

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. Oleh karena rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, maka anggaran seringkali disebut juga dengan rencana keuangan. Dalam anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting dalam arti segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga dapat diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan. Penganggaran merupakan komitmen resmi manajemen yang terkait dengan harapan manajemen tentang pendapatan, biaya dan beragam transaksi keuangan dalam jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.

Adapun pengertian anggaran menurut RA Supriono yang di kutip oleh Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007:11)

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

Menurut Hongren (2010) menyatakan bahwa :

1. Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari anggaran diantaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan.
2. Anggaran membantu manajemen dalam melakukan koordinasi dan penerapannya dalam upaya memperoleh tujuan yang tertuang di dalam anggaran. Anggaran memberikan gambaran kepada manajemen tentang sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditentukan dalam anggaran. Kemudian, anggaran juga menjelaskan koordinasi antar bagian dalam perusahaan sehingga tujuan bersama perusahaan dapat tercapai.

2.1.1 Fungsi Anggaran

Menurut Sonny Sumarsono (2010:79-80) Anggaran memiliki beberapa fungsi sebagai berikut :

1. Fungsi otorisasi

Fungsi ini mengandung arti bahwa anggaran negara menjadi dasar untuk melaksanakan pendapatan dan belanja pada tahun bersangkutan. Dengan demikian, pembelanjaan atau pendapatan dapat dipertanggungjawabkan kepada rakyat.

2. Fungsi perencanaan

Anggaran negara dapat menjadi pedoman bagi negara untuk merencanakan kegiatan pada tahun tersebut. Bila suatu pembelanjaan telah

direncanakan sebelumnya, maka negara dapat membuat rencana-rencana untuk mendukung pembelanjaan tersebut.

3. Fungsi pengawasan

Anggaran negara harus menjadi pedoman untuk menilai apakah kegiatan penyelenggaraan pemerintah negara sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

4. Fungsi alokasi

Anggaran negara harus diarahkan untuk mengurangi pengangguran dan pemborosan sumber daya serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas perekonomian.

5. Fungsi distribusi

Kebijakan anggaran negara harus memperhatikan rasa keadilan dan kepatuhan.

6. Fungsi stabilisasi

Anggaran menjadi alat untuk memelihara dan mengupayakan keseimbangan fundamental perekonomian.

2.1.2 Manfaat Anggaran

Dengan penyusunan anggaran usaha-usaha perusahaan akan lebih banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijaksanaan-kebijaksanaan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan-perencanaan yang matang. Perusahaan yang berkecenderungan 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. Di mana, bagaimana, mengapa, kapan, adalah pertanyaan-pertanyaan yang selalu mereka kembangkan dalam kegiatan sehari-hari. Apabila pada suatu kesempatan hal ini ditanyakan kepada seorang General Manager yang sukses, maka sering didapatkan jawaban bahwa ide-ide untuk kegiatan pada waktu mendatang pada umumnya didasarkan pada jawaban atas pertanyaan-pertanyaan diatas. Dalam perusahaan-perusahaan manufatktur (pabrik) kegiatan akan dilakukan dengan lebih efisien dan tingkat keuntungan akan lebih besar apabila management memperhatikan rencana untuk aktivitas-aktivitasnya di masa depan.

Manfaat utama dari pada *business budgeting* adalah membantu manajer dalam mengelola perusahaan. Manajer harus mengambil keputusan-keputusan yang paling menguntungkan perusahaan, seperti memilih barang-barang atau jasa yang akan diproduksi dan dijual, memilih/menseleksi langganan, menentukan tingkat harga, metode-metode produksi, metode-metode distribusi, termin penjualan. Budgeting mempunyai manfaat yang pada dasarnya sama, yakni dalam hal perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

Dalam Bidang Perencanaan

- a. Mendasarkan kegiatan-kegiatan pada penyelidikan-penyelidikan studi dan penelitian-penelitian. Budget bermanfaat untuk membantu manajer 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 financial, tingkat persediaan, fasilitas-fasilitas produksi, pembelian, pengiklanan, penjualan, sales promotion, pengembangan produk, ekspansi dan lain-lain.

- b. Mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan dalam menentukan arah/kegiatan yang paling menguntungkan. Budget yang disusun untuk waktu panjang, akan sangat membantu dalam mengerahkan secara tepat tenaga-tenaga kepala bagian, salesman, kepala cabang dan semua tenaga operasional.
- c. Untuk membantu atau menunjang kebijaksanaan-kebijaksanaan yang ditetapkan di perusahaan.
- d. Menentukan tujuan-tujuan perusahaan. Manajemen yang dapat menentukan tujuannya secara jelas dan logis (dapat dilaksanakan) adalah manajemen yang akan berhasil. Penentuan tujuan ini dibatasi oleh beberapa faktor. Budget dapat membantu manajemen dalam memilih mana tujuan yang dapat dilaksanakan dan mana yang tidak.
- e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia. Seorang majikan yang baik tidak akan pernah mengabaikan atau tidak mempedulikan kesejahteraan pegawainya. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang baik akan mengakibatkan dapat dihindarkannya kelebihan dan kekurangan tenaga kerja. Tanpa rencana tentang kebutuhan tenaga kerja, mengakibatkan terpaksa diberhentikannya sebagian buruh yang

berlebihan. Bila terus menerus berlangsung hal ini akan mengakibatkan tidak stabilnya tingkat *employment*.

- f. Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif. Dengan disusunnya perencanaan yang terperinci, dapat dihindarkan biaya-biaya yang timbul karena kapasitas yang berlebihan. Pemakaian alat-alat fisik yang efektif dan ekonomis akan membantu/menyokong tujuan akhir perusahaan yaitu keuntungan yang maksimum.

Dalam bidang koordinasi

- a. Membantu mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan. Dalam beberapa situasi mungkin faktor hubungan manusia dengan perusahaan ini adalah yang terpenting. Seringkali terjadi kasus di mana manajer tidak tahu apa yang akan dilakukannya di tahun-tahun mendatang. Akibatnya kadang-kadang manajer frustrasi dan merasa makin lama semakin tidak mampu mengatasinya. Penyusunan rencana yang terperinci (berupa budget) membantu manajer mengatasi masalah itu, sehingga ia kembali merasa adanya hubungan antara kemampuannya dengan perusahaan yang dipimpinnya.
- b. Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan trend dalam dunia usaha. Dalam penelitian-penelitian yang telah dilakukan tampak bahwa trend keuntungan yang didapat oleh perusahaan tergantung juga kepada keadaan dunia usaha pada umumnya. Karena itu dengan disusunnya budget, dapat dinilai apakah rencana tersebut sesuai dengan keadaan dunia usaha yang akan dihadapi.

- c. Menempatkan penggunaan modal pada saluran-saluran yang menguntungkan, dalam arti seimbang dengan program-program perusahaan. Sebelum membelanjakan uangnya, perusahaan harus mempelajari terlebih dahulu saluran-saluran mana yang paling menguntungkan atau yang paling sesuai dengan program perusahaan. Sebagian dana digunakan untuk peralatan dan persediaan barang, sedangkan bagian yang lain dipergunakan untuk promosi dan biaya penjualan lain. Kedua bagian tersebut harus seimbang tanpa perencanaan yang baik mungkin saja terjadi persediaan barang terlalu jauh di atas kemampuan penjualan atau produksi.
- d. Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam organisasi. Setelah rencana yang baik disusun dan kemudian dijalankan. Kelemahan-kelemahan dapat dilihat untuk kemudian diperbaiki.
- e. Dalam bidang pengawasan
- f. Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran-pengeluaran. Tujuan utama dari perencanaan adalah memilih kegiatan yang paling menguntungkan. Kegiatan tersebut tidak hanya direncanakan saja, tetapi di dalam pelaksanaannya harus diadakan pengawasan agar betul-betul seperti yang direncanakan. Beberapa kegiatan dan pengeluaran sangat perlu diawasi. Misalnya : kegiatan promosi penjualan, kadang-kadang mengeluarkan terlalu banyak biaya tanpa menghasilkan kenaikan penjualan yang sepadan. Atau kegiatan produksi yang terlalu jauh

menyimpang dari rencana sehingga harga pokok per unit produk demikian tinggi.

- g. Untuk pencegahan secara umum pemborosan-pemborosan, sebetulnya ini adalah tujuan yang paling umum daripada penyusunan budget. Kontrol terhadap pelaksanaan diharapkan dapat mengurangi pemborosan-pemborosan.

Dengan melihat uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manfaat penyusunan anggaran adalah :

- a. Adanya perencanaan terpadu. Anggaran perusahaan dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian, anggaran merupakan suatu alat manajemen yang dapat digunakan baik untuk keperluan perencanaan maupun pengendalian.
- b. Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan. Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang disusun dengan baik akan membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan dan bawahan akan mendapatkan pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya. Disamping itu, penyusunan anggaran memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan dalam lingkungan dan melakukan penyesuaian sehingga kinerja perusahaan dapat lebih baik.

- c. Sebagai alat pengkoordinasian kerja. Penganggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya system anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antarbagian (divisi)
- d. Sebagai alat pengawasan kerja. Anggaran memerlukan serangkaian standar prestasi atau target yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap aktivitas dapat dinilai kinerjanya. Dalam menentukan standar acuan, diperlukan pemahaman yang realistis dan analisis yang saksama terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Penentuan standar yang sembarangan tanpa didasari oleh pengetahuan dapat menimbulkan lebih banyak masalah daripada manfaat. Hal ini mengingat standar dalam anggaran yang ditetapkan secara sembarangan tersebut mungkin merupakan target yang mustahil untuk dicapai karena terlalu tinggi atau terlalu rendah. Standar yang ditetapkan terlalu tinggi akan menimbulkan frustrasi atau ketidakpuasan. Sebaliknya penetapan standar yang terlalu rendah akan menjadikan biaya menjadi tidak terkendalikan, menurunkan laba dan semangat kerja.
- e. Sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan. Anggaran yang disusun dengan baik menerapkan standar yang relevan akan memberikan pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh agar pekerjaan bisa diselesaikan dengan cara yang baik, artinya menggunakan sumber-sumber daya perusahaan yang dianggap

paling menguntungkan. Terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi dalam operasionalnya perlu dilakukan evaluasi yang dapat menjadi masukan berharga bagi penyusunan anggaran selanjutnya.

2.1.3 Tujuan Anggaran

Adapun tujuan penyusunan anggaran adalah :

- a. Untuk menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
- b. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung, dan dilaksanakan.
- c. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
- d. Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
- e. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu-tidaknya tindakan koreksi.

2.1.4 Jenis Anggaran

1. Jenis Anggaran terbagi menjadi dua yaitu :

- a. Jenis Anggaran Perusahaan Berdasar Ruang Lingkup

Berdasarkan ruang lingkup/intensitas penyusunannya anggaran dibedakan menjadi anggaran komprehensif dan anggaran parsial.

Di dalam praktek seringkali perusahaan dapat memilih antara dua alternatif di pandang dari segi ruang lingkup ataupun intensitas penyusunannya. Alternatif pertama menyusun budget dengan ruang lingkup yang menyeluruh. Anggaran jenis ini disebut anggaran komprehensif, karena jenis kegiatan yang dicakupnya meliputi seluruh aktivitas perusahaan bidang marketing, produksi, keuangan, personalia, dan tertib administrasi. Tetapi dalam kenyataannya seringkali perusahaan dengan sengaja tidak memilih cara ini karena berbagai pertimbangan praktis. Misalnya perusahaan hanya menyusun perencanaan produksi saja, karena tidak ada masalah baik di dalam memasarkan hasil produksi maupun di dalam pembiayaannya. Atau pun membatasi perencanaan segi keuangan saja, karena perusahaan sedang mengalami kesulitan di bidang ini. Alasan lain yang sering tidak diakui yakni karena memang tidak memiliki kemampuan (teknis dan pembiayaan) untuk menyusun anggaran komprehensif.

b. Jenis Anggaran Perusahaan Berdasar Fleksibilita

Berdasarkan fleksibilitasnya, anggaran dapat dikelompokkan menjadi dua macam yaitu anggaran tetap (*fixed budget*) dan anggaran kontinyu (*Continuous budget*). Fixed budget adalah budget yang disusun untuk periode waktu tertentu di mana volumenya sudah tersebut direncanakan revenue, cost dan expenses. Dalam fixed budget tidak diadakan reviewing secara

periodik. Penyusunan budget dengan cara ini sangat jarang dilaksanakan oleh perusahaan-perusahaan. Cara ini baru mungkin dipakai apabila asumsi dasar yang dipakai oleh perusahaan dalam penyusunan anggaran tidak berubah sama sekali. Padahal dalam kenyataannya, asumsi dasar tersebut selalu harus diubah, karena harus selalu disesuaikan dengan perubahan-perubahan lingkungan yang ada.

2.1.5 Syarat-syarat Anggaran

Untuk mengoptimalkan kegunaan anggaran, penyusunan anggaran perlu memperhatikan beberapa syarat dan sifat anggaran yaitu seperti berikut :

1. Realistis. Artinya tidak terlalu optimis dan tidak pula terlalu pesimis.
2. Luwes. Artinya tidak terlalu kaku, dan mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan yang mungkin berubah. Untuk itu pihak manajemen perlu mengamati perubahan lingkungan yang terus menerus terjadi agar dapat melakukan penyesuaian bilamana diperlukan.
3. Kontinyu. Artinya membutuhkan perhatian terus-menerus dan tidak merupakan suatu usaha yang insidental

2.1.6 Analisis Kinerja Anggaran

“Laporan anggaran (*budget report*), ialah laporan yang sistematis dan terperinci tentang realisasi pelaksanaan anggaran, beserta analisa dan evaluasinya, dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang”.
(M. Munandar, 2008:329)

Dari pengertian tersebut dapatlah diketahui bahwa laporan anggaran menunjukkan seberapa jauh apa yang direncanakan dalam anggaran dapat

direalisasikan. Dengan kata lain, laporan anggaran menunjukkan analisa perbandingan antara angka-angka yang tercantum dalam anggaran dengan angka-angka realisasinya.

Analisa kinerja anggaran dan realisasinya merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan guna memperoleh informasi sehubungan dengan posisi keuangan dan hasil-hasil yang telah dicapai oleh instansi yang bersangkutan.

2.2 Perencanaan

Perencanaan ialah suatu rangkaian persiapan tindakan untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan pedoman, garis-garis besar atau petunjuk-petunjuk yang harus dituruti jika menginginkan hasil yang baik sebagaimana direncanakan. Pertama-tama harus memusatkan apa yang ingin dikerjakan, tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang untuk organisasi serta memutuskan alat apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam rangka melakukan hal tersebut, ia harus meramalkan sejauh mana kemungkinan tersebut dapat dicapai, baik dilihat dari aspek ekonomi, sosial maupun lingkungan politik tempat organisasi berorganisasi serta dihubungkan dengan sumber-sumber yang ada untuk mewujudkan rencana tersebut. Perencanaan juga mencakup fungsi *budgeting*, sebab *budget* merupakan rencana pengeluaran sejumlah uang untuk melakukan suatu tujuan.

Menurut Miriam Budiarto (2009) mendefinisikan

“Perencanaan sebagai suatu proses konsensus antara kelompok-kelompok warga negara dan juga konsensus antara negara yang diperankan oleh kepala pemerintah dan warganya dimana konsensus tersebut akan melahirkan adanya keputusan publik”.

Untuk mengetahui dan memahami hakekat perencanaan, maka kita perlu mengetahui pengertian atau definisinya, di antaranya :

- a. George R. Terry: Perencanaan adalah pemulihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan-hubungkan antara fakta yang satu dengan yang lain, kemudian membuat perkiraan dan peramalan tentang keadaan dan perumusan tindakan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk menghendaki hasil yang dikehendaki.
- b. Harold Koontz dan O'Donnell: Perencanaan adalah tugas seorang manajer untuk menentukan pilihan dari berbagai alternatif, kebijaksanaan, prosedur dan program.
- c. W. H. Newman: Perencanaan adalah suatu pengambilan keputusan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan merupakan langkah-langkah sebelum kegiatan dilaksanakan.

Dari penjelasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan kegiatan menetapkan, merumuskan tujuan dan mengatur pendayagunaan manusia, material, metode dan waktu secara efektif dalam rangkapan pencapaian tujuan.

2.2.1 Tujuan Perencanaan

Adapun tujuan dari perencanaan adalah sebagai berikut :

- a. Untuk dipakai sebagai alat pengawasan dan pengendalian kegiatan usaha sehari-hari .
- b. Perencanaan usaha yang telah disusun dengan baik akan memudahkan para pelaksana untuk mengetahui apakah tindakan mereka menyimpang atau sesuai dengan rencana.
- c. Dengan adanya perencanaan usaha yang disusun (tentunya sebelum suatu kegiatan dilakukan) dengan cermat dapatlah dipilih dan ditetapkan kegiatan-kegiatan mana yang diperlukan dan mana yang tidak.
- d. Dengan adanya perencanaan usaha, maka segala kegiatan dapat dilakukan secara tertib dan teratur sesuai dengan tahap-tahap yang semestinya.

2.2.2 Fungsi Perencanaan

Fungsi perencanaan pada dasarnya adalah suatu proses pengambilan keputusan sehubungan dengan hasil yang diinginkan, dengan penggunaan sumber daya dan pembentukan suatu sistem komunikasi yang memungkinkan pelaporan dan pengendalian hasil akhir serta perbandingan hasil-hasil tersebut dengan rencana yang di buat. Banyak kegunaan dari pembuatan perencanaan yakni terciptanya efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kegiatan perusahaan, dapat melakukan koreksi atas penyimpangan sedini mungkin, mengidentifikasi hambatan-hambatan yang timbul menghindari kegiatan, pertumbuhan dan perubahan yang tidak terarah dan terkontrol.

2.2.3 Menetapkan Rencana Kegiatan

Rencana kegiatan adalah uraian tentang kegiatan- kegiatan yang akan di lakukan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah di tetapkan . Pada umumnya kegiatan mencakup tiga tahap pokok, yakni :

1. Kegiatan pada tahap persiapan yakni, kegiatan-kegiatan yang di lakukan sebelum kegiatan pokok di laksanakan.
2. Kegiatan pada tahap pelaksanaan yakni, kegiatan pokok program yang bersangkutan.
3. Kegiatan pada tahap penilaian yakni, kegiatan untuk mengevaluasi seluruh kegiatan dalam rangka pencapaian program tersebut.

2.3 Pengendalian

Pengendalian merupakan salah satu bagian dari manajemen. Pengendalian dilakukan dengan tujuan supaya apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik sehingga dapat mencapai target maupun tujuan yang ingin dicapai. Pengendalian memang merupakan salah satu tugas dari manager. Satu hal yang harus dipahami, bahwa pengendalian dan pengawasan adalah berbeda karena pengawasan merupakan bagian dari pengendalian. Bila pengendalian dilakkan dengan disertai pelurusan (tindakan korektif), maka pengawasan adalah pemeriksaan di lapangan yang dilakukan pada periode tertentu secara berulang kali.

2.3.1 Syarat Pengendalian

Beberapa syarat yang sebaiknya dipenuhi dalam sebuah pengendalian adalah sebagai berikut :

1. Terencana dengan matang
2. Memiliki Prosedur Operasional Standar dalam implementasinya
3. Dijalankan oleh orang yang amanah dan berkapasitas
4. Akuntabel/transparan dan tertulis
5. Efisien dalam penggunaan anggaran

2.3.2 Tujuan Pengendalian

Tujuan pengendalian adalah untuk memotivasi dan memberi semangat kepada para anggota organisasi, dan selanjutnya mencapai tujuan organisasi. Ini merupakan proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan-kesalahan yang tidak disengaja dan ketidakterbacaan yang disengaja, seperti pencurian atau penyalahgunaan sumber daya. Karena fokusnya pada manusia dan implementasi rencana, pertimbangan psikologis menjadi dominan dalam pengendalian manajemen. Kegiatan-kegiatan seperti komunikasi, meyakinkan, mendesak, memberi semangat, dan memberi kritik adalah bagian penting dalam proses ini.

2.3.3 Fungsi Pengendalian

Adapun fungsi pengendalian adalah pengukuran dalam perbaikan terhadap pelaksanaan tujuan dan rencana perusahaan dapat dicapai. Pengendalian manajemen juga dapat berfungsi untuk mengembangkan dan merevisi norma-norma (*standard*) yang memuaskan sebagai ukuran pelaksanaan dan menyediakan pedoman serta bantuan kepada para anggota manajemen yang lain dalam menjamin adanya penyesuaian hasil pelaksanaan yang sebenarnya terhadap norma

standard. Disini pengendalian mencoba agar pelaksanaan sesuai dan cocok dengan rencana atau standard. Juga dalam fungsi ini, controller dapat membantu. Dia tidak memaksakan pengendalian, kecuali dalam departemennya sendiri, tetapi dia menyediakan informasi yang akan digunakan oleh pimpinan fungsional untuk mencapai pelaksanaan yang diharuskan. Kegiatan dalam bidang pengendalian ini menghabiskan waktu yang cukup banyak. Sebagian informasi disediakan dari jam ke jam atau dari hari ke hari. Data lain disiapkan dari minggu ke minggu atau dari bulan ke bulan, sesuai dengan kebutuhan keadaan. Sebagai contoh, pada perusahaan yang lebih besar, informasi per jam atau per hari tentang pelaksanaan belum mungkin berguna, atau biaya-biaya pengolahan per minggu mungkin dibutuhkan.

