

# PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN

# ASPEK DAN MANFAAT ANGGARAN

## ASPEK ANGGARAN

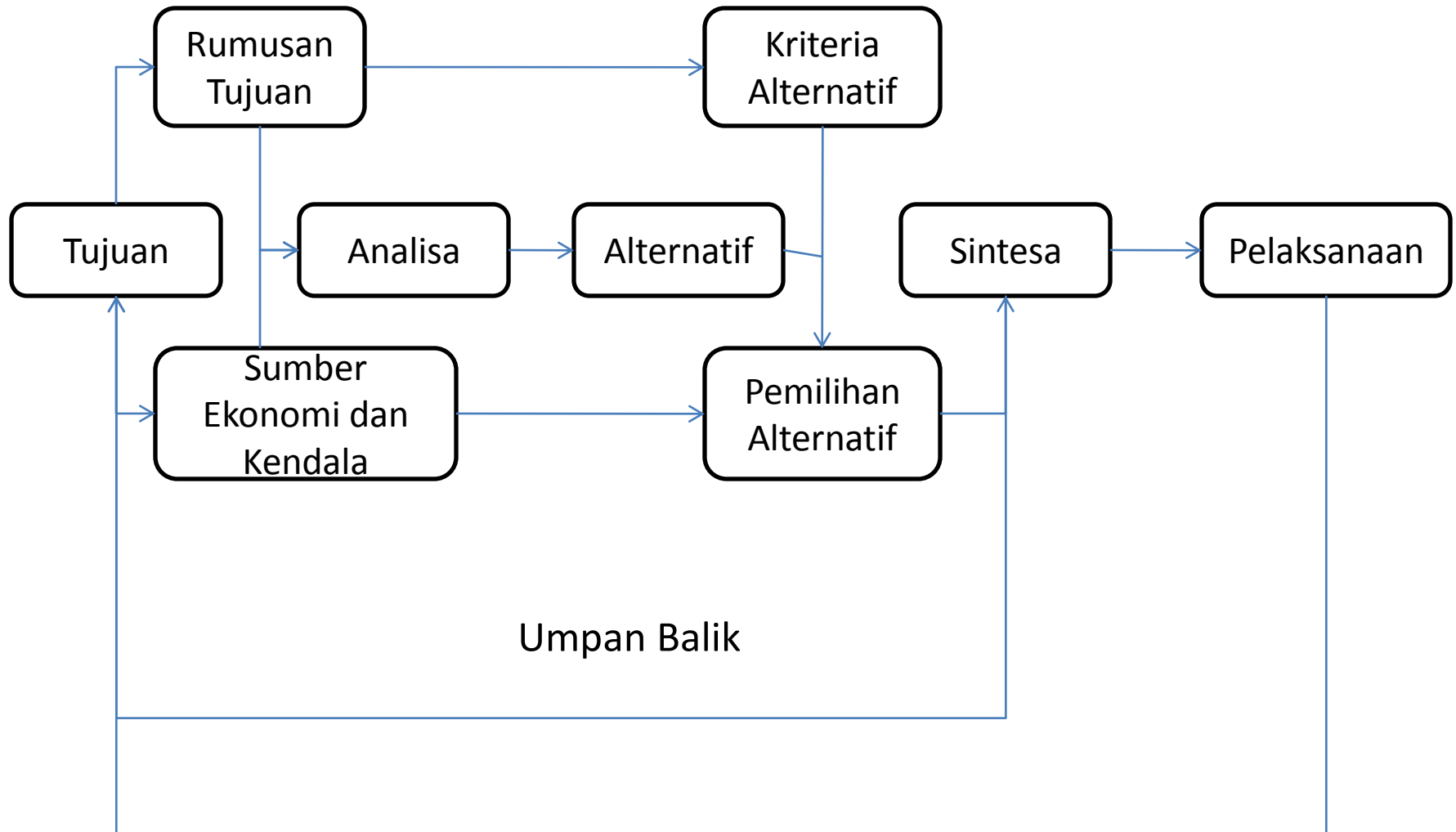
1. Penentuan tujuan yang akan dicapai
2. Memilih dan menentukan cara yang akan ditempuh dari semua alternatif yang mungkin dipilih
3. Usaha-usaha yang ditempuh untuk mencapai tujuan atas dasar alternatif yang dipilih

## MANFAAT ANGGARAN

1. Karena tujuan yang ingin dicapai telah ditetapkan maka pelaksanaan kegiatan diusahakan se-efektif dan se-efisien mungkin
2. Dapat digunakan sebagai alat untuk mengetahui apakah tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai dan melakukan koreksi atas penyimpangan-penyimpangan yang timbul sedini mungkin
3. Dapat mengidentifikasi hambatan-hambatan yang timbul dan mengatasinya dengan terarah
4. Dapat menghindarkan adanya kegiatan, pertumbuhan dan perkembangan yang tidak terarah dan terkontrol

# PENDEKATAN SISTEM DALAM PERENCANAAN

Proses Perencanaan dengan Pendekatan sistem dapat digambarkan sbb:



# TEKNIK PERENCANAAN MELALUI PERT/COST SYSTEM

PERT adalah singkatan dari Program Evaluation and Review Technique. Merupakan teknik perencanaan yang membagi suatu proyek besar atau pekerjaan induk menjadi tugas-tugas individual yang lebih kecil dan disusun didalam suatu jaringan kerja yang logis sehingga jangka waktu dan biaya proyek dapat dikurangi seminimal mungkin

Pendekatan yang dapat dilakukan untuk menentukan perkiraan waktu:

1. Perkiraan Waktu Optimistik ( $W_o$ ) atau The Optimistic Time Estimate. Perkiraan waktu optimistik merupakan perkiraan waktu yang paling singkat dengan tidak memperhitungkan hambatan.
2. Perkiraan Waktu Pesimistik ( $W_p$ ) atau The Pesimistic Time Estimate. Perkiraan waktu pesimistik merupakan perkiraan waktu yang paling maksimum dengan memperhitungkan banyak hambatan dan keadaan yang tidak normal.
3. Perkiraan Waktu Paling Mungkin ( $W_m$ ) atau The Most Likely Time Estimate. Perkiraan waktu ini adalah yang paling mungkin untuk melakukan kegiatan dalam kondisi normal.  $W_m$  akan terletak diantara  $W_o$  dan  $W_p$ .

Ketiga macam perkiraan waktu tersebut akan digunakan untuk menentukan waktu pelaksanaan suatu kegiatan yang disebut dengan Waktu Harapan ( $W_h$ ) atau Expected Time dengan rumus perhitungan:

$$W_h = \frac{W_o + 4W_m + W_p}{6}$$

Dimana:

$W_h$  = Waktu harapan

$W_o$  = Waktu optimistik

$W_m$  = Waktu paling mungkin

$W_p$  = Waktu pesimistik

# Contoh

PT Angin Mamiri memperoleh kontrak dari Perusahaan Asing dengan nilai kontrak Rp9.500 juta. Kegiatan-kegiatan beserta taksiran waktu dan biaya untuk mengerjakan kontrak adalah sbb:

## PT Angin Mamiri Taksiran Waktu dan Biaya

Kegiatan		Perkiraan Waktu			Taksiran Biaya (juta Rp)	
		Optimistik (Wo)	Paling Mungkin (Wm)	Pesimistik (Wp)	Variabel/ minggu	Tetap
Merancang Instrumen	RI	6	7	8	Rp150	Rp370
Merancang Panel	RP	2	3	10	Rp160	Rp160
Merancang Sistem Power	RSP	3	4	5	Rp560	Rp80
Produksi Instrumen	PI	4	5	12	Rp360	Rp240
Produksi Panel	PP	3	5	7	Rp90	Rp50
Produksi Sistem Power	PSP	4	6	8	Rp96	Rp24
Merakit dan Kirim	RK	1	2	3	Rp80	Rp40

## PT Angin Mamiri

### Waktu dan Biaya Sesungguhnya

Kegiatan		Waktu Sesungguhnya	Biaya Sesungguhnya (juta Rp)		
			Variabel	Tetap	Total
Merancang Instrumen	RI	6	Rp920	Rp370	Rp1.290
Merancang Panel	RP	4	Rp630	Rp160	Rp790
Merancang Sistem Power	RSP	4	Rp2.225	Rp80	Rp2.305
Produksi Instrumen	PI	6	Rp2.165	Rp240	Rp2.405
Produksi Panel	PP	5	Rp450	Rp50	Rp500
Produksi Sistem Power	PSP	5	Rp475	Rp24	Rp499
Merakit dan Kirim	RK	2	Rp155	Rp40	Rp195

Diminta:

1. Menentukan WH setiap kegiatan!
2. Menentukan taksiran Biaya Kontrak Pengerjaan!
3. Menentukan taksiran laba proyek!
4. Menentukan analisis biaya kontrak pengerjaan!

# Penyelesaian

PT Angin Mamiri  
Perkiraan Waktu Harapan (Wh)

(1) Kegiatan	(2) Wo	(3) 4	(4) Wm	(5) Wp	(6)=(2)+(3)(4)+(5) Jumlah	(7) 6	(8)=(6):(7)
RI	6	4	7	8	42	6	7
RP	2	4	3	10	24	6	4
RSP	3	4	4	5	24	6	4
PI	4	4	5	12	36	6	6
PP	3	4	5	7	30	6	5
PSP	4	4	6	8	36	6	6
RK	1	4	2	3	12	6	2



**PT Angin Mamiri**  
**Taksiran Biaya Kontrak Pengerjaan**

(1) Kegiatan	(2) Wh	(3) Variabel/minggu	(4)=(2)(3) Total Biaya Variabel	(5) Biaya Tetap	(6)=(4)+(5) Total Biaya
RI	7	Rp150	Rp1.050	Rp370	Rp1.420
RP	4	Rp160	Rp640	Rp160	Rp800
RSP	4	Rp560	Rp2.240	Rp80	Rp2.320
PI	6	Rp360	Rp2.160	Rp240	Rp2.400
PP	5	Rp90	Rp450	Rp50	Rp500
PSP	6	Rp96	Rp576	Rp24	Rp600
RK	2	Rp80	Rp160	Rp40	Rp200
<b>Jumlah Taksiran Biaya</b>					<b>Rp8.240</b>

3. Penentuan taksiran laba proyek adalah sbb:

Harga jual proyek yang disetujui = Rp9.500.000.000

Taksiran Biaya Penyelesaian Proyek = Rp8.240.000.000 -

Taksiran Laba Proyek = Rp1.260.000.000

4. Analisa Biaya Kontrak Pengerjaan

(1) Kegiatan	(2) Variabel/ minggu	(3) Waktu Sesunggu hnya	(4)=(2)(3) Total Biaya Variabel	(5) Biaya Tetap	(6)=(4)+(5) Total Biaya pada Ws	(7) Biaya Sesunggu hnya	(8)=(6)-(7) Selisih Biaya
RI	Rp150	6	Rp900	Rp370	Rp1.270	Rp1.290	Rp(20)
RP	Rp160	4	Rp640	Rp160	Rp800	Rp790	Rp10
RSP	Rp560	4	Rp2.240	Rp80	Rp2.320	Rp2.305	Rp15
PI	Rp360	6	Rp2.160	Rp240	Rp2.400	Rp2.405	Rp(5)
PP	Rp90	5	Rp450	Rp50	Rp500	Rp500	-
PSP	Rp96	5	Rp480	Rp24	Rp504	Rp499	Rp5
RK	Rp80	2	Rp160	Rp40	Rp200	Rp195	Rp5
			Rp7.030	Rp964	Rp7.994	Rp7.984	Rp10

5. Laba proyek sesungguhnya adalah sbb:

Harga jual proyek yang disetujui = Rp9.500.000.000

Biaya Penyelesaian Proyek yang sesungguhnya = Rp7.984.000.000 -

Laba Proyek yang sesungguhnya = Rp1.516.000.000

# Periode Anggaran

1. Anggaran Jangka Panjang
2. Anggaran Tahunan
3. Anggaran Bulanan

## Keuntungan Pemakaian Anggaran:

1. Anggaran merupakan alat koordinasi berbagai kegiatan perusahaan
2. Sebagai alat pengawasan kegiatan perusahaan, apabila terdapat penyimpangan antara anggaran dan realisasi
3. Berdasar teknik yang digunakan dalam anggaran, manajemen dapat memeriksa sumber-sumber ekonomi yang digunakan agar efektif dan efisien
4. Pemakaian anggaran dapat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan untuk memilih beberapa alternatif yang mungkin dilaksanakan.

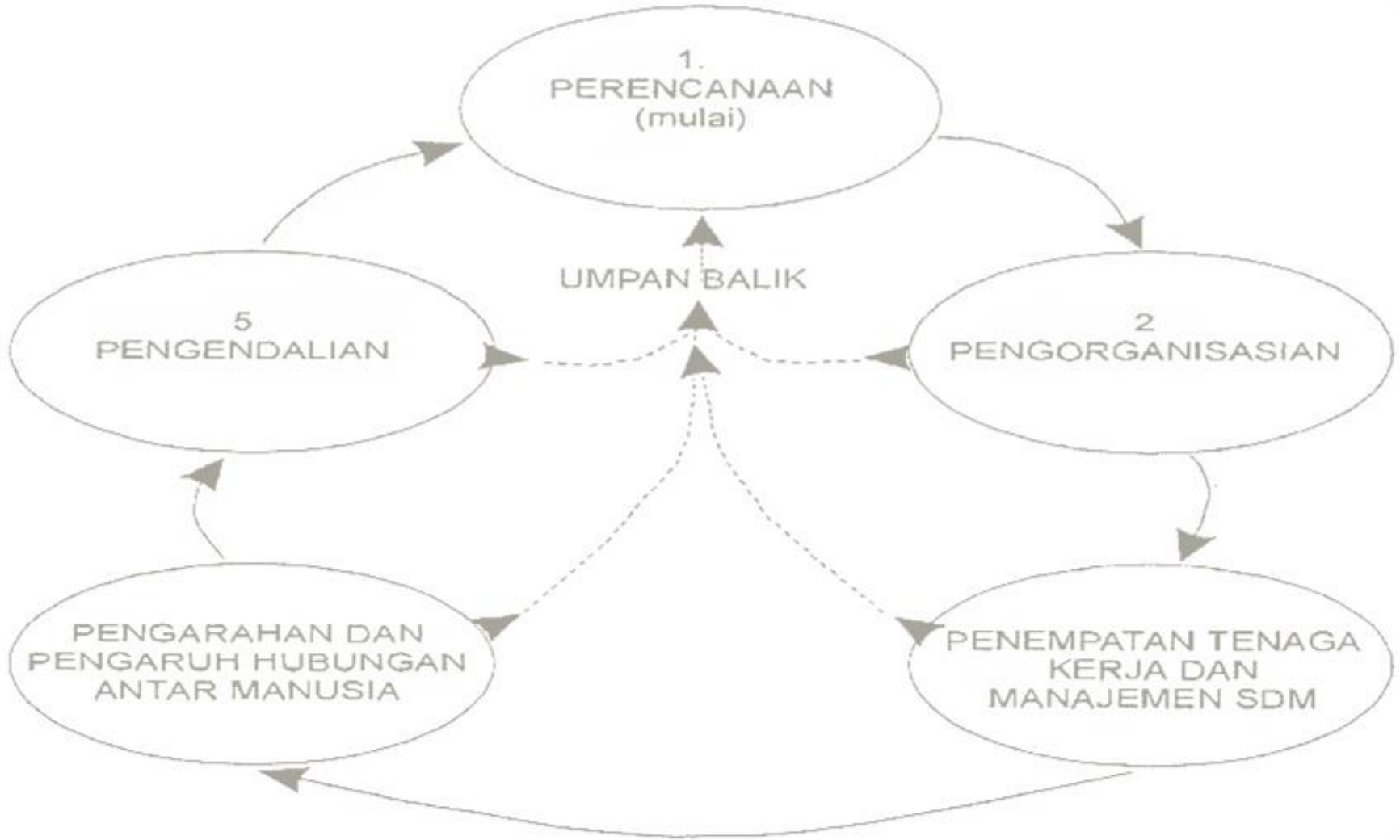
## Keterbatasan Anggaran:

1. Anggaran harus disesuaikan dengan asumsi dan perubahan kondisi, oleh karena itu perlu adanya revisi anggaran
2. Anggaran dapat dipakai oleh semua level manajemen apabila semua bagian bekerjasama dan berkoordinasi atas tercapainya tujuan yang telah ditentukan dalam anggaran
3. Anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi atas kegiatan yang akan datang, jadi ketepatan estimasi sangat tergantung dari pengalaman atau kemampuan estimator. Ketidaktepatan dapat berakibat adanya perbedaan yang signifikan antara perencanaan dan realisasi

# Garis Besar Konsep Perencanaan dan Pengendalian Laba:

1. Proses manajemen
2. Kesepakatan Manajerial
3. Struktur organisasi
4. Proses perencanaan dan pengendalian manajemen
5. Koordinasi
6. Saluran Komunikasi
7. Rencana laba strategis dan laba taktis
8. Akuntansi pertanggungjawaban
9. Manajemen perilaku

# 1. Proses Manajemen



# Fungsi Perencanaan Manajemen:

- Digunakan sebagai pedoman penyelesaian rencana (deadline)
- Meminimumkan penundaan dalam pelaksanaan perencanaan
- Menjamin penyelesaian pelaksanaan formal
- Pelaksanaan yang teratur sesuai rencana

## 2. Keputusan Manajerial

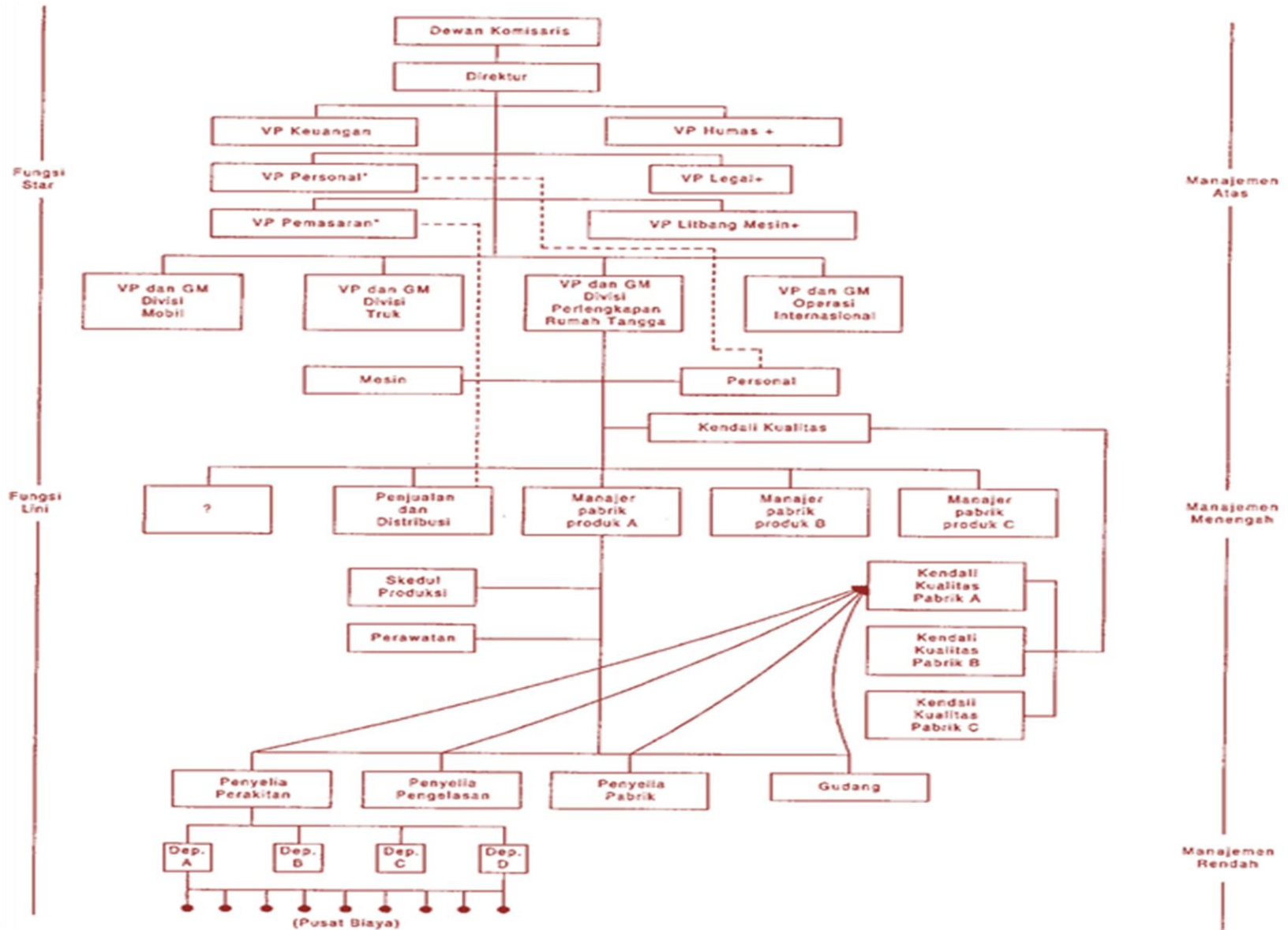
- Keputusan Reaktif
- Keputusan Aktif / Proaktif

Proses Pengambilan Keputusan:

1. Identifikasi Masalah
2. Identifikasi alternatif-alternatif
3. Identifikasi penyebab ketidakpastian
4. Memilih kriteria
5. Mempertimbangkan preferensi terhadap risiko
6. Evaluasi terhadap alternatif
7. Memilih alternatif yang terbaik
8. Mengimplementasikan keputusan yang diambil



# 3. Struktur Organisasi



## 4. Proses perencanaan dan pengendalian manajemen

### Proses Perencanaan

1. Penentuan Tujuan perusahaan
2. Pengembangan kondisi lingkungan
3. Pemilihan tindakan
4. Penentuan langkah-langkah untuk menerjemahkan rencana menjadi kegiatan yang sebenarnya
5. Melakukan replanning

### Proses Pengendalian

1. Menetapkan tujuan dan standar
2. Membandingkan kinerja yang diukur dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan
3. Menekankan pencapaian sukses dan upaya memperbaiki kesalahan

## 5. Koordinasi

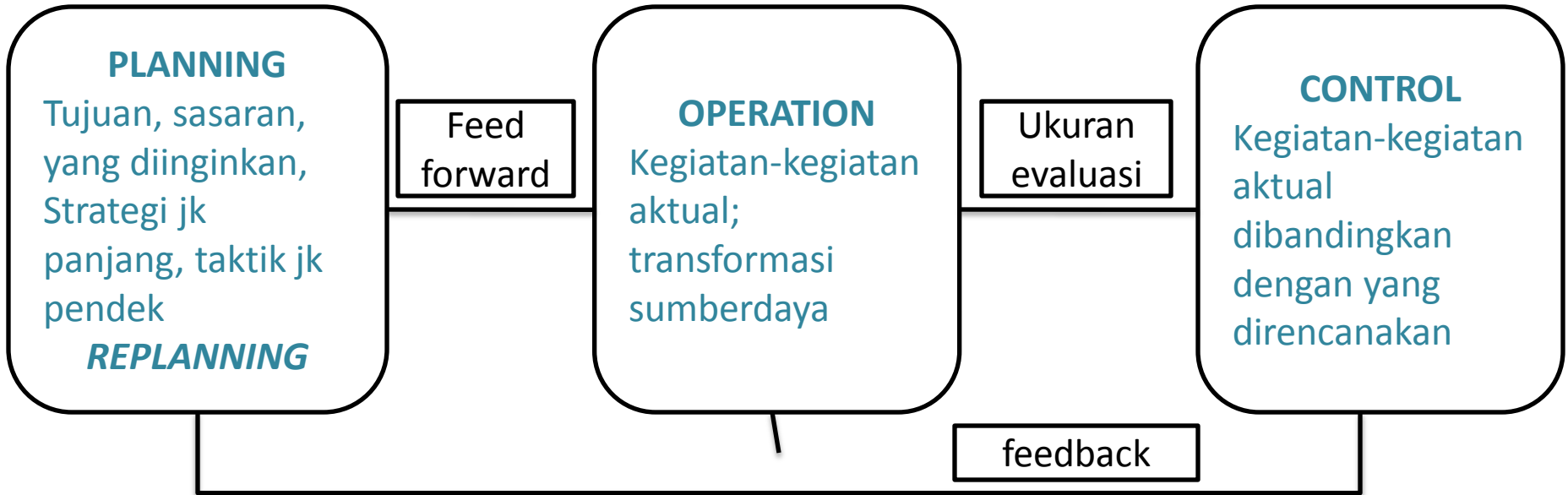
Suatu proses kerjasama yang berkesinambungan dan konsisten dari semua fungsi manajemen

Tujuan: semua fungsi manajemen melaksanakan kegiatan sesuai yang direncanakan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

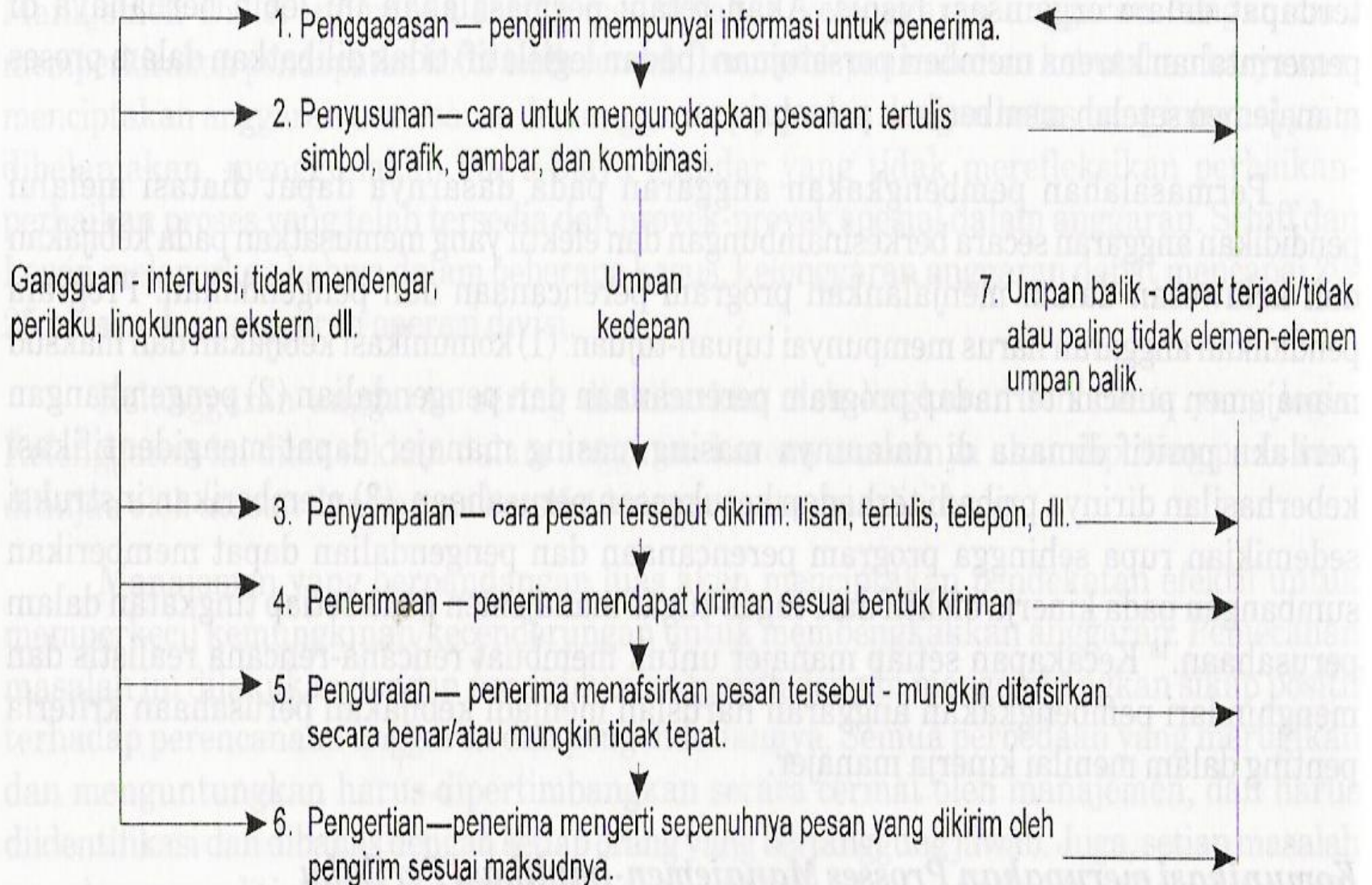
## 6. Saluran Komunikasi

Bentuk-bentuk komunikasi dalam PPL:

- Feedforward  
Komunikasi perencanaan manajemen tkt atas ke tkt bawah
- Feedback  
Komunikasi hasil evaluasi pelaksanaan dengan menggunakan laporan-laporan
- Replanning  
Revisi pelaksanaan jika pelaksanaan tidak sesuai dengan rencana

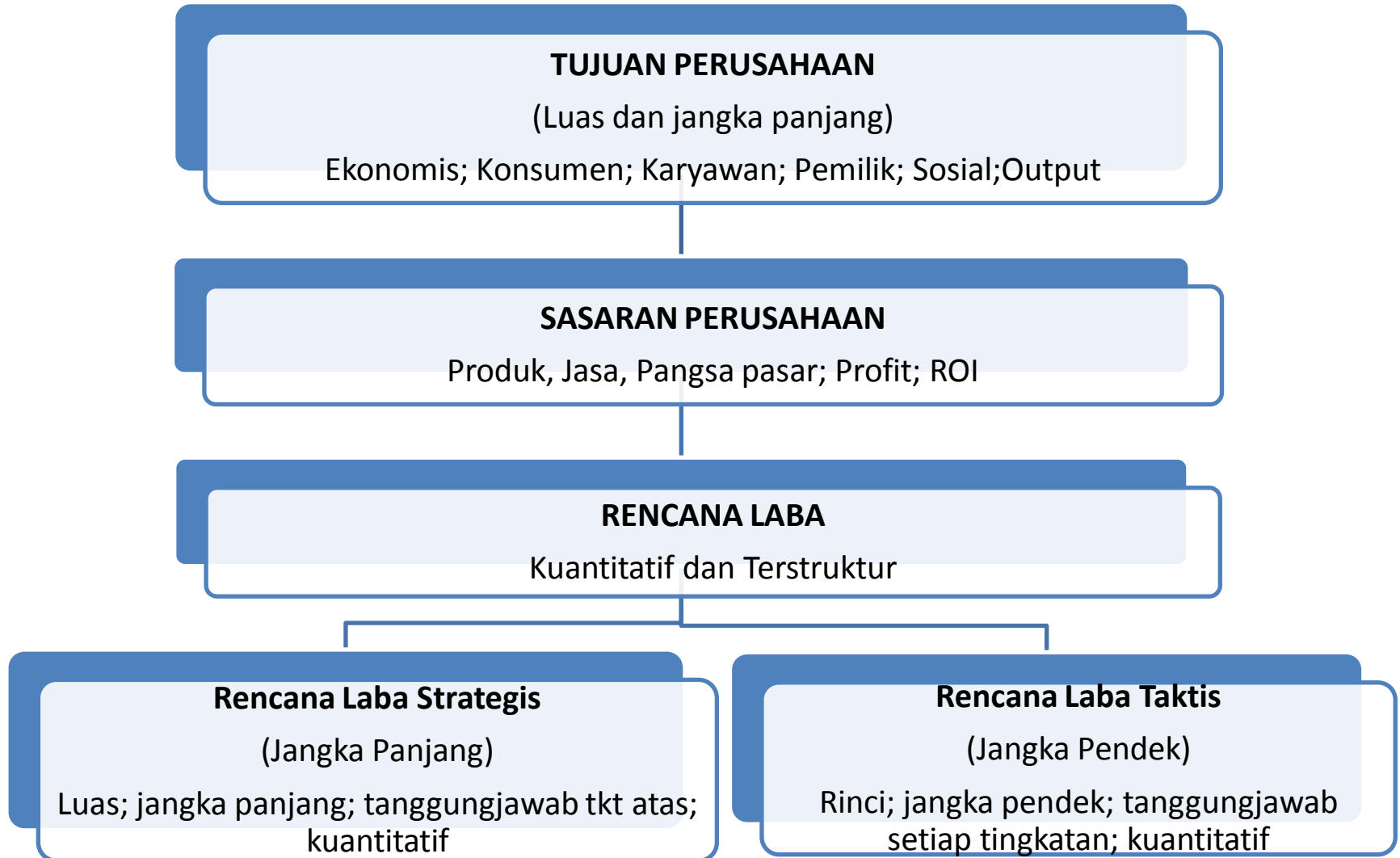


# arus informasi utama

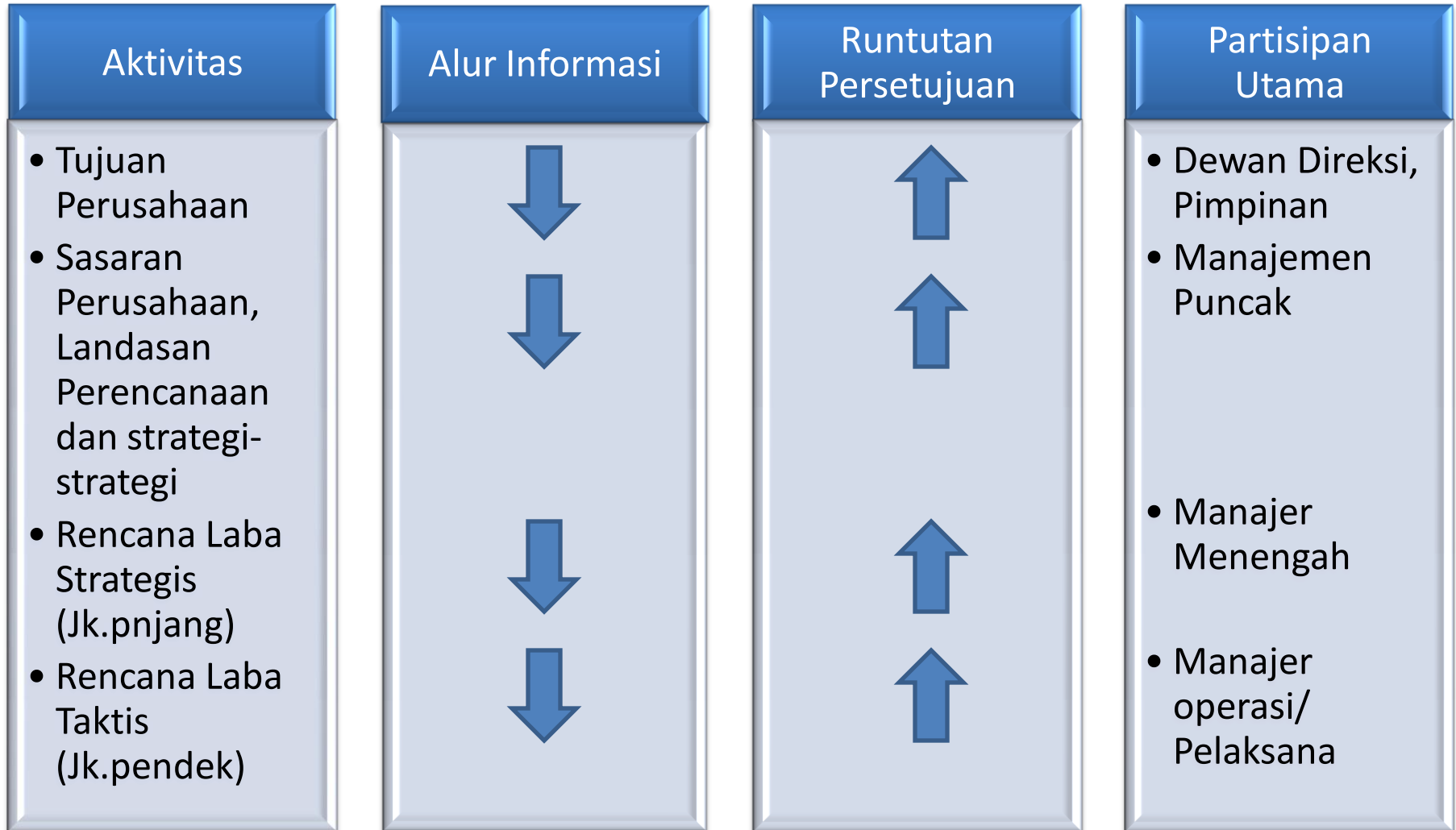


# 7. Rencana Laba Strategis dan Laba Taktis

Kaitan antara Tujuan, Sasaran, dan Rencana Laba:

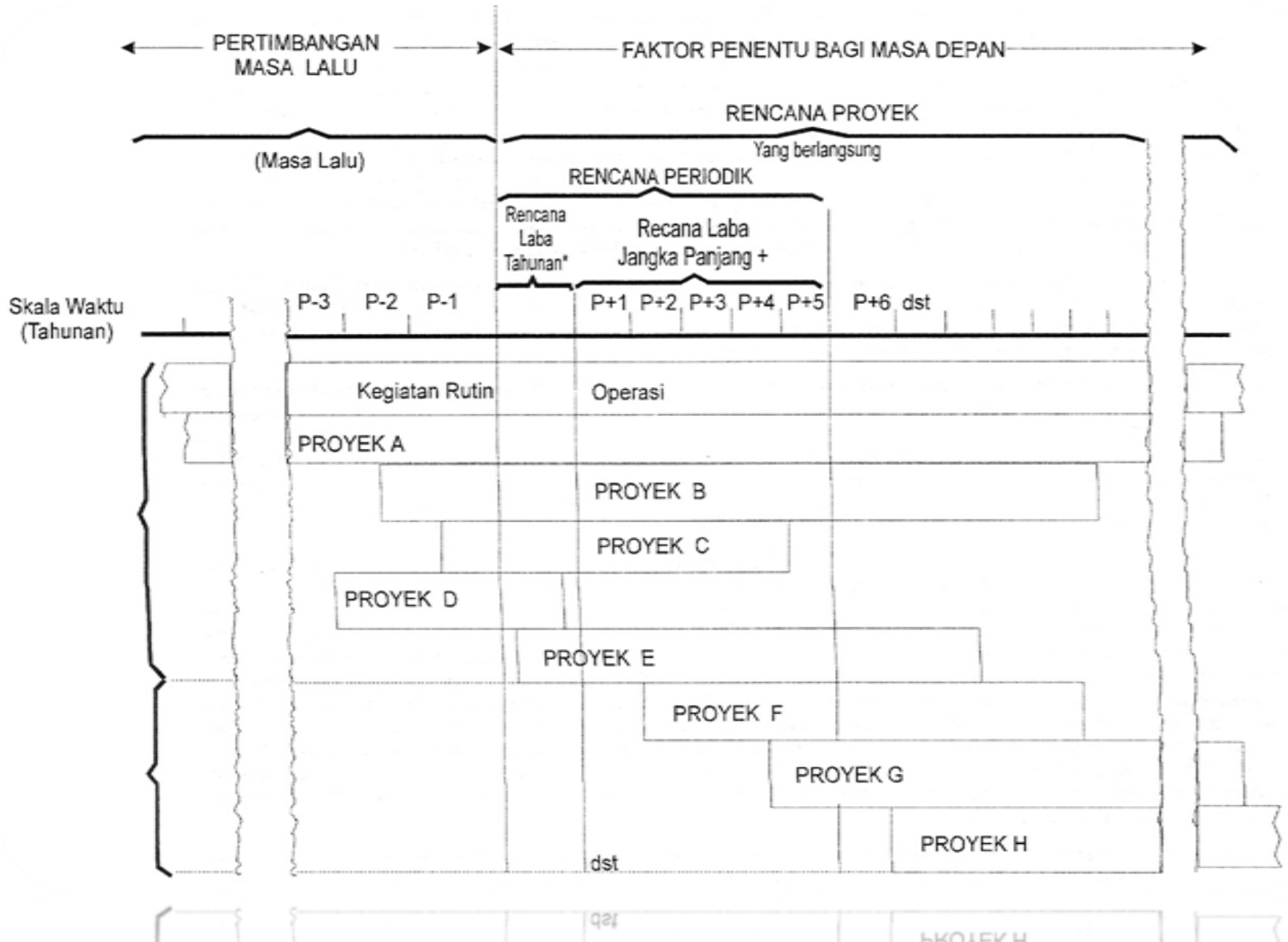


# Skenario Umum Aktivitas Perusahaan, Alur Informasi Dan Persetujuan Manajemen





# Dimensi Waktu dalam PPL



## 8. Akuntansi Pertanggungjawaban

### BULAN MARET

	Hasil Aktual	Hasil yang Direncanakan	Varians (tidak disukai)
POKOK-POKOK			
Yang dapat Dikendalikan:			
Penjualan Produk A:			
Unit	206	200	6
Nilai	\$103.000	\$ 100.000	\$ 3.000
Penjualan Produk B			
Unit	80	100	(20)
Nilai	\$ 24.000	\$ 30.000	\$ (6.000)
Total Penjualan	\$ 127.000	\$ 130.000	\$ (3.000)
Biaya-biaya:			
Biaya Perjalanan	\$ 16.000	15.000	(\$ 1.000)
Biaya Lainnya (rinci)	13.000	11.000	(2.000)
Total Biaya	\$ 29.000	\$ 26.000	(\$ 3.000)
Kontribusi (Penjualan kurang biaya)	\$ 98.000	\$ 104.000	(\$ 6.000)

# Akuntansi Pertanggungjawaban

- Dalam sistem akuntansi ini diberikan informasi secara rinci mengenai: Penghasilan (revenue) dan biaya-biaya (cost).
- Fokus → perencanaan & pengendalian biaya dan pendapatan
- Tujuan → membandingkan antara hasil aktual dengan yang direncanakan

## Pusat-pusat Pertanggungjawaban

- Cost Center
- Revenue center
- Profit Center
- Investment center

# Anggaran Formal

Alasan untuk formalisasi:

1. Perencanaan dan pengendalian harus logis, konsisten dan sistematis
2. Lingkungan harus memiliki karakteristik yang wajar untuk stabilitas dan konsistensi
3. Sebagai sarana komunikasi yang efektif
4. Adanya batas waktu kegiatan, pengambilan keputusan, perencanaan dan pengendalian

# Syarat-Syarat Pokok Dari Anggaran yang Berhasil

1. Organisasi perusahaan yang sehat
2. Sistem akuntansi yang memadai
3. Penelitian dan analisa Dukungan dari para pelaksana

Program anggaran tahunan, meliputi:

1. Anggaran Penjualan
2. Anggaran Produksi
3. Anggaran Biaya Komersial dan Finansial
4. Anggaran Kas
5. Anggaran Pengeluaran Modal

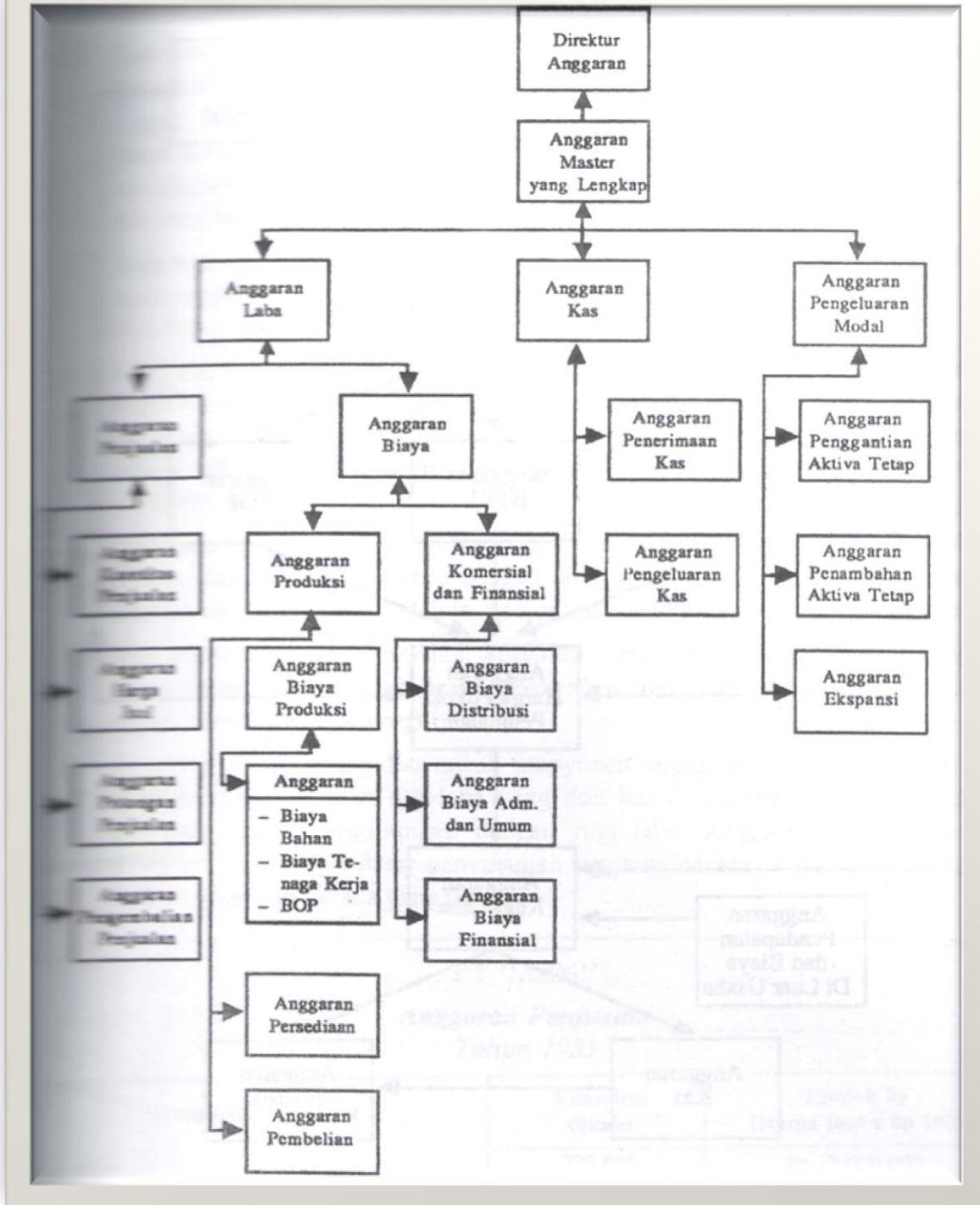
# Anggaran Penjualan

Faktor-faktor yang mempengaruhinya:

1. Faktor Eksternal
2. Faktor Internal

Bagan berikut merupakan Prosedur Penyusunan Anggaran:

- Anggaran Penjualan
- Angg. Kuantitas Penjualan
- Anggaran Harga Jual
- Anggaran Potongan Penjualan
- Angg Pengembalian Penjualan





# Hubungan Komponen Anggaran

