus menyusun anggaran yang mearupakan penjabaran secara lebih terperinci dari masing-masing tujuan menajadi program kerja yang akan dilaksanakan oleh bagian-bagian dalam

perusahaan.

Gudono MBA dalam bukunya Akuntansi Manajemen Penerbit PT. Gramedia tahun 1993;190 mengemukakan langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk menyusun anggaran adalah sebagai berikut:

a) **Manajemen puncak mengirim prinsip-prinsip penyusunan anggaran (termasuk tujuan umum perusahaan) ke masing-masing bagian serta membentuk komite anggaran, jika belum memiliki komite anggaran.**
b) **Masaing-masing bagian menyusun anggaran operasional, dimulai dengan rencana penjualan dan anggaran penjualan. Masing-masing manajer yang terlibat menerima anggaran penjualan itu untuk dijadikan dasar penyusunan anggaran operasionalnya sendiri. Konsultasi dengan komite anggaran atau dengan komite yang lebih tinggi sering dilakukan pada tahap ini.**
c) **Negosiasi antar bagian dan komunikasi dengan pihak atasan.**
d) **Koordinasi dan pembahasan kembali terhadap rancangan yang diajukan masing-masing departemen oleh komite anggaran. Beberapa revisi mungkin dilakukan supaya terjadi keharmonisan anggaran dari departemen yang satu dengan departemen yang lain. Konsultasi dengan pihak-pihak yang terlibat untuk membahas revisi itu.**
e) **Persetujuan akhir dari departemen puncak. Anggaran induk kemudian dibagi-bagi.**

`Untuk itu dapat disimpulkan bahwa menyusun suatu anggaran, perusahaan perlu mengadakan koordinasi suatu komite anggaran yang terdiri dari beberapa bagian yang terkait. Komite anggaran inilah yang kemudian mendiskusikan dan menyusun rancangan anggaran, mengajukan pada pimpinan perusahaan, dibahas dan apabila diangggap perlu maka diadakan perubahan-perubahan dan setelah tercapai kata sepakat barulah anggaran tersebut disyahkan dan didistribusikan untuk dilaksanakan.

2.1.4 Laporan Anggaran

Sebagaimana kegiatan fungsi manajemen lainnya maka fungsi anggaran juga harus dilakukan pelaporan sehingga dapat diketahui tentang efektifitasnya anggaran tersebut. Adapun batasan laporan dikemukakan oleh Drs. M. Munandar dalam bukunya Budgeting 1993;329 adalah sebagai berikut:

> ***"Laporan anggaran merupakan laporan yang sistematis dan terperinci tentang realisasi pelaksanaan anggaran, beserta anlisa dan evaluasinya, dari waktu,selam periode yang akan datang"***

Dari pengertian diatas dapat diketahui bahwa laporan anggaran menunjukkan seberapa jauh apa yang digariskan dalam anggaran telah dapat direalisasikan dalam pelaksanaannya. Dengan kata lain, laporan menunjukkan analisa perbandingan antara angka-angka yang tercantum dalam anggaran dengan realisasi pelaksanaannya yang tercantum dalam catatan akuntansi.

Analisa perbandingan ini juga menunjukkan terjadinya penyimpangan atau tidak terjadinya penyimpangan antar yang dianggarkan dengan realisasinya, apakah penyimpangan yang terjadi tersebut besifat positif (menguntungkan) ataukah bersifat negatif (merugikan) dan sekaligus menunjukkan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan tersebut.

Drs La Mijan, Ak dalam bukunya Sistem Informasi Akuntansi 1987;198 mengemukakan prinsip-prinsip dan pertimbangan dalam menyusun laporan (secara umum) agar lebih efektif yaitu:

1. **Konsep pertanggungjawaban harus dilaksanakan**

2. **Prinsip exception harus dilaksanakan sebanyak mungkin.**

3. **Angka-angka dalam laporan harus diperbandingkan, aktual versus anggaran atau standar.**
4. **Data harus sejauh mungkin disajikan dalam bentuk ikhtisar untuk setiap tingkat manajemen yang lebih tingi.**
5. **Di dalam laporan hendaknya sudah termasuk komentar keterangan interprestasinya atau keterangan-keterangan khusus.**
6. **Harus tepat pada waktunya.**
7. **Sederhana dan jelas.**
8. **Ditekankan dalam bahasa dan istilah-istilah yang familiar terhadaap pelaksanaan yang mempergunakannya,**
9. **Keterangan yang disajikan harus dalam bentuk logis.**
10. **Harus benar dan teliti.**
11. **Bentuk penyajian harus sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan yang mempergunakannya.**
12. **Hendaknya ada standarisasi sejauh mungkin.**
13. **Bagan laporan harus menunjukkan sikap pelaksanaan.**
14. **Harus dapat dipakai.**
15. **Biaya-biaya laporan harus ekonomis.**
16. **Perhatian dalam penyajian laporan harus sesuai dengan penggunaannya.**

Bentuk laporan anggaran sebagai halnya dengan bentuk-bentuk anggaran, tidak ada suatu bentuk standar yang digunakan. Ini berarti bahwa masing-masing perusahaan mempunyai kebebasan untuk menentukan bentuk serta formatnya, sesuai dengan keadaan perusahaan masing-masing.

2.1.5 Keterbatasan Anggaran

Fungsi anggaran sebagai alat bantu manajemen dalam menjalankan aktifitas perusahaan sangat penting peranannya, hal ini dilihat dari fungsi anggaran yang dijadikan sebagai alat perencanaan, alat pengendalian, dan alat pengkoordinasian, yang sangat jelas merupakan bagian dari fungsi manajemen secara keseluruhan. Oleh sebab itu anggaran tersebut tidak terlepas dari kelemahan-kelemahan yang hampir sama dengan fungsi manajemen yang

mempunyai kelemahan.

Meskipun begitu banyak manfaat yang diperoleh dari penyusunan anggaran secara cermat, namun masih terdapat kelemahan yang membatasi anggaran tersebut. Adapun kelemahan-kelemahan secara garis besar disebutkan dibawah ini oleh Drs.Gunawan Adisaputro MBA dan Drs.Marwan Asri MBA dalam bukunya Anggaran perusahaan 1992;53:

Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi tentang potensial penjualan, rencana produksi, pembelanjaan perusahaan dan masih banyak lagi kegiatan perusahaan, namun terlaksananya ataupun tidaknya tergantung dari ketepatan perkiraan atau estimasi tersebut

Sofyan Syahfri dalam bukunya Budgeting, Penganggaran, Perancanaan 1996;13 mengemukakan keterbatasan anggaran sebagai berikut:

1. **Anggaran hanya merupakan rencana yang belum pasti tercapai.**
2. **Anggaran tidak bisa bekerja secara otomatis.**
3. **Anggaran harus terus menerus di pantau dan disesuaikan bila perlu.**
4. **Anggaran masih perlu pertimbangan-pertimbangan rasional dari pimpinan.**

Koperasi dalam hal ini mengadakan perencanaan anggaran untuk menyusun anggaran biaya operasional terlebih dahulu. Sehingga dalam penggunaannya nanti anggaran yang telah dibuat dapat ditekan sekecil mungkin.

2.2 Pengertian Pengendalian

Upaya manajemen untuk mencapai tujuan organisasi bertumpuh pada

fungsi perencanaan, fungsi pengendalian dan fungsi pengkoordinasian.

Rencana pengendalian dan koordinasi dapat dilakukan sebelum, selama atau setelah tindakan suatu kejadian.

Pengendalian merupakan suatu akifitas perusahaan, untuk mengukur pelaksanaan kerja dan prestasi dengan membandingkan terhadap rencana dan tujuan.

Menurut James A.F.Stoner, R Edwar Freeman dalam buku Manajemen yang dialih bahasakan oleh Wihelmus W.Bakowatun dan Benyamin Molan 1987;239 bahwa:

> ***"Pengendalian dapat diberi batasan sebagai suatu proses yang menjamin bahwa tindakan sesuai dengan rencana".***

Dari pengertian diatas dapat dilihat bahwa pengendalian tidak dapat berlangsung tanpa ada rencana dan rencana kurang berpeluang untuk berhasil kecuali kalau diadakan beberapa upaya untuk memantau kemajuan.

Dasar dari semua proses pengendalian adalah pemikiran untuk mengarahkan suatu variabel, atau sekumpulan variabel guna mencapai tujuan tertentu. Pengendalian perlu membentuk atau mengubah organisasi dalam menentukan hal-hal yang dilakukan organisasi. Strategis yang dikembangkan baik kebijakan yang mendominasi cara bertindak maupun program-program kegiatan umum untuk mencapai tujuan.

Keputusan ini perlu ditelaah secara terus-menerus dengan menggunakan pengendalian strategis, guna menyesuaikan strategis terhadap perubahan-

perubahan rencana yang dipengaruhi oleh keadaan lingkungan yang mempengaruhi perkembangan perusahaan. Pengendalian adalah proses yang diguanakan untuk melakukan strategis dengan tepat sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pengendalian strategis sendiri merupakan semua metode dan analisis yang digunakan untuk memantau, mengevaluasi dan memodifikasi strategis dalam penyesuaian kegiatan-kegiatan organisasi.

Dari uraian tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan tentang peranan pengendalian dalam menjalankan organisasi untuk mencapai tujuan bersama dan pengendalian merupakan alat manajemen untuk melakukan pengukuran, untuk mendeteksi penilaian evaluasi kerja , sebagai alat memodifikasi perilaku dan sebagai alat menyebarluaskan jaringan komunikasi. Oleh sebab itu pengendalian dapat mengarahkan semua komponen perusahaan sehingga dapat menjalankan fungsinya, dengan demikian dapat mencapai tujuan.

2.2.1 Sistem Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen adalah fungsi pengendalian yang dilakukan manajemen untuk perusahaan, dalam merealisasikan tujuan perusahaan sesuai dengan yang telah direncanakan oleh fungsi manajemen.

Robert N. Anthony, John Dearden dan M.Bedford dalam buku Sistem Pengendalian Manajemen yang diterjemahkan oleh Ir. Agus Maulana 1992;13,

mendefenisikan pengendalian manajemen sebagai berikut:

> *"Proses yang dilakukan manajemen untuk memastikan bahwa organisasi melaksanakan strategis-strategisnya"*

Pengendalian manajemen juga merupakan proses untuk memotifasi dan memberi semangat bagi orang-orang yang melaksanakan kegiatan-kegiatan demi mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga merupakan proses untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan-kesalahan untuk kerja yang tidak disengaja seperti pencurian atau penyalahgunaan sumber daya.

2.2.2 Unsur-unsur Pengendalian Manajemen

Berdasarkan defenisi di atas maka, dapat diketahui secara jelas unsur-unsur pengendalian manajemen, seperti yang dikemukakan oleh Robert N. Anthony, John Dearden, Norton M.Bedfrod yang dialih bahasakan oleh Ir. Agus Maulana 1992;13 adalah sebagai berikut:

1. **Proses.**

   Pengendalian manajemen meliputi struktur dan proses. Struktur adalah penatan organisasi, wewenang dan tanggung jawab dan kompensasi informasi untuk memudahkan pelaksanaan pengendalian. Proses adalah seperangkat tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi bekerja untuk mencapai tujuan.

2. **Manajer.**

   Pengendalian manajemen adalah proses untuk manajer, karena pengendalian manajer adalah proses yang berorientasi pada manusia, maka manajer-manajer lini merupakan taktik fokus dalam pengendaliaanmanajemen. Mereka menyusun rencana untuk mengimplementasikan strategis dan mencapai tujuan dan merekalah orang-orang yang mempengaruhi orang lain, para manajer ini menjadi titik pusat dari pengendalian ini.

3. **Tujuan.**

Tujuan-tujuan organisasi ditetapkan sebelum proses perencanaan strategis. Tujuan ini biasanya tidak dikaitkan dengan waktu dan tidak mengenal batas waktu, meskipun informasi yang diperoleh selama pro pengendalian strategis dapat menyebabkan perubahan tujuan. Setelah tujuan ditetapkan, proses perencanaan dapat digunakan untuk mengembangkan strategis dalam bentuk cara mencapai tujuan. Proses pengendalian tidak untuk menentukan tujuan tetapi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dalam proses perencanaan. Pengendalian manajemen bertujuan untuk menerapkan strategis-strategis dan berkepentingan dengan usaha-usaha para manajer dan karyawan untuk mencapai tujuan.

4. **Efisiensi dan efektifitas.**

   Efektif adalah kemapuan satu unit untuk mencapai tujuan yang diinginkan atau hubungan antara keluaran dengan sasaran yang akan dicapai. Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran yang dihasilkan dengan besarnya tingkat masukan yang dipergunakan.

2.2.3 Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen meliputi tindakan-tindakan untuk menetukan dan memodifikasi sumber daya guna mencapai tujuan organisasi maupun tindakan-tindakan untuk mengoreksi kerja perusahaan yang tidak efektif maupun efisien.

Sistem pengendalian digunakan sesuai dengan situasi atau keadaan yang terjadi dalam perusahaan tersebut, namun secara garis besar karakteristik dari sistem pengendalian manajemen adalah seperti yang dikemukakan oleh Anthony, john Dearden Norton M. Yang dialih bahasakan oleh Ir.Agus Maulana 1992;15:

1. **Sistem pengendalian manajemen difokuskan pada program dan pusat pertanggungjawaban. Program ini adalah kegiatan-kegiatan yang menyangkut produk, lini produk dan macam-macam kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan.Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab.**
2. **Informasi yang diproses pada sistem pengendalian manajemen terdiri dari dua macam:**

a. **Data terencana dalam bentuk program anggaran dan standar.**

b. **Data aktual mengenai apa yang telah atau yang sedang terjadi, baik di dalam maupun di luar organisasi.**

3. **Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem organisasi total dalam arti bahwa sistem ini mencakup semua aspek dari operasi organisasi. Fungsinya adalah unatuk membantu manajemen menjaga keseimbangan semua bagian operasi dan mengoperasikan organisasi sebagai kesatuan yang terkoordinasi.**
4. **Sistem pengendalian biasanya berkaitan dengan struktur keuangan, dimana sumber daya dan kegiatan organisasi dinyatakan dalam satuan moneter.**
5. **Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang terpadu dan terkoordinasi dimana data yang terkumpul untuk saling dibandingkan setiap saat pada unit organisasi.**

Aspek perencanaan dari sistem pengendalian manajemen mengikuti pada jadwal tertentu untuk menemukan rangkaian kejadian pada tanggal tertentu setiap tahun, penyebar luasan pedoman, penyusunan estimasi, penyebar luasan estimasi ini kepada beberapa eselaon dalam organisasi, tinjauan ulang (review) terhadap estimasi-estimasi ini , persetujuan akhir oleh manajemen puncak dan penyebar luasan kembali ke seluruh organisasi.

Mungkin akan bermanfaat bila kita membayangkan sistem pengendalian manajemen sebagai sekumpulan setiap sub sistem yang saling berkaitan, seperti pemrograman, penganggaran akuntansi dan sistem pelaporan, tetapi koordinasi organisasi yang lebih baik akan di dapat bila kita menganggap sistem pengendalian manajemen sebagai sistem tunggal.

2.2.4. Hubungan Antara Anggaran dengan Sistem Pengendalian Manajemen untuk Mengendalikan Biaya Pengeluaran Opersional

Anggaran memiliki hubungan yang sangat erat dengan pengendalian. Seperti yang telah dikemukakan bahwa pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaannya. Sedangkan anggaran yang telah disetujui sendiri merupakan sebuah komitmen dari para pelaksana unit ditaati. Sehingga anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran merupakan komitmen yang harus ditaati.

Anggaran berfungsi sebagai pengarah atau sebagai pegangan dalam pengambilan keputusan oleh manajemen perusahaan. Proses pencapaian tujuan dalam bidang biaya operasional membutuhkan suatu anggaran sebagai alat pengendalian, sehingga biaya operasional yang akan dikeluarkan dapat ditekan sekecil mungkin sesuai dengan anggaran yang ditetapkan .

Pengendalian (control) mempunayai tujuan untuk mengembangkan dan merefisi norma-norma (standart) yang memuaskan sebagai ukuran pelaksanan dan menyediakan pedoman serta bantuan kepada para anggota manajemen lain dalam menjamin adanya penyesuaian hasil pelaksanaannya terhadap norma.

Anggaran sendiri merupakan rencana yang dituangkan dalam angka yang akan diacapai perusahaan di masa yang akanatang, anggaran merupakan suatu konsep yang membantu manajemen sebagai alat pengendalian dalam mencapai tujuannya melalui upaya menuangkan secara tertulis sasaran yang akan dicapai

penyebabnya. Rencana ini dituangkan dalam bentuk kuantitatif muali dari jangka panjang sampai jangka pendek tahunan, bahkan dirinci dalam periode yang lebih singkat

Dari sebab itu dapat dilihat secara jelas bahwa anggaran sebagai alat manajemen dalam membantu manajemen di dalam pengambilan keputusan mengenai rencana penggunaan biaya opersional sessuai dengan anggaran yang ada.

Hal ini dilakukan agar tidak terjadi penyimpangan penggunaan yang lebih besar,dengan cara meningkatkan proses pengendalian sejak melakukan penyusunan anggaran, hingga proses realisasi dan pertnggung jawaban.Dari uraian tersebut diatas maka secara teoritis penulis dapat menyimpulkan bahwa anggaran dapat membantu manajemen dalam mengendalikan penggunaan biaya - biaya opersioanal yang ada di dalam perusahaan , juga biaya-biaya lainnya.