anggaran itu pasti berhasil, tetapi ada hal-hal lain yang menjadi syarat yang harus dipenuhi apabila program anggaran ingin berhasil.

Menurut **Supriyono (1993:95)** syarat-syarat tersebut adalah:

"1. Organisasi perusahaan yang sehat.

2. Sistem akuntansi yang memadai.

3. Penelitian dan analisa.

4. Dukungan dari para pelaksana."

Syarat yang harus dipenuhi apabila program anggaran ingin berhasil dijelaskan sebagai berikut:

1. Organisasi perusahaan yang sehat

   Organisasi yang sehat yaitu organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan wewenang dan tanggungjawab yang tegas.

2. Sistem akuntansi yang memadai, meliputi
   a. Penggolongan yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya.
   b. Pencatatan akuntansi terhadap transaksi akan memberikan informasi dan realisasi anggaran.
   c. Laporan yang disajikan dapat dibuat sesuai dengan penentuan tingkat pertanggungjawaban dari bagian atau individu di dalam perusahaan

3. Penelitian dan Analisa

   Penelitian dan analisa diperlukan untuk menetapkan alat pengukuran prestasi yang dapat berupa standar atau taksiran, sehingga anggaran dapat dipakai dasar analisa untuk mengukur prestasi yang baik.

4. Dukungan dari para pelaksana

   Anggaran dapat berjalan dengan baik apabila ada dukungan aktif dari pelaksana dari tingkat atas maupun bawah, hal ini menyangkut hubungan antara manusia dalam melaksanakan kegiatan. Oleh karena itu patokan yang dipakai mengukur prestasi dengan adil harus dimiliki.

Anggaran juga memiliki karakteristik-karakteristik tertentu. Menurut **Mulyadi (2001:490)** anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

"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 manajemen setuju untuk menerima tanggungjawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam 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."**

Menurut **Mulyadi (2001:511)** selain karakteristik secara umum di atas, terdapat juga karakteristik-karakteristik anggaran yang baik, yaitu:

"1. **Anggaran disusun berdasarkan program**
2. **Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.**
3. **Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian."**

2.1.4 Kegunaan Anggaran

Adisaputro dan Asri (1998:50) mengemukakan bahwa ada 3 fungsi pokok anggaran, yaitu bidang *planning, coordinating, and control.* Secara garis besar fungsi anggaran dalam masing-masing bidang adalah:

"1. **Perencanaan (*Planning*)**
2. **Koordinasi (*Coordinating*)**
3. **Pengendalian (*Control*)"**

Kegunaan anggaran secara garis besar dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)
    a. Mendasarkan kegiatan-kegiatan pada penyidikan-penyidikan studi dan penelitian-penelitian.
    b. Mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan dalam menentukan arah atau kegiatan yang paling menguntungkan.
    c. Untuk membantu atau menunjang kebijakan-kebijakan (Policies) perusahaan.
    d. Menentukan tujuan-tujuan perusahaan.
    e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
    f. Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif.
2. Koordinasi (*Coordinating*)
    a. Mambantu mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan.
    b. Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan trend dalam dunia usaha.
    c. Menempatkan penggunaan modal pada saluran-saluran yang menguntungkan, dalam arti seimbang dengan program-program perusahaan.
    d. Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam organisasi.
3. Pengendalian (*Control*)
    a. Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran-pengeluaran.
    b. Untuk pencegahan secara umum pemborosan-pemborosan. Sebetulnya ini adalah tujuan yang paling umum dari penyusunan anggaran.

Dari kutipan di atas, dapat penulis simpulkan bahwa anggaran berguna untuk membantu pelaksanaan fungsi manajemen, terutama perencanaan, koordinasi, dan pengendalian. Anggaran juga diharapkan dapat memberikan manfaat bagi manajemen sebagai perencanaan mengenai apa yang dilakukan dimasa yang akan datang, sehingga manajemen dapat memanfaatkan kesempatan-kesempatan yang ada dan mengurangi ancaman-ancaman yang datang baik dari luar maupun dari dalam organisasi. Selain itu, anggaran juga mempunyai manfaat sebagai alat pengendalian, karena prestasi yang dicapai, dilaporkan kepada atasan

dan dibandingkan dengan anggaran, sehingga bila terjadi penyimpangan dapat ditelusuri penyebabnya dan dapat segera diambil tindakan koreksi yang diperlukan. Dari hasil analisis penyimpangan yang terjadi, manajer dapat memperoleh pengalaman yang berguna dalam penetapan anggaran untuk periode berikutnya.

2.1.5 Pokok-Pokok Anggaran

Sebagaimana kita ketahui bahwa anggaran merupakan sebuah alat pengendalian sehingga keberhasilan anggaran sebagai alat pengendalian sangat ditentukan oleh kesungguhan manajemen. Pendekatan dan kegiatan yang dilakukan dalam program anggaran menurut Welsch dalam bukunya *Budgeting Profit Planning and Control*, agar suatu anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, maka harus mempertimbangkan pokok-pokok penyusunan anggaran yaitu:

1. Keterlibatan dan kesepakatan manajemen

   Penyusunan suatu program anggaran harus melibatkan semua tingkatan pimpinan, sehingga akan tercapai kesepakatan mengenai apa yang dilaksanakan dan seluruh pelaksana anggaran akan mendukung serta mencurahkan perhatian dan usahanya dalam pelaksanaan.
2. Berdasarkan struktur organisasi

   Program anggaran harus berlandaskan pada struktur organisasi perusahaan yang sehat dengan pembagian tanggungjawab yang jelas.
3. Akan pertanggungjawaban

   Penyusunan anggaran harus berlandaskan pada struktur organisasi perusahaan yang sehat dengan pembagian tanggungjawab yang jelas.
4. Komunikasi dua arah

   Suatu anggaran yang tersusun perlu dikomunikasikan agar seluruh karyawan/pelaksana anggaran dapat mengetahui serta melaksanakannya sesuai dengan anggaran tersebut selain itu memungkinkan pertukaran informasi dan wawasan mereka yang nantinya akan berguna dalam penyusunan anggaran atau perbaikan anggaran.

5. Sasaran yang realistis

   Pimpinan realistis dalam menentukan sasaran yang akan dicapai dalam suatu anggaran artinya sasaran tersebut besar kemungkinan dapat tercapai.

6. Ketepatan waktu

   Sasaran yang ingin dicapai dalam anggaran ditunjukan kepada waktu yang akan datang, maka keputusan tersebut harus dijabarkan dalam waktu tertentu. Karena waktu yang tersedia terbatas, maka manajemen perlu memperhatikan alokasi waktu terhadap keputusan yang akan diambil.

7. Aplikasi yang tidak kaku

   Program anggaran tidak boleh bersifat kaku karena akan membatasi kegiatan operasi perusahaan. Dengan demikian anggaran harus disusun secara fleksibel, dimana anggaran tersebut tidak mengurangi kreativitas dan akal sehat para pelaksana. Hal ini berarti jika terjadi diluar rencana, maka manajer harus dapat mengambil keputusan secara bebas untuk mengatasi masalah tersebut sekalipun itu menyimpang dari anggaran.

8. Organisasi individu dan kelompok

   Keberhasilan penggunaan anggaran tergantung pada faktor manusia sebagai pelaksananya, harus mengetahui sasaran yang ingin dicapai dengan keterlibatan dalam penyususunan anggaran. Para pelaksana dapat mengetahui sasaran yang akan dicapai dan akan meningkatkan motivasi kerja sebagai pelaksana anggaran yang lebih efektif

9. Tindak lanjut

   Kemungkinan terjadi penyimpangan selalu ada. Segala penyimpangan tersebut harus dianalisis dan dievaluasi secara teliti, sehingga para manajer dapat mengetahui sebab-sebab penyimpangan dan dapat memperbaikinya serta tidak tertutup kemungkinan menarik manfaat dari penyimpangan tersebut.

Berdasarkan pendapat di atas maka disimpulkan bahwa penyusunan anggaran harus melibatkan semua pimpinan di semua tingkatan yang berlandaskan pada struktur organisasi sesuai dengan pembagian tugas dan tanggungjawab, dan juga harus dikomunikasikan kepada semua karyawan

pelaksanaan anggaran agar sasaran yang dituju tercapai. Jika terjadi penyimpangan, maka penyimpangan tersebut harus dianalisis dan diteliti agar dapat segera diperbaiki.

2.1.6 Prosedur Penyusunan Anggaran

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan penganggaran lainnya, ada di tangan pimpinan tertinggi perusahaan. Hal ini disebabkan pimpinan tertinggi perusahaan yang paling berwenang dan paling bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Namun demikian tugas menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan-kegiatan penganggaran lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan, melainkan dapat didelegasikan kepada bagian lain dalam perusahaan. Adapun siapa atau bagian apa yang diserahi tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran tersebut sangat tergantung pada struktur organisasi dari masing-masing perusahaan.

Menurut **Sofyan Syafri (2001:83)** ditinjau dari siapa yang menyusun, maka penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan cara:

1. ***Top-down***

   Dalam metode *top-down*, penyusunan dan penetapan anggaran dilakukan oleh pimpinan tertinggi perusahaan, dengan sedikit bahkan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Keuntungannya adalah waktu penyusunan yang singkat dan terkoordinasinya antar bagian. Kelemahannya adalah tidak memperhitungkan kebutuhan tiap bagian dengan tepat karena semuanya merupakan keputusan sepihak dari manajemen puncak.

2. ***Bottom-up***

   Dalam metode *bottom-up* prosedur penyusunan anggaran disiapkan oleh pihak yang melaksanakan anggaran tersebut, kemudian anggaran akan diberikan pada pihak yang lebih tinggi untuk mendapat persetujuan dan pengesahan. Kelemahannya adalah waktu penyusunan yang lama dan kurangnya koordinasi antar bagian. Keuntungannya adalah tingkat keakuratan dari kebutuhan tiap-tiap bagian dalam perusahaan yang tinggi.