

BAB 3 PEMBAHASAN

3.1. Proses Penyusunan Anggaran dalam Rangka Pengendalian Manajemen

Untuk menyusun *budget* perusahaan dapat menggunakan berbagai metode yang lazim. Ditinjau dari siapa yang membuatnya, *budget* perusahaan dapat dilakukan dengan cara:

1. Otoriter atau *top down*.
2. Demokrasi atau *bottom up*.
3. Campuran atau *top down and bottom up*.

Dalam metode otoriter atau *top down*, anggaran disusun dan ditetapkan oleh pimpinan atau manajer puncak, dan anggaran tersebut harus dijalankan oleh bawahan tanpa melibatkan mereka dalam penyusunan anggaran. Metode ini baik diterapkan pada perusahaan yang kepemimpinannya terpusat atau sentralisasi atau perusahaan perseorangan atau dapat juga jika karyawan atau bawahan yang dimiliki tidak mampu menyusun anggaran karena karyawannya tidak memiliki keahlian cukup untuk menyusun suatu *budget*.

Dalam metode demokrasi atau *bottom up*, *budget* disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan tetapi tidak serta merta langsung ditetapkan oleh pimpinan, tetapi akan dievaluasi terlebih dahulu, apakah anggaran yang telah disusun oleh bawahan memenuhi syarat "sulit tetapi bisa dicapai" atau malah terjadi *budget slack*. Jika anggaran yang disusun sudah baik, maka atasan atau pimpinan berhak untuk menyetujuinya. Tetapi jika tidak, pimpinan dapat menyuruh merevisinya. Penganggaran ini baik diterapkan pada perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang kompeten untuk membuat *budget* tersebut. Penganggaran ini memang lama dalam prosesnya karena harus menyamakan persepsi dari banyak orang. Tetapi sisi baiknya adalah dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab dan partisipasi anggota. Selain itu juga memberikan

keuntungan pada keseluruhan proses perencanaan karena bawahannya yang lebih tahu tentang kondisi operasional perusahaan, terlebih lagi jika perusahaan tersebut desentralisasi.

Sedangkan pada metode campuran, perusahaan menyusun budget mulai dari atas, kemudian dilanjutkan atau dilengkapi oleh bawahan. Jadi disini atasan hanya memberikan garis besarnya saja dan bawahan tinggal melanjutkannya agar lebih spesifik dengan bidang anggarannya, sehingga tujuan individu dan tujuan perusahaan dapat selaras. Pada metode campuran ini dapat mengurangi kelemahan-kelemahan di dua metode diatas.

Menurut C. Martono (2002:218) " anggaran yang telah ditetapkan (untuk metode desentralisasi) merupakan bentuk kesepakatan antara manajer pusat pertanggungjawaban dengan pimpinan tentang kegiatan yang akan dilakukan oleh manajer tersebut". Karena anggaran tersebut merupakan suatu bentuk kesepakatan, maka anggaran tersebut dapat dijadikan alat pengendalian bagi manajemen pusat pertanggungjawaban agar tidak membuat suatu keputusan yang bertentangan dengan tujuan perusahaan. Dan anggaran tersebut dapat dijadikan untuk mengevaluasi kinerja manajemen selama menjalankan kegiatan tersebut.

Pelaksanaan dan pelaporan merupakan proses pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan dalam program-program yang dituangkan dalam anggaran. Selama kegiatan, semua pendapatan dan biaya yang telah direalisasikan harus dicatat oleh bagian akuntansi. Data tersebut dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu menurut pelaksanaan program, data tersebut akan dijadikan dasar untuk penyusunan anggaran pada periode berikutnya. Sedangkan data dipandang menurut pusat pertanggungjawaban, nantinya data tersebut digunakan untuk mengevaluasi hasil karya para manajernya. Data yang dihimpun tersebut kemudian disajikan dalam bentuk laporan. Pada dasarnya laporan pengendalian berisi tentang perbandingan antara standar yang telah disepakati dengan realisasi aktual dan penjelasan tentang selisih tersebut.

digunakan sebagai alat pengendalian saat cabang dirasa tidak bisa memberikan hasil yang optimal padahal biaya yang dikeluarkan sudah banyak. Tetapi dari segi untuk kemajuan perusahaan, hal itu akan mematikan kemampuan manajer jika pengendalian tersebut dilakukan secara ketat. Disini maksudnya dalam menentukan anggaran harus melihat situasi dan kondisi perusahaan. Untuk perusahaan desentralisasi anggaran yang diterapkan hendaknya dapat memacu manajer pusat laba dan anak buahnya agar dapat menghasilkan laba yang optimum dan berani mengambil keputusan.

Anggaran yang dibuat oleh manager pusat laba bersama – sama dengan manager puncak, membuat manager pusat laba ikut bertanggung jawab atas keberhasilan anggaran tersebut. Anggaran tersebut menjadi alat pengendalian bagi manager pusat laba dalam melakukan kegiatan-kegiatannya. Dalam hal pengendalian nantinya manager pusat laba diwajibkan membuat laporan tentang kegiatan yang dilakukan dalam merealisasikan program anggaran yang telah disusun bersama tersebut. Yang dimana kemudian dibandingkan dengan anggaran yang mencerminkan rencana pendapatan dan biaya serta laba yang ingin dicapai. Tindakan pengendalian diakhiri dengan menilai seberapa baik manager pusat laba dalam mencapai sasaran yang telah mereka sepakati. Selisih yang timbul antara realisasi dan anggaran merupakan tanggung jawab dari manager pusat laba, sehingga mereka berusaha sebaik mungkin menghindari selisih negatif antara kegiatan aktualnya dengan yang dianggarkan. Peranan anggaran disini, digunakan sebagai patokan. Jika ada penyimpangan, maka dapat diketahui pos – pos anggaran mana saja yang dilanggar sehingga dapat diambil langkah – langkah perbaikan untuk periode selanjutnya secara lebih cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahrianta, Rishwan Yudhi, (2002), Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penganggaran Terhadap Kinerja Manajemen: Inovasi Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi*, Februari: 77_113.
- Hansen & Mowen, (1997), *Akuntansi Manajemen: Jilid I*, Jakarta: Erlangga.
- Harahap, Sofyan Syafri, (2001), *Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap: Untuk Membantu Manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Martono, C., (2002), Fungsi Anggaran Sebagai Pengendalian Manajemen Terhadap Efisiensi Pusat-Pusat Laba, *Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi*, Desember: 212-223.
- Munandar, M., (2000), *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja Edisi I*, Yogyakarta: BPFE.
- Shidharta Juaniva, (2004), Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pusat Pendapatan, *Buletin Ekonomi*, November-Desember: 92-102.
- Shim, Jae k., dan Joel G. Siegel, (2001), *Budgeting: Pedoman Lengkap Langkah-Langkah penganggaran*, Jakarta: Erlangga.