

BAB 1

KONSEP DASAR PENGANGGARAN

1.1 Pengertian Anggaran

Dalam mengelola perusahaan, manajemen pasti menetapkan tujuan (goals) dan sasaran (objectives) dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Secara umum manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses yang terdiri dari : perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (actuating), dan pengendalian (controlling) dalam upaya mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dari keempat fungsi manajemen tersebut, maka *planning* merupakan fungsi yang memegang peranan yang sangat penting karena merupakan dasar bagi pelaksanaan fungsi-fungsi yang lain.

Penganggaran (budgeting) menunjukkan suatu proses sejak tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang diperlukan, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencananya sendiri, implementasi dari rencana tersebut, sampai pada akhirnya tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil rencana itu.

Pengertian anggaran menurut beberapa ahli:

1. Menurut RA Supriyono

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dinyatakan dalam satuan uang, untuk perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun.

2. Menurut Gunawan Adisaputro

Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

Anggaran perusahaan dapat dianggap sebagai suatu system tunggal yang memiliki ciri khas tersendiri, oleh karena anggaran perusahaan tersebut mempunyai tujuan serta cara kerja tersendiri yang merupakan satu kebulatan dan yang berbeda dengan tujuan serta cara kerja system lain yang terdapat dalam perusahaan.

Dalam penyusunan anggaran harus diperhatikan syarat-syarat sebagai berikut :

- a. Realistis, artinya sangat mungkin untuk dicapai.
- b. Luwes, artinya tidak kaku sehingga terdapat peluang untuk perubahan sesuai dengan situasi dan kondisi.
- c. Kontinyu, artinya bahwa anggaran perusahaan memerlukan perhatian secara terus menerus dan bukan merupakan suatu usaha yang bersifat incidental.

1.2 Anggaran VS Ramalan

Anggaran	Ramalan
• Dinyatakan dalam ukuran uang	• Dinyatakan dalam ukuran moneter atau bukan
• Umumnya berjangka waktu satu tahun	• Dapat sembarang waktu
• Berisi komitmen manajemen untuk mencapainya	• Peramal tidak bertanggung jawab atas tercapainya ramalan
• Ditelaah dan disetujui oleh pimpinan yang lebih tinggi daripada penyusun usulan anggaran	• Tidak selalu disetujui oleh pimpinan yang lebih tinggi
• Setelah disahkan tidak dapat diubah kecuali dalam kondisi khusus	• Segera diperbaharui jika ada informasi baru yang menunjukkan perubahan kondisi
• Secara periodik, realisasi dibandingkan dengan anggaran dan penyimpangan dianalisis dan diterangkan/ditindak lanjuti	• Penyimpangan terhadap ramalan tidak dianalisis secara formal atau secara periodik tidak ditindak lanjuti

1.3 Fungsi Anggaran

Beberapa fungsi anggaran dalam proses manajemen adalah sebagai berikut:

1. Dibidang *Planning*

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

2. Dibidang *Controlling*

- Membantu mengkoordinir factor sumber daya manusia dengan perusahaan
- Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan lingkungan usaha yang dihadapi
- Membantu menempatkan pemakaian modal pada saluran-saluran yang menguntungkan sesuai dan seimbang dengan program perusahaan.
- Membantu mengetahui kelemahan dalam organisasi.

3. Dibidang *Controlling*

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

1.4 Tujuan Penyusunan Anggaran

1. Untuk menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bias 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 rinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
4. Untuk mengkoordinasikan 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.

1.5 Klasifikasi Anggaran

1. Berdasarkan ruang lingkup
 - a. Anggaran komprehensif, yaitu anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang menyeluruh yang mencakup seluruh aktivitas perusahaan.
 - b. Anggaran parsial, yaitu anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas yang hanya mencakup sebagian dari kegiatan perusahaan

2. Berdasarkan fleksibilitasnya
 - a. Anggaran fixed, yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dimana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan *revenue*, *cost*, dan *expenses*, serta tidak diadakan revisi secara periodic.
 - b. Anggaran kontinyu, yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dimana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan *revenue*, *cost* dan *expenses*, tetapi diadakan revisi secara periodic dan ditambahkan anggaran untuk satu triwulan pada periode anggaran berikutnya.
3. Berdasarkan jangka waktu
 - a. Anggaran jangka pendek, yaitu anggaran operasional yang menunjukkan rencana operasi atau kegiatan untuk satu periode akuntansi (biasanya 1 tahun) yang akan datang. Anggaran ini terdiri dari anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran pemakaian bahan langsung, anggaran pembelian bahan baku, anggaran upah langsung, anggaran biaya overhead, anggaran persediaan bahan baku dan barang jadi, anggaran biaya penjualan dan promosi, anggaran biaya administrasi, anggaran harga pokok barang yang dijual, anggaran rugi/laba yang diproyeksikan, anggaran sisa laba diproyeksikan, anggaran pendapatan dan pengeluaran lain-lain, anggaran tambahan modal, anggaran kas, piutang dan daftar neraca yang diproyeksikan.
 - b. Anggaran jangka panjang, yaitu anggaran yang menunjukkan rencana investasi dalam tahun anggaran dengan waktu lebih dari satu tahun

1.6 Keunggulan dan Kelemahan Anggaran

Keunggulan penyusunan anggaran :

- a. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen, hasil proyeksi ini menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.
- b. Dalam menyusun anggaran, diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang akan dilakukan. Analisis ini sangat bermanfaat bagi manajemen sekalipun ada pilihan untuk tidak melanjutkan keputusan tersebut.
- c. Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.
- d. Anggaran memerlukan adanya dukungan organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui kekuasaan, kewenangan, dan kewajibannya. Anggaran sekaligus berfungsi sebagai alat pengendalian pola kerja karyawan dalam melakukan suatu kegiatan.
- e. Mengingat setiap manajer dan atau penyelia dilibatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut berperan serta.

Kelemahan penyusunan anggaran :

- a. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (permintaan efektif, kapasitas produksi dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.
- b. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakannya secara sungguh-sungguh.
- c. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bukan menggantikannya.
- d. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, sebab itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

1.7 Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran

1. Faktor Intern

Faktor-faktor intern (*controllable*) antara lain berupa, a) data penjualan pada tahun-tahun yang lalu, b) kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, promosinya, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya, c) kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan, d) tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya maupun keterampilan dan keahliannya, e) modal kerja yang dimiliki perusahaan, f) fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan dan, g) kebijakan-kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik dibidang pemasaran, produksi, pembelanjaan, administrasi maupun di bidang personalia.

2. Faktor Ekstern

Faktor-faktor ekstern (*uncontrollable*) antara lain berupa, a) keadaan persaingan, b) tingkat pertumbuhan penduduk, c) tingkat penghasilan masyarakat, d) tingkat penyebaran penduduk, e) agama, adat-istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat, f) berbagai kebijakan pemerintah, baik dibidang politik, ekonomi, social dan budaya maupun keamanan, g) keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya.

1.8 Prinsip Penyusunan Anggaran

Prinsip-prinsip dasar yang harus dipenuhi dan ditaati agar suatu anggaran dapat disusun dan dilaksanakan adalah sebagai berikut:

1. *Management Involvement*

Keterlibatan manajemen dalam penyusunan rencana mempunyai makna bahwa manajemen mempunyai komitmen yang kuat untuk mencapai segala sesuatu yang direncanakan.

2. *Organizational Adaption*

Suatu rencana keuangan harus disusun berdasarkan struktur organisasi dimana ada ketegasan garis wewenang dan tanggung jawab. Seorang manajer tidak dapat memindahkan tanggung jawab atas suatu pekerjaan walaupun dia dapat melimpahkan sebagian wewenangnya kepada bawahannya.

3. *Responsibility Accounting*

Agar rencana keuangan dapat dilaksanakan dengan baik, maka harus didukung adanya suatu system *responsibility accounting* yang polanya disesuaikan dengan pertanggungjawaban organisatoris.

4. *Goal Orientation*

Penetapan tujuan yang realistis akan menjamin kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang. Jadi konsep *management by objective* dapat diterapkan.

5. *Full Communication*

Suatu perencanaan dan pengendalian dapat berjalan secara efektif apabila antara tingkatan manajemen mempunyai pemahaman yang sama tentang tanggung jawab dan sasaran yang harus dicapai.

6. *Realistic Expectation*

Dalam perencanaan, manajemen harus menghindari konservatisme dan optimism yang berlebihan yang menjadikan sasaran tidak dapat dicapai. Jadi manajemen harus menetapkan sasaran yang realistis artinya memungkinkan untuk dapat dicapai.

7. *Timeliness*

Laporan-laporan berupa informasi mengenai realisasi rencana harus diterima oleh manajer yang berkompeten tepat pada waktunya agar informasi tersebut efektif dan berguna bagi manajemen.

8. *Flexible Application*

Perencanaan tidak boleh kaku tetapi harus terdapat celah untuk perubahan sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi.

9. *Reward and Punishment*

Manajemen harus melakukan penilaian kinerja manajer berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan. Jadi manajer yang kinerjanya dibawah atau melebihi standar harus dapat diketahui sehingga pemberian suatu *reward* ataupun *punishment* oleh manajemen menjadi transparan.