

PENYUSUNAN ANGGARAN (*BUDGET PREPARATION*)

Hakikat Suatu Anggaran

Anggaran adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu.

Anggaran → bagian yang penting untuk perencanaan efektif jangka pendek dan kontrol dalam organisasi/perusahaan (*budgetary control*).

Anggaran Induk (*Master Budget*) → ringkasan dari rencana perusahaan yang membentuk target tertentu untuk penjualan, produksi, distribusi, dan aktivitas keuangan.

Anggaran mempunyai karakteristik :

1. Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit perusahaan.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter (unit yang terjual atau diproduksi)
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
4. Merupakan perjanjian manajemen, bahwa manajer setuju untuk bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan dari anggaran.
5. Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuat anggaran.
6. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat dirubah dalam kondisi tertentu.
7. Secara berkala kinerja aktual dibandingkan dengan anggaran dan perbedaannya dianalisis dan dijelaskan.

Proses persiapan anggaran harus dibedakan :

- a. Strategi perencanaan
- b. Peramalan

Hubungan Anggaran dengan Perencanaan Strategik

Anggaran dan Perencanaan Strategik melibatkan perencanaan, tetapi proses perencanaannya berbeda.

- Proses pembuatan anggaran difokuskan pada satu tahun, sedangkan Perencanaan Strategik difokuskan pada kegiatan yang diperluas pada periode beberapa tahun.
- Perencanaan mendahului pembuatan anggaran dan menyediakan kerangka kerja di mana anggaran tahunan dikembangkan. Anggaran merupakan sepenggal tahun dari rencana strategik organisasi.
- Perencanaan strategik terstruktur secara tepat menurut lini garis produk atau program lain, sedangkan anggaran terstruktur melalui pusat tanggung jawab.

Perbedaan Anggaran dengan Kegiatan Peramalan

Anggaran → rencana manajemen

Peramalan → hanya sebuah prediksi akan apa yang sangat mungkin terjadi.

Karakteristik Peramalan :

1. Peramalan dapat atau tidak dinyatakan dalam istilah moneter.
2. Dapat dilakukan setiap waktu.
3. Peramalan tidak menerima tanggung jawab akan hasil dari ramalannya.
4. Peramalan biasanya tidak disetujui oleh kekuasaan yang lebih tinggi.
5. Peramalan diperbaharui secepatnya setelah informasi baru menunjukkan adanya perubahan kondisi.
6. Berbagai varian dalam peramalan tidak dianalisa secara formal ataupun berkala.

Kegunaan dari Anggaran

1. Untuk menyesuaikan dengan perencanaan strategik.
2. Untuk membantu mengkoordinasi kegiatan dari beberapa bagian organisasi.
3. Untuk memberikan tanggung jawab kepada manajer, guna mengotorisasi jumlah yang dapat mereka gunakan dan untuk memberitahukan mereka hasil yang diharapkan.
4. Untuk mencapai kerja sama yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kerja aktual dari manajer.

Isi dari Anggaran Operasi

Untuk organisasi secara keseluruhan dan untuk tiap unit bisnis, dibedakan pusat pertanggungjawaban, khususnya meliputi :

- Pendapatan
- Biaya produksi dan penjualan
- Biaya pemasaran
- Biaya logistik (kadang kala)
- Umum dan administrasi
- Penelitian dan pengembangan
- Pajak penghasilan (kadang kala)
- Pendapatan bersih

Biaya berupa :

- Biaya fleksibel
- Biaya kebijakan/diskretoner
- Biaya yang sudah disepakati (*committed*)

Untuk waktu satu tahun yang dibagi perbulan atau kuartalan. Rekonsiliasi jumlah total terhadap strategik (kecuali untuk yang telah direvisi).

Anggaran Pendapatan

- Berisi proyeksi penjualan unit dijumlahkan dengan harga jual yang diharapkan.
- Merupakan elemen yang dipengaruhi faktor ketidakpastian terbesar.

Karakteristik :

1. Dirancang untuk mengukur efektivitas pemasaran. Penyimpangan yang tidak menguntungkan dari anggaran ini menunjukkan bahwa volume penjualan atau harga jual lebih rendah dari pada yang diyakini manajemen puncak sebagai sasaran yang pantas.
2. Manajer pemasaran tidak dapat dituntut untuk sepenuhnya bertanggung jawab atas pencapaian sasaran yang dianggarkan seperti halnya dengan anggaran biaya.

Anggaran Biaya Produksi dan Biaya Penjualan

- Manajer produksi membuat rencana untuk menentukan jumlah bahan baku, tenaga kerja, dan mungkin menyusun pula anggaran pengadaan bahan untuk jenis bahan yang memiliki waktu tunggu yang lama. Mengembangkan jadwal produksi untuk memastikan tersedianya sumber daya yang dibutuhkan guna meningkatkan kualitas yang dianggarkan.
- Biaya penjualan adalah biaya standar dari produk yang dianggarkan untuk dijual.

Biaya Pemasaran

- Pengeluaran yang dikeluarkan untuk memperoleh penjualan.

Biaya Umum dan Administrasi

- Menjadi biaya dari unit-unit staf, baik kantor pusat maupun unit bisnis. Secara keseluruhan merupakan biaya kebijakan (*discretionary*), walaupun beberapa komponen merupakan biaya teknik (*engineered*).

Biaya Penelitian dan Pengembangan

Ada dua pendekatan :

1. Berfokus pada jumlah angka senilai level pengeluaran saat ini yang disesuaikan dengan inflasi maupun suatu jumlah yang lebih besar, dengan suatu keyakinan bahwa jumlah yang dibelanjakan dapat lebih banyak dalam kurun waktu yang tepat jika perusahaan mengharapkan suatu peningkatan pendapatan penjualan ataupun jika terdapat peluang yang baik untuk mengembangkan suatu produk atau proses baru yang signifikan.
2. Mengumpulkan rencana pengeluaran dari tiap-tiap proyek yang disetujui, ditambah cadangan untuk kerja yang mungkin akan dilaksanakan walaupun belum teridentifikasi saat ini.

Pajak Penghasilan

- Beberapa perusahaan tidak memasukkan pajak penghasilan dalam penyusunan anggaran untuk unit bisnis, dikarenakan kebijakan pajak penghasilan ditetapkan oleh kantor pusat.

Anggaran Biaya

Ada dua macam :

1. Anggaran yang menyangkut pengeluaran terukur (*engineered expenses*) dalam pusat tanggung jawab, dimana keluaran dapat diukur.
2. Anggaran yang menyangkut pengeluaran diskretioner (*discretionary expenses*) di pusat tanggung jawab, dimana keluaran tidak dapat diukur.

Karakteristik anggaran biaya terukur :

1. Dirancang untuk mengukur efisiensi.
2. Manajer oprasional memikul tanggung jawab penuh atas pencapaian sasaran yang dianggarkan, karena kebanyakan variabel unjuk kerja berada di bawah kendalinya.

Karakteristik anggaran biaya tidak terukur/diskretioner :

1. Tidak dirancang untuk mengukur efisiensi ataupun inefisiensi.
2. Penyusun anggaran bertanggung jawab untuk membelanjakan jumlah yang telah ditetapkan, tidak kurang tidak lebih (mungkin dengan sedikit toleransi), kecuali jika ada perubahan yang disetujui.

Anggaran Laba

- Merupakan rencana laba tahunan.
- Terdiri dari seperangkat proyek ikhtisar keuangan untuk tahun mendatang dengan jadwal pendukung yang berkaitan.

Kegunaan anggaran laba :

1. Untuk keseluruhan perusahaan, dan untuk pusat-pusat labanya secara individual.
2. Anggaran laba divisi untuk manajemen puncak untuk mereview, merencanakan, mengkoordinasi, peran-serta, dan mengendalikan.

Anggaran Lain :

1. Anggaran Modal
2. Anggaran Neraca
3. Anggaran Laporan Arus Kas

Manajemen Berdasarkan Sasaran (Management By Objective)

- Yaitu proses untuk melaksanakan sasaran keuangan, dimana manajer bertanggung jawab untuk pencapaian selama anggaran tahunan yang telah digambarkan dalam anggaran. Kelengkapan dalam jumlah anggaran juga merupakan sasaran yang khusus.

Proses Penyusunan Anggaran

Organisasi

Departemen Anggaran, fungsinya :

1. Mengeluarkan bentuk dan prosedur untuk persiapan anggaran.
2. Mengkoordinasi dan mengeluarkan perkiraan dasar ke seluruh perusahaan yang menjadi dasar bagi anggaran (perkiraan mengenai perekonomian).
3. Memastikan bahwa informasi disampaikan dengan baik antar-unit perusahaan yang terkait.
4. Menganalisis anggaran yang diajukan dan mengajukan usulan, pertama kepada pembuat anggaran dan kemudian kepada manajemen senior.
5. Menyusun proses pembuatan perbaikan anggaran selama tahun tersebut.
6. Mengkoordinasi pekerjaan dari departemen anggaran eselon yang lebih rendah (bisnis unit dari departemen anggaran).
7. Menganalisis laporan pekerjaan terhadap anggaran, mengartikan hasilnya dan menyiapkan ringkasan untuk senior manajemen.

Panitia Anggaran, terdiri anggota senior manajemen (kepala bagian eksekutif, kepala bagian operasi, dan kepala bagian keuangan), fungsinya menilai dan menyetujui anggaran atau menyesuaikan tiap anggaran.

Pengeluaran Garis Pedoman

- Langkah awal dalam proses persiapan anggaran adalah mengembangkan garis pedoman. Garis pedoman ini adalah yang ada di strategi perencanaan, dimodifikasi dengan perkembangan yang telah ditunjuk sejak disetujui khususnya dalam pelaksanaan perusahaan dalam tahun itu dan perkembangan terkini.

Awal Proporsal Anggaran

Perubahan dari level awal pekerjaan diklasifikasikan sbb :

1. Perubahan dalam kekuatan eksternal
 - Perubahan dalam level umum kegiatan ekonomi sebagai sebuah pengaruh terhadap volume penjualan. (Pertumbuhan yang diharapkan dalam permintaan produksi)
 - Perubahan yang diharapkan pembelian bahan dan pelayanan.
 - Perubahan yang diharapkan dalam upah buruh.
 - Perubahan yang diharapkan dalam biaya kegiatan bebas (pemasaran, litbang, dan administrasi).
 - Perubahan dalam harga penjualan.
2. Perubahan dalam kebijakan dan pelaksanaan internal
 - Perubahan dalam biaya produksi, menggambarkan peralatan dan metode baru.
 - Perubahan dalam biaya bebas, berdasarkan antisipasi perubahan dalam pekerjaan.
 - Perubahan dalam pasar saham dan produksi campuran.

Negosiasi

- Pembuat anggaran membahas anggaran yang diajukan dengan atasannya. Atasan mengenali bahwa ia akan menjadi pembuat anggaran pada level selanjutnya dalam proses pembuatan anggaran dan karena itu harus mempertahankan anggaran yang telah disetujui.
 - Banyak pembuat anggaran cenderung untuk menganggarkan pendapatan yang lebih rendah dan pengeluaran agak lebih tinggi, dari estimasi terbaik mereka mengenai jumlah-jumlah tersebut, sehingga anggaran yang dihasilkan adalah target yang lebih mudah bagi mereka untuk dicapai.
- Perbedaan antara jumlah anggaran dan estimasi terbaik tersebut disebut *Slack*.

Pemeriksaan dan Persetujuan

- Persetujuan akhir disarankan oleh panitia anggaran kepada kepala eksekutif. CEO juga memasukkan anggaran yang telah disetujui kepada dewan direksi untuk disahkan

Perbaikan Anggaran

Ada dua tipe umum perbaikan anggaran :

1. Prosedur yang dipersiapkan secara sistematis (tiap triwulan) memperbaharui anggaran.
2. Prosedur yang mengizinkan membuat perbaikan dalam keadaan tertentu.

Revisi anggaran harus dijustifikasi berdasarkan perubahan kondisi yang signifikan dari yang ada ketika anggaran yang asli disetujui.

Anggaran Kontijensi/Kebetulan

- Yaitu anggaran kebetulan untuk mengantisipasi setiap kejadian atau tindakan tertentu dalam perkembangan anggaran. Anggaran kebetulan menyediakan jalan yang lebih cepat untuk mengubah kondisi jika situasinya telah tiba.

Aspek Prilaku**1. Partisipasi dalam proses pembuatan anggaran.**

Proses anggaran ada tiga :

- a. Dari atas ke bawah (*Top Down*)
- b. Dari bawah ke atas (*Bottom Up*)
- c. Kombinasi keduanya.

Partisipasi anggaran mempunyai efek yang positif dari motivasi manajemen untuk dua alasan, yaitu

- a. Ada penerimaan yang lebih besar dari tujuan anggaran jika mereka merasa berada dalam kontrol manajer, dibandingkan dengan ada paksaan dari luar.
- b. Hasil partisipasi pembuatan anggaran adalah pertukaran informasi yang efektif.

2. Derajat kesulitan dari target anggaran.

Beberapa alasan mengapa manajemen senior menyetujui pencapaian anggaran unit bisnis :

- a. Jika target terlalu sulit, manajer termotivasi untuk mengambil tindakan jangka pendek yang tidak terdapat dalam kepentingan jangka panjang.
- b. Target anggaran yang mudah dicapai mengurangi motivasi para manajer untuk menggunakan manipulasi data.
- c. Jika anggaran keuntungan dari unit bisnis menyediakan target yang mudah dicapai, senior manajemen pada saatnya menyingkap target keuntungan untuk analisis keamanan, pemegang saham dan faktor eksternal lainnya dengan harapan untuk menjadi benar.
- d. Keuntungan anggaran yang biasanya sulit dicapai biasanya terdapat pada seluruh target penjualan yang optimis.
- e. Pada saat manajer unit bisnis dapat mencapai dan melebihi target mereka, ada suasana kemenangan dan sikap positif dalam perusahaan.

3. Keterlibatan manajemen senior.

- Agar tiap sistem anggaran efektif dalam memotivasi pembuat anggaran.
- Manajemen harus berpartisipasi dalam memeriksa dan menyetujui anggaran, dan persetujuan tidak hanya sebagai stempel saja.

4. Departemen anggaran.

- Harus dapat menganalisis anggaran secara detail, dan harus yakin bahwa anggaran dipersiapkan dengan baik dan informasi yang ada akurat.
- Departemen anggaran harus digaris tipis antara menolong dan meyakinkan kesatuan dari sistem.

Teknik-teknik Kuantitatif dalam Proses Anggaran

1. Penggunaan model-model komputer yang meniru (simulasi) proses keuangan.
2. Penggunaan teknik-teknik matematika untuk mengoptimasi biaya atau laba.
3. Penggunaan taksiran probabilitas dalam proses penganggaran
4. Peramalan statistika.
5. Teori keagenan (*agency theory*).

MITOS DAN REALITAS TENTANG ANGGARAN

MITOS	REALITAS
1. Anggaran merupakan tanggung jawab fungsi keuangan atau lebih sempit lagi fungsi anggaran	1. Anggaran merupakan tanggung jawab semua fungsi, terutama fungsi operasional.
2. Anggaran adalah permainan dalam perusahaan untuk memperebutkan dana yang akan dihabiskan dalam tahun anggaran	2. Anggaran adalah rencana penciptaan nilai melalui kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi secara bertanggung jawab melalui perencanaan dengan baik perolehan dan pengorbanan sumber daya langka organisasi
3. Anggaran tidak ada manfaatnya untuk menghadapi lingkungan bisnis yang turbulen, karena dalam lingkungan seperti itu, masa depan sulit diprediksi padahal anggaran digunakan untuk memprediksi masa depan	3. Anggaran merupakan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan, Semakin turbulen lingkungan yang dihadapi perusahaan, semakin diperlukan peta yang secara akurat menggambarkan perjalanan yang akan dilakukan.
4. Anggaran merupakan beban administratif bagi personel operasi yang dapat mengganggu kelancaran operasi perusahaan	4. Anggaran merupakan wujud rasa tanggungjawab personel dalam memanfaatkan sumber daya langka organisasi untuk menjadikan organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan (<i>wealth-creating institution</i>).