

PENYUSUNAN ANGGARAN

Definisi Anggaran

Anggaran (budget) adalah rencana terinci yang dinyatakan secara kuantitatif (biasanya dalam satuan moneter) mengenai kegiatan organisasi untuk periode tertentu di masa depan.

Anggaran merupakan alat pengendalian manajemen yang menghubungkan rencana strategis dengan rencana operasional tahunan.

Karakteristik Anggaran

Karakteristik Anggaran

1. Disusun untuk periode tertentu (1 tahun, 6 bulan, dll).
2. Berisi target keuangan dan non-keuangan.
3. Menjadi pedoman tindakan bagi seluruh unit organisasi.
4. Menjadi alat komunikasi internal antara manajemen puncak dan unit operasional.
5. Dapat disesuaikan melalui revisi bila terjadi perubahan lingkungan.

Fungsi Anggaran dalam SPM

Fungsi Anggaran dalam SPM

1. Anggaran berfungsi sebagai:
2. alat perencanaan,
3. alat koordinasi,
4. alat pengawasan,
5. alat motivasi,
6. alat evaluasi kinerja.

Hubungan Anggaran dengan Perencanaan Strategis

Anggaran merupakan turunan dari **rencana strategis organisasi**. Hubungan keduanya dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Strategi menentukan arah jangka panjang

- Anggaran memastikan strategi dapat diterjemahkan ke dalam rencana tahunan.

Contoh:

Jika strategi perusahaan adalah diferensiasi berbasis inovasi, anggaran harus menyediakan dana R&D yang memadai.

Hubungan Anggaran dengan Perencanaan Strategis

b. Anggaran memastikan strategi dapat dijalankan secara realistis

- Dengan mempertimbangkan:
- sumber daya yang tersedia,
- kapasitas produksi,
- kondisi pasar.

c. Anggaran sebagai alat monitoring strategi

- Perbandingan antara anggaran dan realisasi membantu manajemen mengetahui apakah strategi berjalan sesuai rencana.

Perbedaan Anggaran dengan Prediksi (Forecast)

Aspek	Anggaran	Prediksi (Forecast)
Tujuan	Menetapkan target dan komitmen	Menggambarkan proyeksi kejadian yang mungkin terjadi
Sifat	Normatif (apa yang <i>harus</i> dicapai)	Deskriptif (apa yang <i>akan</i> terjadi bila kondisi tertentu terpenuhi)
Penggunaan	Acuan evaluasi kinerja	Alat perencanaan dan penyesuaian
Sifat mengikat	Mengikat bagi manajer	Tidak mengikat
Periode	Biasanya tahunan	Bisa bulanan, kuartal, tahunan

Kegunaan Anggaran

Anggaran memiliki banyak kegunaan penting dalam sistem pengendalian manajemen:

a. Perencanaan

- Menentukan program dan kegiatan yang akan dilakukan selama periode mendatang.

b. Koordinasi

- Mengintegrasikan seluruh kegiatan antar divisi seperti pemasaran, produksi, keuangan, dan SDM.

c. Komunikasi Internal

- Anggaran menyampaikan prioritas organisasi serta ekspektasi manajemen kepada seluruh karyawan.

Kegunaan Anggaran

d. Pengendalian

- Anggaran digunakan sebagai standar untuk membandingkan realisasi dan menganalisis varian.

e. Evaluasi Kinerja

- Kinerja manajer dapat diukur berdasarkan pencapaian target anggaran.

f. Motivasi

- Dengan memberi target yang menantang namun realistis, anggaran dapat mendorong manajer meningkatkan kinerja.

g. Alokasi Sumber Daya

- Menentukan bagaimana dana, tenaga kerja, dan aset dialokasikan secara efisien.

Jenis-jenis Anggaran

1. Berdasarkan Sifatnya

- **Anggaran Tetap (Fixed Budget)**
Tidak berubah meskipun volume aktivitas berubah.
- **Anggaran Fleksibel (Flexible Budget)**
Menyesuaikan dengan perubahan tingkat aktivitas.

Jenis-jenis Anggaran

2. Berdasarkan Pendekatannya

- **Bottom-Up Budgeting**

Anggaran disusun oleh unit bawah kemudian disetujui manajemen puncak.

Kelebihan: meningkatkan partisipasi dan motivasi.

Kelemahan: risiko *budgetary slack*.

- **Top-Down Budgeting**

Anggaran ditentukan manajemen puncak kemudian disebarkan ke unit bawah.

Kelebihan: konsistensi strategis lebih kuat.

Kelemahan: kurang realistis jika tidak memahami kondisi operasi.

- **Zero-Based Budgeting**

Setiap pos harus dianalisis dari nol, bukan sekadar mengikuti anggaran tahun lalu.

Jenis-jenis Anggaran

3. Berdasarkan Fungsinya

- **Anggaran Operasional** (operating budget)
- **Anggaran Keuangan** (financial budget)

Anggaran Operasional

- Anggaran operasional adalah anggaran yang berkaitan dengan aktivitas operasi perusahaan untuk mencapai target penjualan, produksi, dan biaya dalam satu periode.

Komponen Anggaran Operasional

a. Anggaran Penjualan (Sales Budget)

- Menjadi dasar untuk seluruh anggaran lainnya. Memuat:
- volume penjualan,
- harga jual,
- pendapatan penjualan.

b. Anggaran Produksi

- Menentukan jumlah produksi berdasarkan:
$$\text{Produksi} = \text{Penjualan yang direncanakan} + \text{Persediaan akhir yang diinginkan} - \text{Persediaan awal}$$

Komponen Anggaran Operasional

c. Anggaran Bahan Baku

- Termasuk:
- jumlah bahan baku yang dibutuhkan,
- pembelian bahan baku,
- biaya bahan baku.

d. Anggaran Tenaga Kerja Langsung

- Menetapkan jumlah jam kerja dan biaya tenaga kerja yang diperlukan.

Komponen Anggaran Operasional

e. Anggaran Overhead Pabrik

- Biaya listrik, pemeliharaan, depresiasi, dan lain-lain.

f. Anggaran Beban Penjualan & Administrasi

- Termasuk biaya pemasaran, iklan, transportasi, gaji administrasi, dll.

g. Anggaran Laba Rugi

- Merangkum hasil perhitungan untuk memproyeksikan laba operasi.

Proses Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran biasanya melalui tahapan sistematis:

1. Penetapan tujuan & strategi organisasi

- Menentukan arah anggaran sesuai visi, misi, dan strategi.

2. Penyusunan asumsi dasar

- Asumsi meliputi:
- kondisi ekonomi,
- inflasi,
- tingkat bunga,
- kapasitas produksi,
- permintaan pasar.

Proses Penyusunan Anggaran

3. Penyusunan Anggaran Penjualan

- Bagian pemasaran membuat proyeksi penjualan sebagai dasar anggaran lainnya.

4. Penyusunan Anggaran Produksi & Operasional

- Meliputi bahan baku, tenaga kerja, overhead, dan persediaan.

Proses Penyusunan Anggaran

5. Penyusunan Anggaran Keuangan

- Termasuk:
- anggaran kas,
- anggaran investasi,
- neraca proyeksi.

6. Konsolidasi Anggaran

- Semua anggaran unit bisnis dikumpulkan menjadi anggaran perusahaan.

Proses Penyusunan Anggaran

7. Negosiasi dan Revisi

- Diskusi antara unit operasional dan manajer puncak untuk mencapai target yang realistis.

8. Persetujuan Anggaran

- Anggaran disahkan sebagai komitmen resmi.

9. Pelaksanaan dan Pengendalian Anggaran

- Realisasi dibandingkan dengan anggaran untuk menghasilkan analisis varian.