PENYUSUNAN ANGGARAN

Dalam operasional setiap perusahaan senantiasa diperlukan langkah yang sistematis untuk dapat memberdayakan potensi sumber dayanya secara efisien dan efektif. Untuk mencapai kondisi tersebut diperlukan perencanaan yang cermat dari manajemen dalam meniti langkah operasional yang akan dilakukan. Derajat kompleksitas perencanaan tersebut tentu dipengaruhi oleh skala perusahaan; perusahaan besar relatif memerlukan perencanaan yang lebih formal dan rinci.

Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja dalam rangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif orang lain. Penyusunan anggaran sering diartikan sebagai perencanaan laba *(proft planing)*. Dalam perencanaan laba, manajemen menyusun rencana operasional yang implikasinya dinyatakan dalam laporan laba rugi jangka pendek dan jangka panjang, neraca kas dan modal kerja yang diproyeksikan dimasa yang akan datang.

Untuk melukiskan anggaran dan proses penyusunan anggaran, layaknya sebagai suatu proyek pembangunan gedung berlantai tiga puluh. Untuk membangun gedung tersebut diperlukan waktu tiga tahun. Gedung tersebut akan dibangun berdasarkan cetak biru *(blue print)* dan berdasarkan rencana biaya yang dibuat oleh arsitek. Setiap bulan dibuat anggaran biaya untuk pedoman dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan setiap bagian gedung tersebut, sehingga keseluruhan pekerjaan gedung tersebut dapat terlaksana sesuai dengan blue print yang telah dibuat dengan rencana biaya yang telah disusun sebelum proyek dilaksanakan.

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan rencana jangka pendek, yang dalam perusahaan berorientasi laba, pemilihan rencana didasarkan atas dampak rencana kerja tersebut terhadap laba. Oleh karena itu sering sekali proses penyusunan anggaran sering sekali disebut sebagai penyusunan rencana laba jangka panjang *(short-run profit planning)*. Untuk memungkinkan manajemen puncak melakukan pemilihan rencana kerja yang berdampak baik terhadap laba, manajemen

menggunakan teknik analisa biaya-volume dan laba. Dalam analisis biaya-volume dan laba ini, informasi akuntansi diffirensial memungkinkan manajemen untuk melakukan pemilihan berbagai altematif kerja yang akan dicantumkan dalam anggaran.

Setelah suatu rencana kerja dipilih untuk mencapai sasaran anggaran, manajer yang berperan untuk melaksanakan rencana kerja tersebut memerlukan sumber daya, untuk memungkinkannya mencapai sasaran anggaran.

BAB II

ISI DAN PEMBAHASAN

Sistem penganggaran memiliki peran yang penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan anggaran untuk mendukung tujuan perusahaan dapat ditentukan dari sejauh manakah anggaran dapat memenuhi fungsi-fungsinya. Hal ini tidak terlepas dari sistem penganggaran yang direncanakn dengan baik. Permasalahan yang dihadapi adalah apakah sistem penganggaran yang diterapkan perusahaan dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan secara optimal. Pembahasan masalah hanya dibatasi pada anggaran biaya, bukan anggaran pendapatan.

Anggaran (Budget) adalah rencana kuantitatif aktivitas usaha sebuah organisasi (pemasaran, produksi dan keuangan) ; anggaran mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi selama periode dianggarkan.

Penganggaran adalah penciptaan suatu rencana kegiatan yang dinyatakan dalam ukuran keuangan. Penganggaran memainkan peran penting di dalam perencanaan, pengendalian, dan pembuatan keputusan. Anggaran juga untuk meningkatkan koordinasi dan komunikasi.

1) Ruang Lingkup Anggaran

Penganggaran adalah penciptaan suatu rencana kegiatan yang dinyatakan dalam ukuran keuangan. Penganggaran memainkan peran penting di dalam perencanaan, pengendalian, dan pembuatan keputusan. Anggaran juga untuk meningkatkan koordinasi dan komunikasi, peran

a. Karakteristik Anggaran :

1. Anggaran mengestimasi potensi laba satuan bisnis
2. Anggaran dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter dapat saja ditunjang oleh jumlah non moneter (missalnya, unit yang dijual atau diproduksi).

3. Mencakup periode satu tahun.
4. Anggaran merupakan komitmen manajemen; manajer sepakat untuk mengemban tanggung jawab atas pencapaian tujuan yang dianggarkan.
5. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh otoritas yang lebih tinggi ketimbang oleh pihak yang menganggarkan (*budgetee).*
6. Begitu disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi yang ditetapkan.
7. Secara berkala, kinerja finansial sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran, dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

b. Proses penganggaran

1. Mendefinisikan penyusunan anggaran dan mendiskusikan perannya dalam perencanaan, pembuatan keputusan, dan pengendalian.
2. Mendefinisikan dan menyusun anggaran induk, mengidentifikasikan komponen-komponen utamanya, dan menjelaskan hubungan antar komponen-komponen tersebut.
3. Menguraikan pengangaran fleksibel dan fitur yang harus dimiliki oleh system penganggaran untuk mendorong manajer berperilaku keselerasantujuan.
4. Menguraikan penganggaran berbasis aktivitas

c. Tujuan Pokok Anggaran

1. Untuk menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa ,menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen
2. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.

3. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapa tujuan perusahaan
4. Untuk mengkoordinasi cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya
5. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi

d. Kegunaan Penganggaran

Anggaran menunjukkan kepada manajemen mengenai :

1. Angka laba yang dikehendaki oleh perusahaan.
2. Sumber daya yang diharapkan dapat dihasilkan atau digunakan selama periode anggaran yang akan datang.
3. Anggaran juga menginformasikan kepada manajemen konsekuensi serangkaian alternative tindakan, memberi kan landasan untuk memutuskan alternative yang terbaik.

e. Keterbatasan Penganggaran

- Dalam banyak kejadian, anggaran cenderung terlalu menyederhanakan fakta situasi nyata di lapangan
- Terlampau menekankan hasil laba bersih sesungguhnya dibandingkan dengan jumlah laba yang dianggarkan, namun bukan pada sebab musababnya.
- Tema partisipatif pada anggaran menuntut dukungan penuh dan keterlibatan manjemen.
- Dapat menggerogoti inisiatif manajemen dengan meng halangi perkembangan dan tindakan baru yang tidak tercakup dalam anggaran.

- Proses penganggaran bukanlah ilmu murni dan pertimbangan yang baik memainkan peran

f. Administrasi Anggaran

Anggota komite anggaran adalah masing-masing pimpinan departemen. Umumnya, administrasi anggaran bisa didelegasikan kepada komite anggaran. Seringkali karyawan dari Bagian Produksi, bagian Penjualan dan Bagian Keuangan dilibatkan dalam Komite anggaran.

Fungsi Utama Komite Anggaran :

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

g. Departeman Anggaran

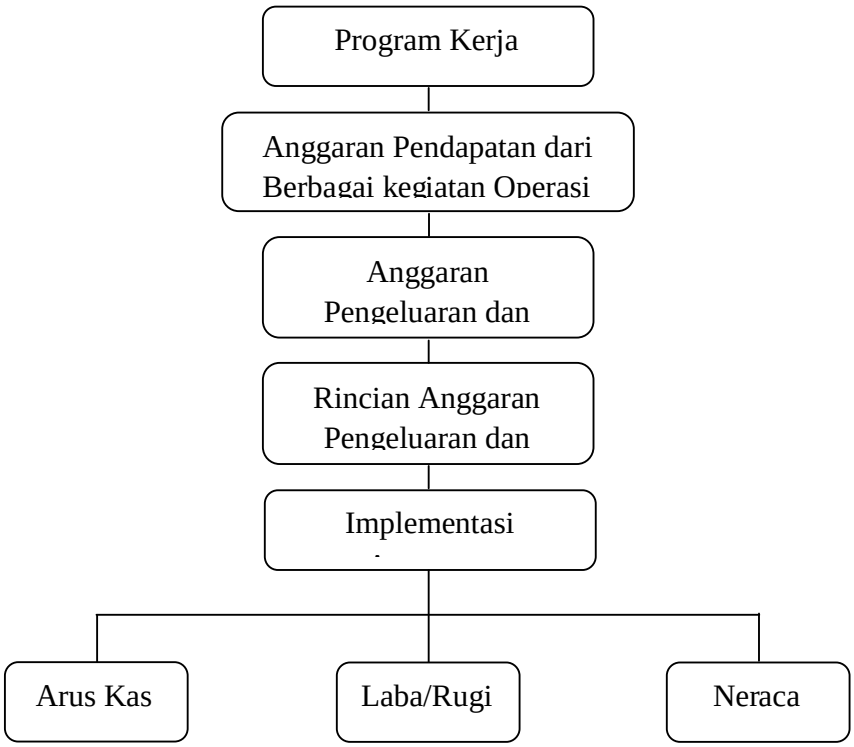
Komite anggaran berkewajiban mengkaji ulang anggaran. Sedangkan departemen anggaran bertanggung jawab atas system dan prosedur anggaran (budget Manual).

Fungsi Departemen Anggaran :

1. Merancang bentuk dan prosedur yang perlu
2. Memberikan gagasan penganggaran untuk semua level manajemen
3. Mendidik lini eksekutif di dalam penggaran teknis
4. Mengumpulkan, menganalis dan mengkoordinasikan data
5. Mengevaluasi dan melaporkan kinerja riil

h. Jenis-Jenis Anggaran

Bagian Dianne…. Dari hal 177 s/d 184



1) Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan merupakan anggaran yang sangat penting dalam penentuan proyeksi penjualan dan penghasilan yang realistis dan pendukung utama dalam menyusun rencana anggaran komprehensip perusahaan. Sebab jika anggaran penjualan bersifat tidak realistis seperti "over convidance" atau terlalu percaya diri maka sebagian besar bagian dari rencana laba keseluruhan juga akan ikut tidak realistis.

Adapun defenisi dari anggaran penjualan itu sendiri adalah "Anggaran yang menerangkan secara terperinci tentang penjualan perusahaan dimasa datang dimana didalamnya ada rencana tentang jenis barang, jumlah, harga, waktu serta tempat penjualan barang.

Tujuan utama dari anggaran penjualan adalah:

1. Mengurangi ketidakpastian dimasa depan

2. Memasukkan pertimbangan /keputusan manajemen dalam proses perencanaan
3. Memberikan informasi dalam profit planing control
4. Untuk mempermudah pengendalian penjualan

2) Anggaran Produksi

Anggaran produksi adalah perencanaan dan pengorganisasian sebelumnya mengenai orang-orang, bahan-bahan, mesin-mesin, dan peralatan lain serta modal yang diperlukan untuk memproduksi barang pada suatu priode tertentu dimasa depan sesuai dengan apa yang dibutuhkan atau diramalkan. Unit produksi di anggarkan dapat dihitung:

Unit produk dianggarkan = estimasi penjualan + persediaan akhir – persediaan Awal

Tujuan dari perencanaan produksi adalah sebagai berikut :

a. Untuk mencapai tingkat keuntungan tertentu, misalnya berapa hasil yang diproduksi supaya dapat dicapai tingkat keuntungan dengan persentase tertentu dari keuntungan setahun terhadap penjualan yang diinginkan.
b. Untuk menguasai pasar tertentu, sehingga hasil perusahaan ini tetap mempunyai market share tertentu.
c. Untuk mengusahakan supaya perusahaan pabrik ini bekerja pada tingkat efisien tertentu.
d. Untuk mengusahakan dan mempertahankan supaya pekerjaan dan kesempatan kerja yang sudah ada dapat sernakin berkembang.

3) Anggaran Pembelian

Anggaran pembelian adalah budget yang merencanakan secara lebih terperinci jumlah unit bahan mentah yang diperlukan untuk penyelenggaraan proses produksi secara periode yang akan datang, sebagai dasar untuk penyusunan budget pembelian bahan mentah dan budget biaya

bahan mentah. Adapun bahan baku yang dipakai dalam suatu pabrik secara tradisional dibagi menjadi bahan langsung dan bahan tak langsung (bahan pembantu). Bahan langsung pada umumnya menyatakan semua bahan baku yang menjadi bagian terpadu dari produksi jadi dan dapat ditetapkan langsung pada harga pokok produk barang jadi. Jumlah pembelian bahan ditentukan sebagai berikut :

Pembelian (Unit) = penggunaan dianggarkan+persediaan akhir diinginkan–persediaan awal

4) Anggaran Tenaga Kerja

Secara struktural, anggaran tenaga kerja harus sesuai dengan struktur rencana tahunan, oleh karena itu anggaran ini harus menunjukkan biaya dan jam kerja langsung menurut tanggung jawab, menurut waktu, dan menurut produk. Apabila waktu kerja standar dan tarif upah rata-rata dikembangkan dengan cara yang sehat yang mungkin dapat diterapkan sehingga penyusunan budget tenaga kerja dapat dengan mudah dilaksanakan.

Biaya kerja langsung sehari-hari terlepas dari pengawasan langsung. Banyak perusahaan mengembangkan standar-standar kerja yang realistis untuk banyak aktivitas. Standar ini dibandingkan dengan hasil sebenarnya dan dilaporkan setiap hari.

Laporan ini pada dasarnya menunjukkan:

1. Jam yang dikerjakan sebenarnya
2. Jam standar untuk produksi sebenarnya
3. Selisih waktu

Disamping biaya kerja langsung sehari-hari, kadang laporan juga dibuat bulanan. Di dalam laporan ini harus menyajikan imformasi yang sebenarnya, menurut tanggung jawab mengenai kerja langsung yang dibandingkan dengan standart-standart yang telah ditetapkan. Laporan ini dimaksudkan manajemen untuk menilai status pengendalian. Laporan ini

menggugah manajemen untuk melakukan efisiensi operasi yang lebih tinggi. Laporan pelaksanaan kerja langsung dapat berupa:

1. Laporan-laporan tersendiri
2. Dimasukkan dalam laporan departemen

5) Anggaran Kas

Anggaran kas adalah Anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang kas beserta perubahan-perubahannya dari waktu-kewaktu selama periode yang datang, baik perubahan yang berupa penerimaan kas, maupun perubahan yang berupa pengeluaran kas. Penyusunan anggaran kas bagi suatu perusahaan sangatlah penting artinya bagi penjagaan likuiditasnya. Dengan menyusun anggaran kas akan dapat diketahui kapan perusahaan dalam keadaan defisit kas atau surplus kas karena operasi perusahaan. Dengan mengetahui adanya defisit kas jauh sebelumnya, maka dapatlah direncanakan sebelumnya penentuan sumber dana yang akan digunakan untuk menutupi defisit tersebut. Karena masih cukupnya waktu maka terdapat lebih banyak alternatif sumber dana, dan rnakin banyaknya alternatif sumber dana berarti, kita dapat mengadakan pemilihan sumber dana yang biayanya paling rendah. Sebaliknya dengan mengetahui jauh sebelumnya bahwa akan terdapat surplus kas yang besar, maka jauh sebelumnya sudah dapat direncanakan bagaimana menggunakan kelebihan dana secara efisien.

Dengan kata lain tujuan utama budget kas adalah untuk :

a. Memberikan taksiran posisi kas akhir setiap periode sebagai akibat dari operasional perusahaan.
b. Mengetahui kelebihan atau kekurangan kas pada waktunya, sekaligus untuk menentukan kebutuhan pembiayaan atas kelebihan kas mengangsur untuk investasi.
c. Menyelaraskan kas dengan total modal kerja, pendapatan penjualan, biaya, dan utang.

d. Dapat pakai sebagai alat pemantau posisi kas secara terus-menerus