

PENGANTAR PERANGGARAN

1

OBJEKTIF :

Mahasiswa Mampu Memahami Konsep Peranggaran

1.1 Pengertian Peranggaran

Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan.

Anggaran perusahaan (business budgeting) adalah proses penyusunan anggaran yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam memperoleh laba.

Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut :

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan.
2. Data tahun-tahun sebelumnya.
3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing.
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah.
6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan mempertimbangkan hal-hal berikut:

1. Anggaran harus dibuat serealistik dan secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang dibuat terlalu rendah tidak menggambarkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan.
2. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi manajemen puncak (direksi).

3. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan, tetapi termotivasi.
4. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi sejak dini.

Anggaran yang dibuat akan mengalami kegagalan apabila :

1. Pembuat anggaran tidak cakap, tidak mampu berpikir ke depan dan tidak memiliki wawasan yang luas.
2. Kekuasaan membuat anggaran tidak tegas.
3. Pelaksana tidak cakap.
4. Tidak didukung oleh masyarakat
5. Dana tidak cukup.

Badan Usaha dan Perusahaan

Perusahaan berbeda dengan badan usaha. Badan usaha berkaitan dengan organisasi yang kegiatannya bertujuan mencapai laba, sedangkan perusahaan berkaitan dengan proses kegiatan yang dilakukan oleh badan usaha tersebut.

Badan usaha dapat dikelompokkan dalam empat kelompok, sebagai berikut:

1. Badan Usaha Milik Negara (BUMN)
2. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)
3. Badan Usaha Milik swasta (contoh: Koperasi, Perseroan Terbatas (PT), Perseroan Komanditer (CV), Firma).
4. Badan usaha lainnya (contoh: cabang perusahaan asing)

Perusahaan sendiri dibagi menjadi lima kategori, antara lain :

1. Perusahaan Industri (industry company) adalah perusahaan yang mengelola suatu benda (bahan baku) menjadi produk (barang jadi) tertentu untuk dijual. industri dalam arti luas meliputi barang dan jasa sedangkan industri dalam arti sempit hanya meliputi barang. Produksi (production) adalah proses mengolah benda (bahan baku) menjadi produk (barang jadi atau setengah jadi) tertentu. produk (product) merupakan hasil produksi yang dapat berupa barang dan jasa. perusahaan industri dalam arti sempit disebut dengan perusahaan manufaktur atau perusahaan pabrikasi.
2. Perusahaan dagang (trading company) adalah perusahaan yang membeli barang untuk dijual tanpa mengubah bentuk barang yang dibeli tersebut.

3. Perusahaan jasa (service company) perusahaan yang menerima uang jasa dari kegiatannya menyediakan aset atau (harta), tenaga untuk pelayanan kepada konsumen (pelanggan), contoh : jasa keuangan jasa angkutan, jasa perawatan, jasa penyewaan, jasa konsultan dan lain-lain.
4. Perusahaan agraris (agrarian company) adalah perusahaan yang melakukan kegiatan di bidang pertanian, perkebunan, peternakan, dan Perikanan yang hasilnya untuk dijual.
5. Perusahaan ekstraktif (ekstraktive company) adalah perusahaan yang mengambil atau (mengeksplorasi) kekayaan alam dengan maksud untuk dijual tanpa harus mengubah bentuk barang yang diambil tersebut.

Anggaran Mempunyai banyak manfaat, antara lain :

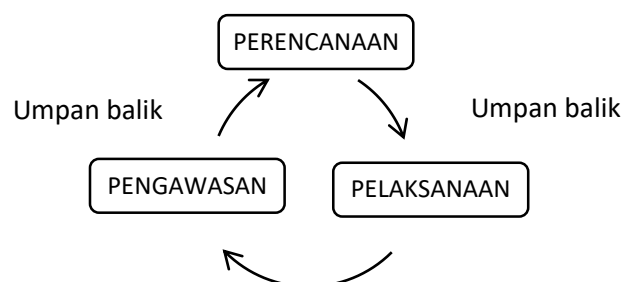
1. Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
3. Dapat memotivasi karyawan.
4. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang tidak perlu.
6. Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
7. Alat pendidikan bagi para manager.

1.2 Fungsi dan Jenis Anggaran

Fungsi Anggaran

Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Hal ini disebabkan karena anggaran sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya.

Proses dari fungsi manajemen tersebut dapat diilustrasikan pada gambar berikut



Gambar tersebut menunjukkan bahwa fungsi manajemen dimulai dari fungsi perencanaan (planning); kemudian diadakan pelaksanaan (actuating) dan perencanaan memberikan proses umpan maju dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari; setelah dilakukan pelaksanaan, barulah diadakan pengawasan (controlling) dan pengawasan memberikan proses umpan balik dalam perencanaan, artinya pengawasan melakukan evaluasi dengan cara membandingkan rencana dengan realisasi (apakah pekerjaan sudah dilaksanakan sesuai rencana).

1. Fungsi Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata/ jelas dalam unit dan uang. Dalam anggaran, rencana laba setinggi-tingginya dirumuskan secara teliti dan nyata, yaitu dinyatakan secara kuantitatif. Misalnya laba tahun 2006 yang harus dicapai Perusahaan Kecap Sedap direncanakan setinggi-tingginya Rp 2.835. 872.

2. Fungsi Pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Jadi anggaran penting untuk penyelarsan setiap bagian kegiatan, seperti bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi, dan bagian keuangan.

Apabila salah satu bagian atau divisi saja tidak dapat melaksanakan tugas sesuai dengan yang direncanakan, maka divisi lain juga tidak dapat melaksanakan tugas secara selaras, terarah, dan berkoordinasi sesuai dengan yang di rencanakan atau yang telah di ditetapkan dalam anggaran.

3. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengendalian/ pengawasan (controlling). Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara:

1. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika ada penyimpangan yang merugikan).

Jenis Anggaran

Anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang sebagai berikut:

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada

tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda. Contoh : Anggaran penjualan disusun berkisar antara 500 unit sampai 1.000 unit. Anggaran variabel disebut juga dengan anggaran fleksibel.

- b. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Contoh : Penjualan direncanakan sebanyak 1.000 unit, dengan demikian anggaran lainnya dibuat berdasarkan anggaran penjualan 1.000 unit tersebut. Anggaran tetap disebut juga dengan anggaran statis.

2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari:

- a. Anggaran periodik, adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu-umumnya satu tahun-yang disusun setiap akhir periode anggaran.
- b. Anggaran kontinu, yaitu anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

3. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari:

- a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek. Anggaran jangka pendek juga disebut dengan anggaran taktis.
- b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), yaitu anggaran yang dibuat untuk jangka panjang waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (capital budget). Anggaran jangka panjang tidak harus berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek. Anggaran jangka panjang juga disebut dengan anggaran strategis.

4. Menurut bidangnya,

Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut “anggaran induk” (master budget). Anggaran induk yang mengonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulan dan anggaran triwulan dipecah lagi menjadi anggaran bulanan. Anggaran ini terdiri dari:

- a. Anggaran operasional, yaitu anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional terdiri dari:
 - Anggaran penjualan
 - Anggaran biaya pabrik yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik
 - Anggaran beban usaha
 - Anggaran laporan laba rugi
- b. Anggaran keuangan, yaitu anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan, antara lain terdiri dari:
 - Anggaran kas
 - Anggaran piutang
 - Anggaran persediaan
 - Anggaran utang
 - Anggaran neraca

Hubungan anggaran operasional dengan anggaran keuangan adalah sebagai berikut :

- Anggaran Penjualan dibuat berdasarkan Ramalan Penjualan.
- Anggaran Beban Usaha (Anggaran Beban Penjualan) dibuat berdasarkan Anggaran Penjualan
- Anggaran Piutang dibuat berdasarkan Anggaran Penjualan.
- Anggaran Produk dibuat berdasarkan Anggaran Penjualan dan Anggaran Persediaan.
- Anggaran Biaya Bahan Baku, Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung, dan Anggaran Biaya Overhead Pabrik dibuat berdasarkan Anggaran Produk.
- Anggaran Laba Rugi dibuat berdasarkan Anggaran Penjualan, Anggaran Beban Usaha, Anggaran Biaya Bahan Baku, Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung, dan Anggaran Biaya Overhead Pabrik.
- Anggaran Cadangan Depresiasi Aset tetap dibuat berdasarkan Anggaran Beban Usaha dan Anggaran Biaya Overhead Pabrik.
- Anggaran Utang dibuat berdasarkan Anggaran Biaya Bahan Baku, Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung, dan Anggaran Biaya Overhead Pabrik.
- Anggaran Modal sendiri dibuat berdasarkan Anggaran Laba Rugi.

- Anggaran Kas dibuat berdasarkan Anggaran Utang, Anggaran Piutang, Anggaran Penjualan, Anggaran Beban Usaha, Anggaran Biaya Bahan Baku, Anggaran Tenaga Kerja Langsung, dan Anggaran Biaya Overhead Pabrik.
 - Anggaran Neraca dibuat berdasarkan Anggaran Kas, Anggaran Piutang, Anggaran Persediaan, Anggaran Cadangan Depresiasi Aset Tetap, dan Anggaran Modal Sendiri.
5. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari:
- a. Anggaran komprehensif, merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
 - b. Anggaran parsial, adalah anggaran yang di susun tidak secara lengkap, anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja. Misalnya karena keterbatasan kemampuan, maka yang dapat disusun hanya anggaran operasional.
6. Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari:
- a. Anggaran apropriasi, adalah anggaran yang dibentuk bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk tujuan lain.
 - b. Anggaran kinerja, adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan) misalnya untuk menilai apakah biaya/ beban yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

1.3 Penyusunan Anggaran

Secara umum proses penyusunan anggaran melibatkan semua unsur-unsur perusahaan terutama komisi anggaran dan departemen anggaran serta fungsifungsi lainnya. Manajemen bertugas mereview, melakukan penyesuaian dan memberikan persetujuan usulan anggaran.

Pada umumnya proses penyusunan anggaran terdiri dari atas tahap-tahap sebagai berikut:

a. Penetapan Pedoman Anggaran

Isi dari pedoman anggaran adalah asumsi-asumsi yang digunakan dalam pembuatan anggaran tersebut seperti tingkat inflasi, upah, kebijakan perusahaan dan lain-lain. Penetapan pedoman anggaran itu diperlukan apabila perusahaan tidak memiliki perencanaan strategis atau program formal.

b. Pengusulan Anggaran

Manajer bertanggung jawab mengusulkan anggaran berdasarkan pedoman anggaran. Biasanya pengajuan anggaran didasarkan pada tingkat anggaran yang sedang berjalan dengan modifikasi sesuai dengan pedoman anggaran yang telah ditetapkan. Perubahan pada realisasi anggaran berjalan dapat dikarenakan perubahan faktor eksternal seperti, perekonomian global, dan juga perubahan faktor internal seperti perubahan biaya produksi.

c. **Negosiasi**

Negosiasi menghasilkan suatu usulan anggaran yang akan dibawa pada tingkat manajemen yang lebih tinggi. Proses yang sama akan diulang kembali pada tingkat selanjutnya ke tingkat yang lebih tinggi lagi.

d. **Review dan Persetujuan**

Persetujuan akhir direkomendasikan oleh komisi anggaran kepada CEO, kemudian anggaran yang sudah disetujui diserahkan kepada dewan komisaris untuk disahkan, lalu anggaran yang sudah disahkan didistribusikan untuk dilaksanakan.

e. **Revisi Anggaran**

Jika asumsi-asumsi yang mendasari pembuatan anggaran sudah tidak realistis dibandingkan dengan kenyataan yang ada, maka suatu revisi anggaran perlu dilakukan.

1.4 Keuntungan dan Kelemahan Anggaran

Pemakaian anggaran di dalam perusahaan memberikan keuntungan-keuntungan sebagai berikut :

1. Penyusunan anggaran merupakan kekuatan manajemen dalam menyusun perencanaan, dimana manajemen melihat ke depan untuk menentukan tujuan perusahaan yang dinyatakan di dalam ukuran finansial.
2. Anggaran dapat digunakan sebagai alat koordinasi berbagai kegiatan perusahaan, misalnya koordinasi antara berbagai penjualan dengan kegiatan produksi.
3. Implementasi anggaran dapat menciptakan alat untuk pengawasan kegiatan perusahaan. Penyimpangan antara anggaran dengan realisasi dihitung dan dianalisa, dan manajemen dapat mengetahui adanya penyelewengan tersebut.
4. Berdasarkan teknik yang digunakan dalam anggaran, manajemen dapat memeriksa dengan seksama penggunaan sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan apakah dapat berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif).

5. Pemakaian anggaran mengakibatkan timbulnya suasana yang bersemangat untuk memperoleh laba, timbul kesadaran tentang pentingnya biaya sebelum dana disediakan. Tekanan anggaran bukan semata-mata menekan biaya, akan tetapi adalah memaksimalkan laba dalam jangka panjang, dan tambahan biaya akan dibenarkan apabila tambahan biaya tersebut diperkirakan dapat meningkatkan laba.
6. Pemakaian anggaran dapat mendorong dipakainya standar sebagai alat pengukur prestasi suatu bagian atau individu di dalam organisasi perusahaan.
7. Pemakaian anggaran dapat membantu manajemen di dalam pengambilan keputusan untuk memilih beberapa alternatif yang mungkin dilaksanakan, misalnya: membuat atau membeli, membuat atau menyewa, menolak atau menerima pesanan, khusus, mendorong atau mengurangi produk tertentu dan sebagainya.

Disamping keuntungan-keuntungan dari pemakaian anggaran perlu diketahui pula adanya keterbatasan dari anggaran sebagai berikut :

1. Anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi atas kegiatan yang akan datang, ketepatan dari estimasi sangat tergantung kepada pengalaman dan kemampuan dari estimator atau proyektor, ketidak tepatan anggaran berakibat tidak baik sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan pengawasan dengan baik.
2. Anggaran harus selalu disesuaikan dengan perubahan kondisi dan asumsi. Anggaran disusun atas dasar kondisi dan asumsi yang mendasari penyusunan anggaran mengharuskan adanya revisi anggaran agar anggaran tersebut dapat digunakan sebagai alat manajemen. Perubahan kondisi atau asumsi misalnya dapat berupa laju inflasi atau kebijakan pemerintah di bidang ekonomi.
3. Anggaran dapat dipakai sebagai alat oleh manajemen hanya apabila semua pihak, terutama manajer-manajer perusahaan, secara terus-menerus dan terkoordinasi berusaha dan bertanggung-jawab atas tercapainya tujuan yang telah ditentukan di dalam anggaran.
4. Semua pihak di dalam perusahaan perlu menyadari bahwa anggaran adalah alat untuk membantu manajemen, akan tetapi tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan "judgement" manajemen masih diperlukan atas dasar pengetahuan dan pengalamannya.

5. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
6. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak efektif.