

DASAR-DASAR PENGANGGARAN

Muniya Alteza

m_alteza@uny.ac.id

Karakteristik Penganggaran

Pada dasarnya penganggaran adalah proses yang didesain untuk membantu manajer melaksanakan proses manajemen secara efektif dengan penekanan pada fungsi perencanaan dan pengendalian

Elemen kunci dalam penganggaran:

1. Formal, disusun secara resmi dan tertulis
2. Sistematis, disusun berurutan dan berdasarkan fakta
3. Perwujudan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan oleh manajer
4. Berguna untuk menjalankan fungsi perencanaan dan pengendalian oleh manajer

Karakteristik Penganggaran (Lanj.)

- Penganggaran merupakan suatu sistem tunggal yang memiliki ciri khas dalam perusahaan
- Penganggaran merupakan sub sistem yang memerlukan hubungan dengan sub sistem lain yang terdapat dalam perusahaan → anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian

Anggaran Versus Ramalan

ANGGARAN	RAMALAN
Dinyatakan dalam ukuran moneter	Dinyatakan dalam ukuran moneter/bukan
Berjangka waktu tertentu (umumnya satu tahun)	Dapat sembarang waktu
Berisi komitmen manajemen untuk mencapainya	Tidak ada tanggung jawab atas tercapainya ramalan
Ditelaah dan disetujui oleh pimpinan yang lebih tinggi dari penyusun usulan anggaran	Tidak selalui harus disetujui pimpinan yang lebih tinggi
Setelah disahkan tidak dapat diubah kecuali dalam kondisi khusus	Segera diperbaharui jika ada informasi baru
Secara periodik, realisasi dibandingkan dengan anggaran dan penyimpangan dianalisis dan ditindaklanjuti	Penyimpangan terhadap ramalan tidak dianalisis secara forma; atau secara periodik tidak ditindaklanjuti

Prinsip Penyusunan Anggaran

- *Management involvement*
- *Organizational adaptation*
- *Responsibility accounting*
- *Goal orientation*
- *Full communication*
- *Realistic expectation*
- *Timeliness*
- *Flexible application*
- *Reward and punishment*



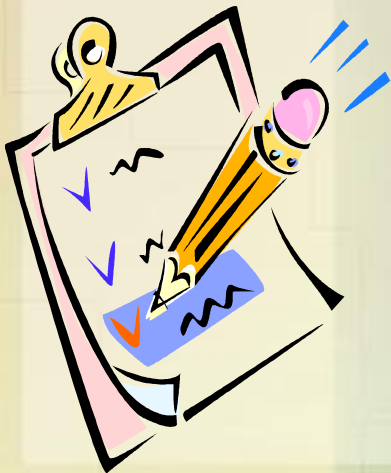
Istilah Lain Penganggaran

- *Business budget*
- *Profit planning and control*
- *Comprehensive budgeting*
- *Managerial budgeting*
- *Business budgeting and control*



Garis Besar Konsep Penganggaran

1. Proses manajemen
2. Keputusan 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



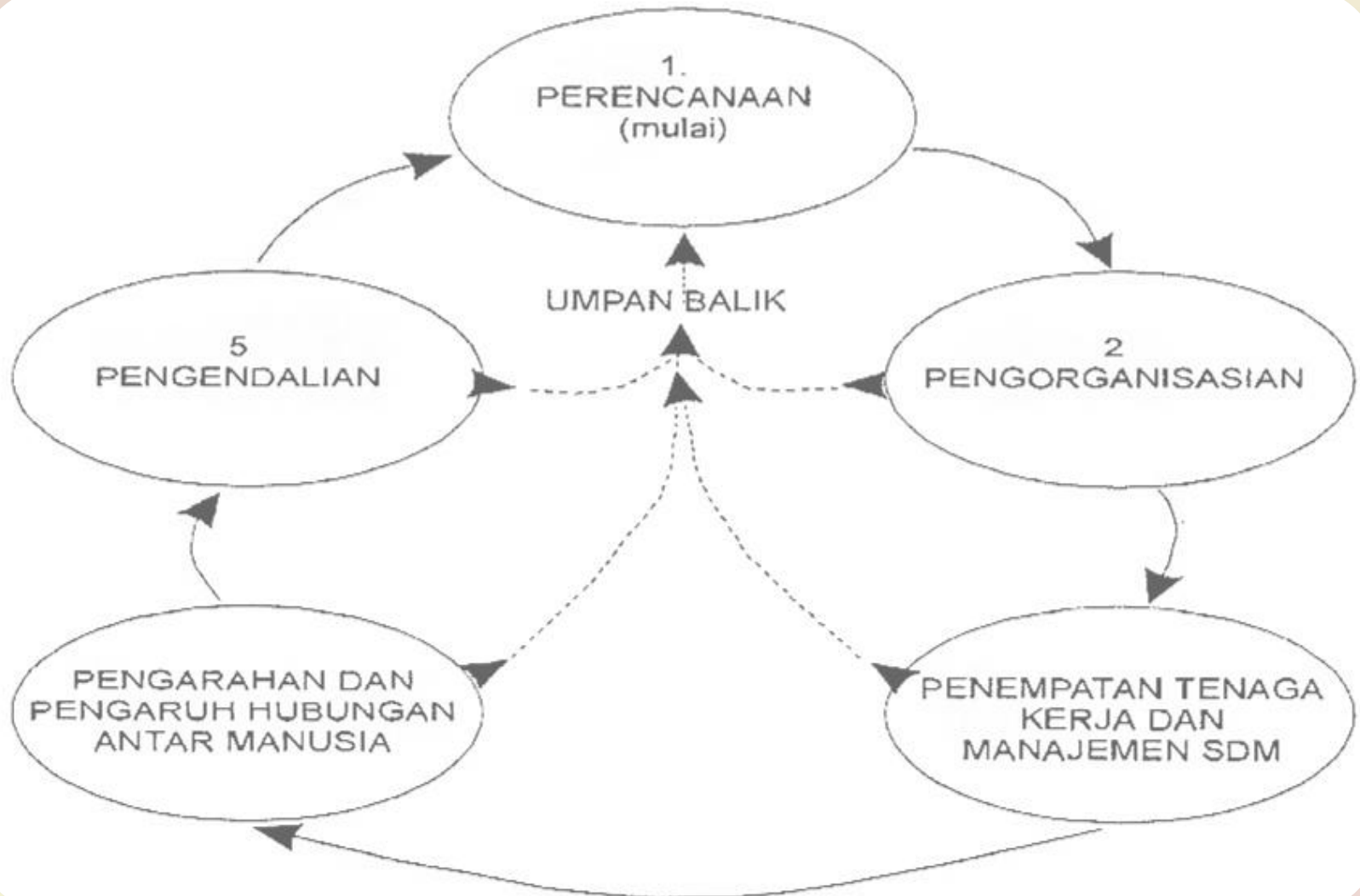
1. Proses Manajemen

Merupakan suatu kumpulan kegiatan yang saling berhubungan yang dilakukan oleh manajemen dari suatu organisasi untuk menjalankan fungsi manajemen.

Fungsi-fungsi manajemen:

1. Menyusun perencanaan (*planning*)
2. Menyusun struktur kerja (*organizing*)
3. Membimbing, dan mengarahkan karyawan (*staffing*)
4. Menciptakan koordinasi dan kerjasama (*leading & actuating*)
5. Pengawasan dan pengendalian (*controlling*)

Bagan Fungsi-fungsi Manajemen



Peran Manajemen dalam Bisnis



2. Keputusan Manajerial

- Penyusunan anggaran merupakan keputusan manajerial karena merupakan komitmen melakukan aktivitas berdasarkan kegiatan dan biaya yang telah ditetapkan

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

Teori Peran Manajer dalam Penganggaran

1. Pandangan teori pasar

- Manajer berada pada suatu lingkungan ekonomi, sosial dan politik tertentu
- Manajer berperan sebagai pembaca dan peramal lingkungan
- Berdasar ramalan kondisi lingk. dibuat keputusan
- Kesuksesan manajer tergantung pada kemampuan membaca lingkungan
- Keputusan bersifat reaktif

Teori Peran Manajer dalam Penganggaran (Lanjutan)

2. Pandangan teori perencanaan dan pengendalian

- Masa depan dapat direkayasa sehingga dapat direncanakan dan dikontrol
- Manajer dapat membuat rencana yang realistik untuk mencapai tujuan
- Manajer dapat memanipulasi variabel yang terkendali dan merencanakan variabel tidak terkendali
- Keputusan ditentukan oleh kompetensi manajer
- Keputusan bersifat aktif

3. Struktur Organisasi

- Penyusunan anggaran biasanya dikoordinasikan oleh komite anggaran dan departemen anggaran.
- Keanggotaan komite anggaran:
 1. Anggota direksi (umumnya direktur keuangan)
 2. Manajer pemasaran
 3. Manajer produksi
 4. Manajer keuangan
 5. Manajer bagian umum, administrasi dan personalia

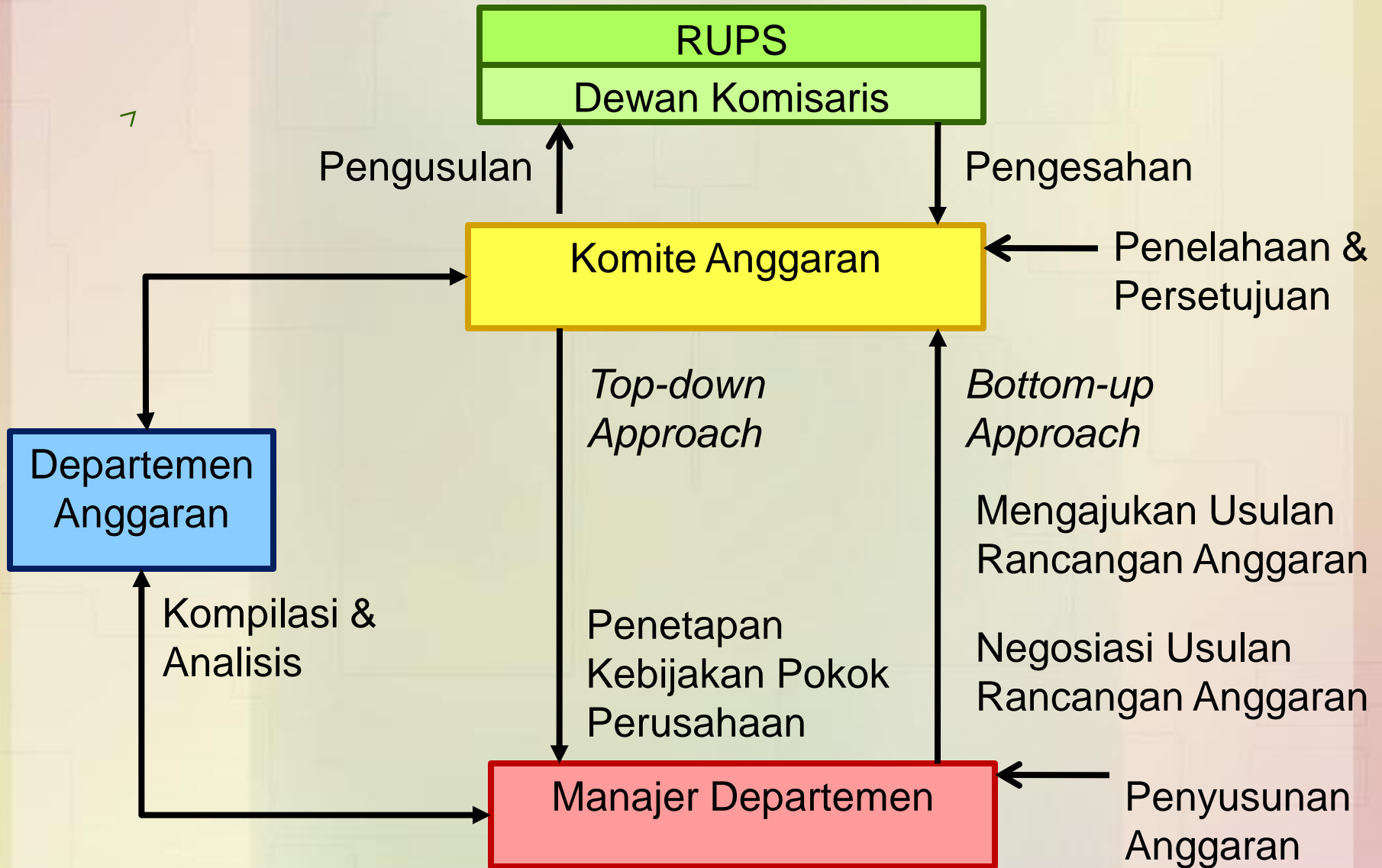
Fungsi Utama Komite Anggaran

1. Menyediakan pedoman umum penyusunan anggaran
2. Menawarkan saran teknis
3. Menerima dan mengkaji ulang anggaran
4. Mengusulkan perubahan
5. Menyelaraskan perbedaan pandangan
6. Menyetujui anggaran dengan atau tanpa perubahan
7. Meneliti dengan cermat laporan anggaran yang ada

Fungsi Departemen Anggaran

1. Merancang bentuk dan prosedur anggaran
2. Memberikan gagasan penganggaran untuk semua level manajemen
3. Mendidik lini eksekutif dalam penganggaran teknis
4. Mengumpulkan, menganalisis dan mengkoordinasikan data
5. Mengevaluasi dan melaporkan kinerja yang sebenarnya

Organisasi Penyusunan Anggaran



Prosedur Penyusunan Anggaran

1. Menganalisis informasi masa lalu, lingkungan luar yang diantisipasi dan SWOT
2. Menyusun perencanaan strategik dan program
3. Mengkomunikasikan tujuan, strategi pokok, dan program
4. Memilih taktik, mengkoordinasi dan mengawasi operasi
5. Menyusun usulan anggaran
6. Menyerahkan revisi usulan anggaran
7. Menyetujui revisi usulan dan mengkompilasi menjadi anggaran perusahaan
8. Revisi dan penetapan final anggaran perusahaan untuk diajukan kepada pimpinan dan pengesahan oleh RUPS

4. 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

Fungsi Anggaran dalam Perencanaan

- Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dilaksanakan
- Membantu mengarahkan seluruh sumber daya yang ada di perusahaan dalam menentukan arah atau aktivitas yang paling menguntungkan.
- Menunjang kebijaksanaan perusahaan
- Membantu manajemen memilih tujuan perusahaan
- Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia
- Membantu pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif

Fungsi Anggaran dalam Pengendalian

- Membantu mengawasi kegiatan dan pengeluaran
- Membantu mencegah pemborosan
- Membantu menetapkan standar baru

Karakteristik laporan pelaksanaan anggaran:

1. Diklasifikasi menurut wewenang/ tanggung jawab
2. Dibedakan antara variabel *controllable* dan *uncontrollable*
3. Dilaporkan secara periodik
4. Ditekankan pada varians (perbedaan) antara realisasi dan anggaran

Macam Variabel

No	Variabel	Keterangan
1.	Variabel Eksternal 1. Populasi 2. GNP 3. Penjualan industri 4. Pesaing 5. Lini produk	<i>Uncontrollable</i> <i>Uncontrollable</i> <i>Uncontrollable</i> <i>Uncontrollable</i> <i>Uncontrollable</i>
2.	Variabel Internal 1. Kualitas karyawan 2. Jumlah karyawan 3. Jumlah modal 4. Biaya litbang 5. Produktivitas 6. Harga pokok produk 7. Kapasitas produksi 8. Penjualan 9. Biaya operasional	<i>Controllable</i> <i>Controllable</i> <i>Controllable</i> <i>Controllable</i> <i>Controllable</i> <i>Controllable</i> <i>Controllable</i> <i>Controllable</i> <i>Controllable</i>

5. Koordinasi

Pengertian:

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.

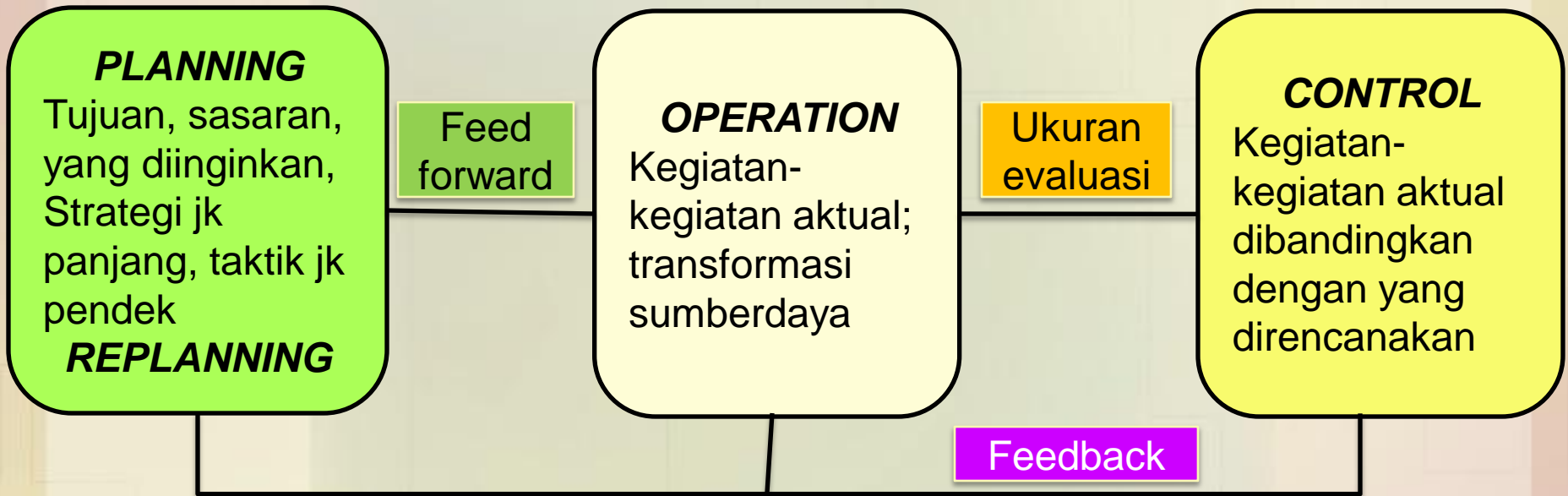
Fungsi Anggaran dalam Koordinasi

- Membantu mengkoordinir faktor SDM dengan perusahaan
- Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan lingkungan usaha yang dihadapi
- Membantu menempatkan pemakaian modal pada saluran yang menguntungkan, sesuai dan seimbang dengan program perusahaan
- Membantu mengetahui kelemahan dalam organisasi

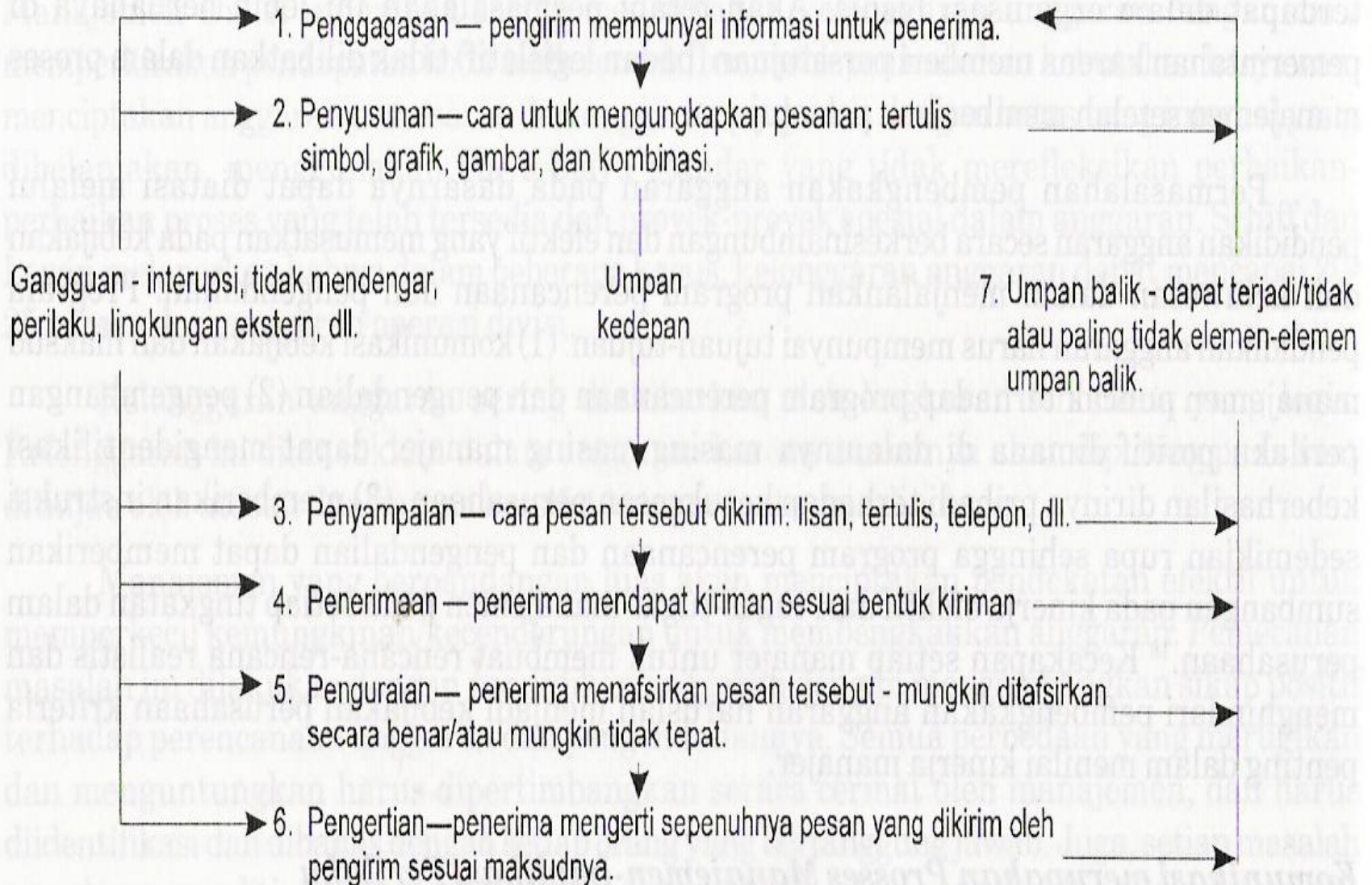
6. Saluran Komunikasi

Bentuk-bentuk komunikasi dalam proses penganggaran:

- *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

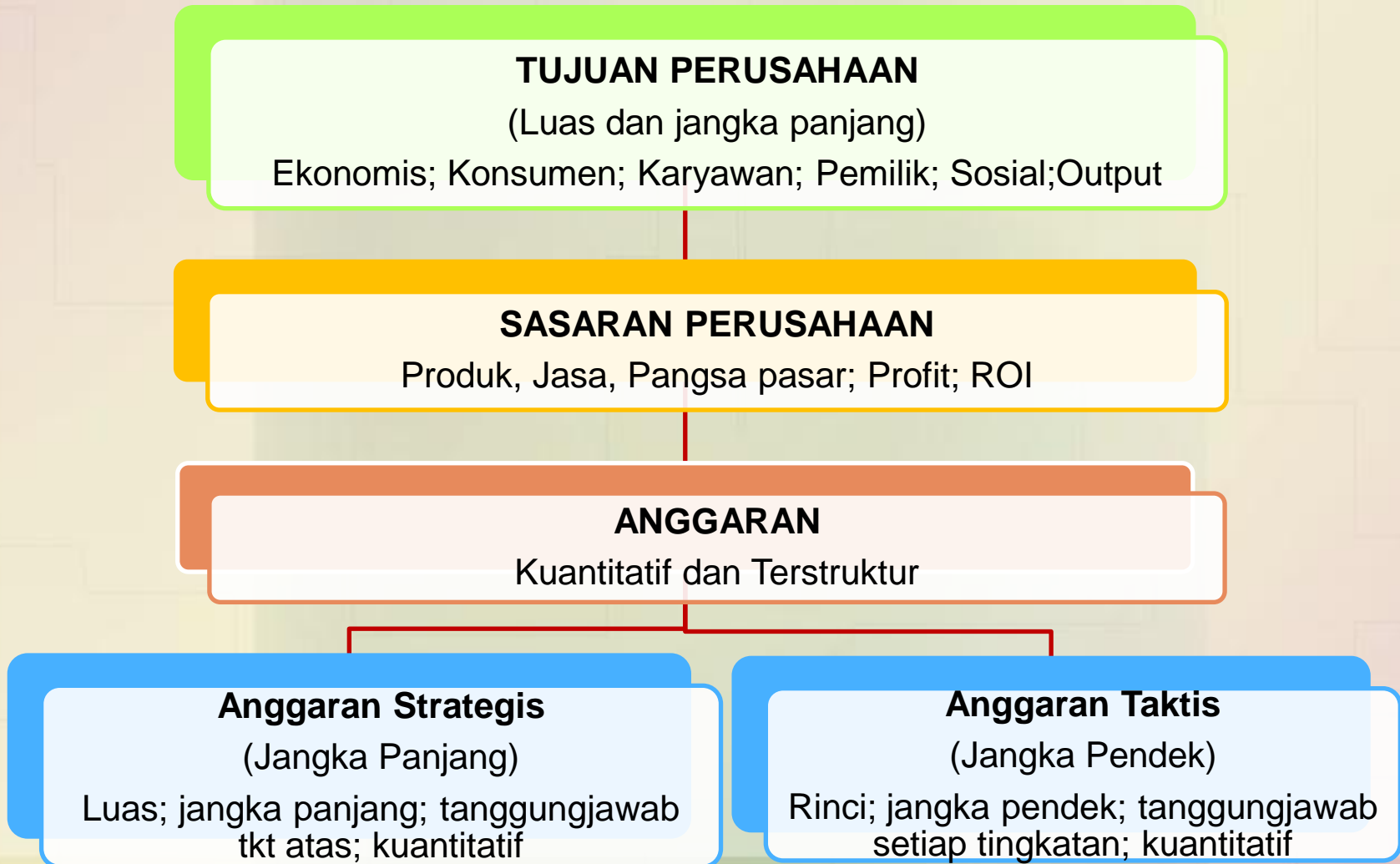


Arus Informasi Utama

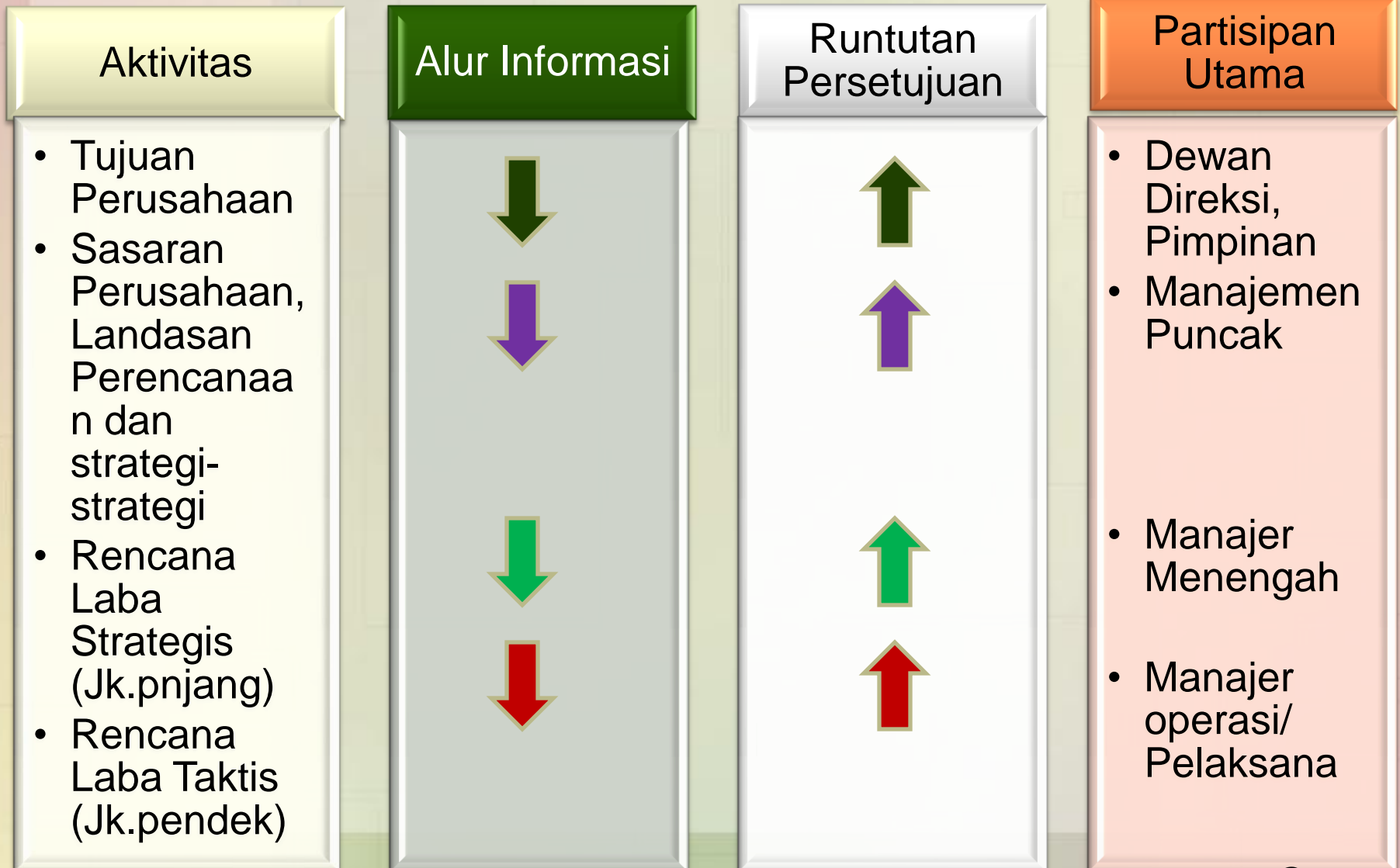


7. Anggaran Strategis dan Taktis

Kaitan antara Tujuan, Sasaran, dan Anggaran:



Skenario Umum Aktivitas Perusahaan, Alur Informasi Dan Persetujuan Manajemen



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*) yang dijabarkan pada hasil-hasil kegiatan sebenarnya (*actual*), budget yang telah ditetapkan dan varians (selisih)
- 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*

Beberapa Pendapat Pro (Setuju) thd Penganggaran

1. Mendukung struktur organisasi yang baik
2. Mengharuskan manajemen di setiap departemen berpartisipasi
3. Menunjukkan efisiensi atau ketidakefisienan
4. Memaksa manajemen untuk memberikan perhatian kepada kondisi bisnis perusahaan
5. Memaksa perusahaan untuk melakukan analisis secara berkala
6. Memonitor kemajuan suatu kegiatan, untuk mencapai tujuan perusahaan
7. Memaksa manajemen untuk mempertimbangkan tren atau kondisi dimasa mendatang

Beberapa Pendapat Kontra (Tidak Setuju) thd Penganggaran

Kontra terhadap penganggaran:

1. Sulit, untuk memproyeksikan pendapatan dan biaya secara wajar
2. Anggaran menyita banyak waktu manajemen, terutama dalam revisi anggaran
3. Biaya yang tinggi
4. Menambah kompleksitas perusahaan
5. Tidak realistik/sulit untuk menuliskan dan menyebarluaskan sasaran, kebijakan, dan pedoman kepada seluruh pekerja

Keunggulan Penganggaran

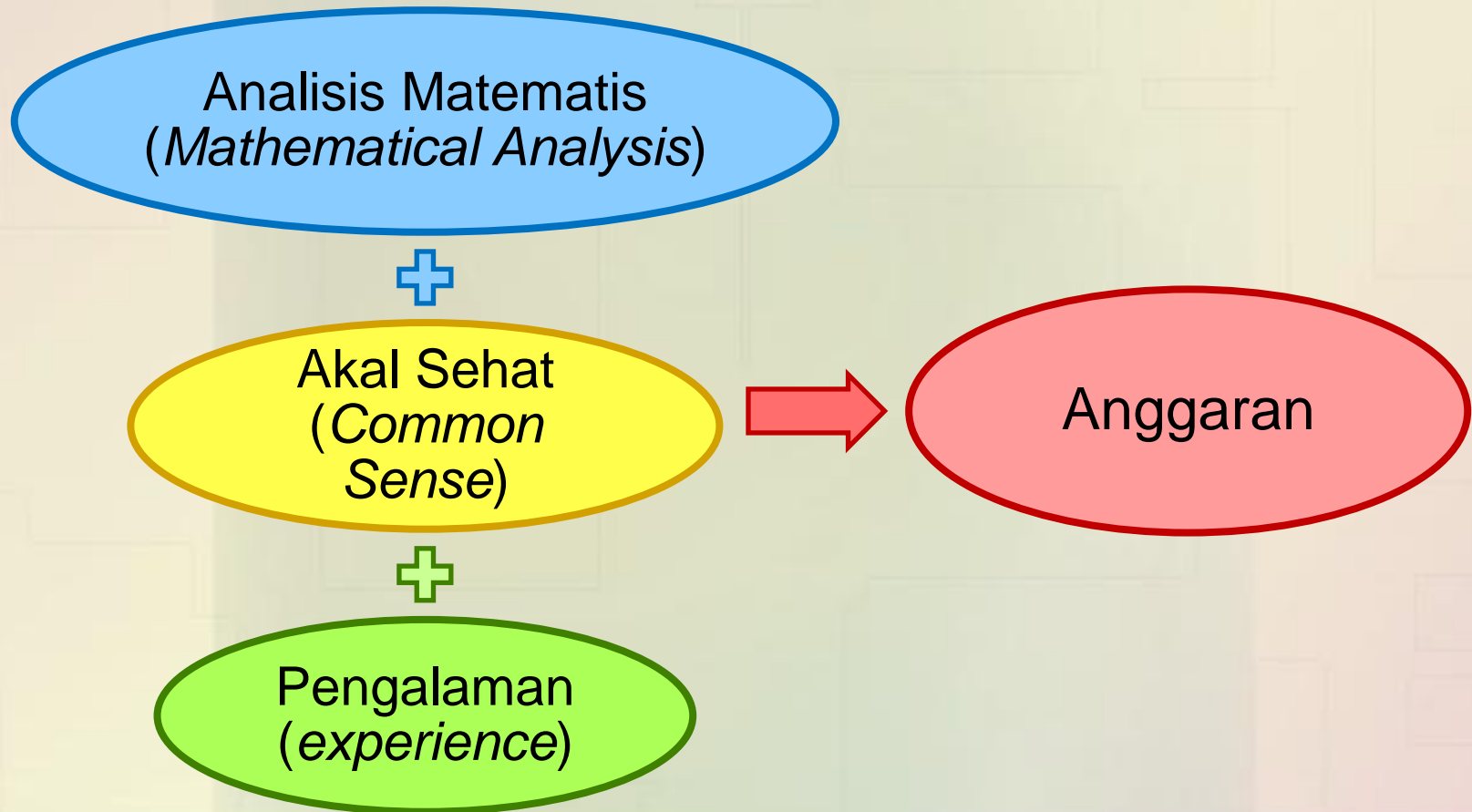
1. Hasil yang diharapkan dapat diproyeksikan, sehingga dapat memilih peluang dengan rencana yang terbaik
2. Adanya analisis dalam anggaran yang sangat membantu dalam *decision maker*
3. Anggaran dapat digunakan sebagai patokan untuk perbaikan ke arah yang lebih baik
4. Alat pengendalian pola kerja karyawan
5. Adanya *sense of participation*

Kelemahan Penganggaran

1. Dalam menyusun anggaran, penaksiran yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya
2. Anggaran yang disusun perlu selalu dilakukan penyesuaian agar relevan dan berkesinambungan dengan kondisi terkini
3. Dapat berpotensi menimbulkan konflik hubungan kerja
4. Penganggaran tidak dapat terlepas dari subyektifitas pembuat keputusan (*decision maker*)

Kesimpulan

Secara filosofis, kualitatif, dan kuantitatif, perumusan anggaran dapat digambarkan sebagai berikut:



Anggaran Tradisional vs Anggaran Berbasis Nol (*Zero Based Budget*)

- Dalam pendekatan tradisional, penyusunan anggaran diawali dengan memperhatikan anggaran tahun lalu dan dilakukan penambahan/pengurangan.
- Anggaran berbasis nol tidak menggunakan anggaran tahun sebelumnya sebagai basis penyusunan anggaran → manajer menjustifikasi seluruh biaya dari awal
- Anggaran semacam ini memerlukan dokumentasi data yang sangat memadai

Cadangan (*Slack*) dalam Anggaran

- Penyusunan anggaran secara partisipatif memungkinkan manajer membuat anggaran dengan *slack* (cadangan/ kelonggaran)
- Timbul apabila manajer secara sengaja menetapkan pendapatan terlalu rendah atau menetapkan biaya terlalu besar → manajer ingin mencapai anggaran yang dibuat dan menurunkan risiko yang dihadapi.
- Anggaran dengan terlalu banyak *slack* adalah inefisiensi (pemborosan)

Miopia dalam Anggaran

- Organisasi menjadikan anggaran sebagai satu-satunya pengukur kinerja manajemen
- Manajer mengambil tindakan yang memperbaiki kinerja anggaran dalam jangka pendek tetapi membahayakan perusahaan dalam jangka panjang
- Misal: untuk memenuhi tujuan laba, manajer mengurangi pengeluaran untuk pemeliharaan peralatan