

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan teori dan studi kasus yang dilakukan pada P.T. Panel Asri Perkasa maka penulis akan mencoba untuk menarik suatu kesimpulan dan juga mencoba memberikan saran-saran yang diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan, terutama dalam proses pengendalian kinerja manajer dan penyusunan anggaran.

A. Kesimpulan

1. Anggaran pada P.T. Panel Asri Perkasa Jakarta disusun untuk periode satu tahun. Anggaran ini bersifat statis (fixed budget), dalam arti sekali anggaran itu disahkan pada awal tahun, maka tidak akan lagi dilakukan perubahan-perubahan. Bilamana terjadi perubahan dalam kondisi, maka realisasinya seolah-olah berjalan terpisah dari anggarannya. Dengan demikian ada suatu kecenderungan dimana anggaran disusun hanya sebagai formalitas dan alat penaksir belaka. Tentunya anggaran seperti ini memiliki kelemahan yang berpengaruh besar terhadap peranan anggaran itu sendiri sebagai pengendali kinerja para manajer, sehingga anggaran yang statis belum cukup memadai sebagai pengendali kinerja para manajer.
2. Sebagai pengendali kinerja para manajer, anggaran diharapkan mampu memacu para pelaku anggaran untuk mencapai suatu kinerja yang baik dengan memenuhi target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini

disatu sisi cenderung mengarahkan para manajer untuk mengejar angka-angka yang dipatok dalam anggaran demi tercapainya suatu kinerja dan reputasi yang baik. Namun disisi lain para manajer cenderung mengabaikan faktor-faktor lain yang ikut berperan dalam menentukan kinerja para manajer. Anggaran berusaha untuk mengendalikan perilaku-perilaku negatif, seperti pengeluaran yang berlebihan, tetapi cenderung untuk mengabaikan perilaku-perilaku positif, seperti pengembangan bisnis. Seringkali anggaran dijadikan sebagai senjata ampuh untuk memangkas pengeluaran yang berlebihan. Dalam jangka pendek, anggaran sebagai alat pemangkas pengeluaran sangat efektif, namun dalam jangka panjang dapat menghambat laju perkembangan perusahaan karena dengan dana yang dibatasi oleh anggaran yang kaku, maka kreatifitas manajer akan menurun. Seringkali gagasan pemasaran yang brilian kadang harus ditolak karena tidak termasuk ke dalam prioritas anggaran.

B. Saran-saran

1. Mengingat keterbatasan anggaran statis sebagai pengendali kinerja manajer, sebaiknya perusahaan menerapkan suatu sistem anggaran yang fleksibel. Anggaran fleksibel ini mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi, sehingga varian-varian yang terjadi dalam hasil-hasil aktual perusahaan dapat diketahui penyebabnya. Selain itu anggaran fleksibel mampu mengakomodasikan rencana-rencana yang

mungkin terjadi di saat anggaran sudah berjalan, sehingga anggaran tidak mematikan kreativitas tetapi malah memungkinkan munculnya ide-ide baru untuk keunggulan perusahaan.

2. Sistem anggaran yang diterapkan perusahaan sebaiknya dapat mencerminkan bahwa keunggulan kinerja perusahaan adalah sebagai tujuan dari semua bagian. Dengan kata lain, semua bagian ikut bertanggungjawab terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sehingga nantinya tidak akan terjadi pencarian “kambing hitam”, saling menyalahkan atau saling lempar kesalahan.