

## Chapter 9 :

### Budget Preparation

Chapter ini akan memfokuskan pada pengelolaan pengendalian operasi pada tahun ini dan akan membahas tentang proses mempersiapkan anggaran yang terjadi sebelum tahun itu dimulai dan implikasi perilaku dari proses penyusunan anggaran. Chapter ini dimulai dengan mendeskripsikan tujuan penganggaran dan membedakan penganggaran dari perencanaan strategic dan dari ramalan/prakiraan sebelumnya. Juga akan dibahas mengenai beberapa tipe penganggaran dan tipe penganggaran operasi

#### Definisi anggaran

**“Anggaran adalah alat untuk memberikan informasi ke pihak manajemen mengenai rencana yang dimiliki oleh seorang kepala divisi untuk tahun berikutnya agar pihak manajemen dapat memberikan penilaian terhadap rencana-rencana yang telah disusun”.**

Berdasarkan pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa anggaran merupakan suatu alat atau rencana kuantitatif dalam mengidentifikasi sumber daya yang disusun berdasarkan program yang sudah disahkan dan biasanya dinyatakan dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lainnya serta manajemen harus melakukan terlebih dahulu musyawarah, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diharapkan dan dapat memberikan informasi kepada setiap divisi untuk tahun berikutnya agar dapat mengetahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan.

Anggaran merupakan Perencanaan keuangan perusahaan yang dipakai sebagai dasar pengendalian ( pengawasan ) keuangan perusahaan untuk periode yang akan datang “.Anggaran merupakan suatu rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang telah ditetapkan dalam proses penyusunan program, dimana suatu anggaran disusun oleh manajemen untuk jangka waktu satu tahun yang nantinya akan membawa perusahaan pada kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya yang sudah ditentukan

## **Karakteristik Anggaran**

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

## **Penyusunan anggaran**

Penyusunan anggaran merupakan proses penentuan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian program. Dalam proses ini manajer pusat pertanggungjawaban juga berperan serta dalam menyusun usulan anggaran serta mengadakan negosiasi dengan manajer di atasnya yang memberikan peran kepadanya. Karena anggaran menjadi komitmen manajer pusat pertanggungjawaban, maka anggaran tersebut akan digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan sehingga disebut pengendalian melalui anggaran

Dalam proses penyusunan anggaran harus dibedakan dari perencanaan strategis dan peramalan. Berikut terdapat perbedaannya :

1. Perbedaan penganggaran dibanding perencanaan strategis  
Keduanya merupakan proses perencanaan yang berurutan tapi keduanya memiliki aktivitas yang berbeda :
  - a. Perencanaan strategis biasanya berjangka panjang dan penganggaran biasanya jangka waktu 1 tahun

- b. Perencanaan strategis mendahului penganggaran
- c. Perencanaan strategis menjadi pedoman penganggaran
- d. Perencanaan strategis terstruktur menurut lini produk atau program penganggaran terstruktur menurut pusat pertanggungjawabban

## 2. Perbedaan penganggaran dibanding peramalan

“Karakteristik anggaran :

1. Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit perusahaan.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non-moneter (contoh unit yang terjual atau produksi).
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 diubah dalam kondisi tertentu.
7. Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan perbedaannya dianalisis dan dijelaskan.

Sedangkan karakteristik ramalan :

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

Sehingga dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah rencana manajemen, dengan asumsi implisit bahwa langkah positif akan diambil oleh pembuat anggaran, manajer yang mempersiapkan anggaran untuk membuat kegiatan nyata berkaitan dengan rencana. Sedangkan peramalan hanya sebuah prediksi akan

apa yang sangat mungkin terjadi, tidak membawa implikasi bahwa peramalan akan berupaya sedemikian rupa agar ramalannya akan terealisasi

### **Manfaat anggaran :**

Selain itu anggaran mempunyai beberapa manfaat yang cukup besar yaitu:

- 1. Perencanaan kegiatan organisasi atau pusat tanggung jawab dalam jangka pendek**
- 2. Membantu mengkoordinasikan rencana jangka pendek**
- 3. Alat komunikasi rencana kepada berbagai manajer pusat pertanggung jawaban**
- 4. Alat untuk memotivasi para manajer untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya**
- 5. Alat pengendalian kegiatan dan penilaian prestasi pusat-pusat pertanggung jawaban dan para manajernya**
- 6. Alat pendidikan para manajer”**

Keenam macam manfaat anggaran di atas akan dibahas dalam uraian berikut:

#### **1 Perencanaan Kegiatan Organisasi atau Pusat Pertanggungjawaban Dalam Jangka Pendek**

Anggaran sebagai alat perencanaan jangka pendek dan merupakan kesanggupan manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan program atau bagian dari program jangka pendek. umumnya satu tahun. Dalam penyusunan anggaran, manajer pusat pertanggungjawaban harus mempertimbangkan pengaruh lingkungan luar dan kondisi-kondisi perusahaan.

#### **2 Membantu Mengkoordinasi Rencana Jangka Pendek**

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasi rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasinya agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan. Koordinasi harus diusahakan, jadi tidak dapat diharapkan berjalan secara otomatis karena setiap individu di dalam organisasi mempunyai kepentingan dan persepsi yang berbeda terhadap tujuan organisasi.

#### **3 Alat Komunikasi Rencana Kepada Berbagai Manajer Pusat Pertanggungjawaban .**

Jika organisasi yang diinginkan berfungsi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi melalui berbagai unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijakan, rencana, pelaksanaan dan penyimpangan yang timbul. Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tindakan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses anggaran.

4 Alat Untuk Memotivasi Para Manajer Untuk Mencapai Tujuan Pusat Pertanggungjawaban Yang Dipimpinnya

Anggaran dalam penyusunannya mengikut sertakan para pelaksana sehingga dapat digunakan untuk memotivasi mereka di dalam melaksanakan rencana, mencapai tujuan sekaligus untuk mengukur prestasi mereka. Memotivasi para pelaksana dapat dilakukan dengan memberikan insentif dalam bentuk uang, penghargaan, dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi.

5 Alat Pengendalian Kegiatan dan Penilaian Prestasi Pusat-pusat Pertanggungjawaban dan Para Manajernya.

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari pelaksanaan sehingga dapat ditentukan apakah penyimpangan yang timbul sudah menjadi hal yang dapat merugikan perusahaan. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan dimasa yang akan datang.

6 Alat Pendidikan Para Manajer

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpin dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, anggaran bermanfaat sebagai latihan kepemimpinan bagi para manajer agar dimasa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

## Fungsi anggaran

Tidak hanya sebagai alat bantu bagi seorang manajer dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan, tetapi juga sebagai :

1. Fungsi Perencanaan

Fungsi ini merupakan fungsi utama dan menjadi dasar bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya,

karena sebelum suatu perusahaan melakukan kegiatan operasionalnya, maka seorang pimpinan dari perusahaan tersebut harus terlebih dahulu melakukan perumusan tentang kegiatan apa saja yang akan dilakukan, hasil apa saja yang akan di peroleh, dan bagaimana dalam melaksanakannya, oleh karena alasan itulah fungsi perencanaan ini memegang peranan yang penting bagi sebuah perusahaan.

2. Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi memegang peranan untuk menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya

3. Fungsi komunikasi

**Yaitu Apabila dalam penyusunan anggaran berbagai unit dan tingkat organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses anggran. Selanjutnya setiap orang yang bertanggungjawab terhadap anggaran harus dinilai prestasinya melalui laporan periodik**

4. Fungsi motivasi

Yaitu apabila anggaran berfungsi sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas utuk mencapai tujuan.

5. Fungsi pengendalian dan evaluasi

Yaitu dimana anggaran dapat berfungsi pla sebagai alat pengendalian karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan anggaran teersebut

6. Fungsi pendidikan

Yaitu apabila anggaran berfungsi sebagaimana bekerja secara rinci pada pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan.

**Keunggulan Anggaran pada organisasi :**

- a. Mendorong individu untuk terus berfikir ke depan
- b. Mendrong terjadinya kerja sama antara masing-masing bagian karena masing-masing menyadari bahwa mereka tidak dapat berdiri sendiri



- c. Mendorong adanya pelaksanaan asas partisipasi karena setiap bagian terlibat untuk ikut serta memikirkan rencana kerjanya
- d. Menyediakan suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah
- e. Menyediakan tujuan atau sasaran yang merupakan alat pengukur atau standar untuk mengukur prestasi dan ukuran pertimbangan manajemen dan sikap eksekutif secara individual
- f. Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.

### **Keterbatasan anggaran**

meskipun anggaran mempunyai banyak manfaat, tetapi terdapat pula beberapa keterbatasannya yaitu:

1. Estimasi atau proyeksi tidak tepat
2. Kondisi dan asumsi berubah
3. Tidak ada kerjasama dan koordinasi
4. Dipandang sebagai pengganti pertimbangan manajemen

Keterangan di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

#### **1 Estimasi Atau Proyeksi Tidak Tepat**

Perencanaan dan anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi yang ketepatannya tergantung kepada kemampuan pengestimasi atau pemroyeksi. Ketidak tepatan estimasi mengakibatkan manfaat perencanaan tidak dapat dicapai

#### **2 Kondisi dan Asumsi Berubah**

Perencanaan dan anggaran didasarkan kondisi dan asumsi tertentu. Jika kondisi dan asumsi yang mendasarinya berubah maka perencanaan dan anggaran harus dikoreksi.

#### **3 Tidak Ada Kerjasama dan Koordinasi**

Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen hanya jika semua pihak, terutama para manajer terus bekerjasama secara terkoordinasi dan berusaha mencapai tujuan.

#### 4 Dipandang Sebagai Pengganti Pertimbangan Manajemen

Perencanaan dan anggaran tidak dapat dan tidak dimaksudkan untuk menggantikan fungsi manajemen dan pertimbangan manajemen

### Syarat-syarat Anggaran

Agar anggaran yang dihasilkan memberi manfaat bagi perusahaan, maka menurut **R.A Supriyono** dalam bukunya **Sistem Pengendalian Manajemen (2000:45)** harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- “1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat**
- 2. Adanya sistem akuntansi yang memadai**
- 3. Adanya penelitian dan analisis**
- 4. Adanya dukungan para pelaksana”**

Keterangan di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

#### 1 Adanya Organisasi Perusahaan Yang Sehat

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang tegas.

#### 2 Adanya Sistem Akuntansi Yang Memadai

Sistem akuntansi yang memadai meliputi:

- a. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya
- b. Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi, anggaran dan selisih
- c. Laporan didasarkan pada akuntansi pertanggungjawaban.

#### 3 Adanya Penelitian dan Analisis



Penelitian dan analisis diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisis prestasi

#### 4 Adanya Dukungan Para Pelaksana

Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana tingkat atas maupun bawah.

Dengan terpenuhinya syarat-syarat anggaran tersebut, diharapkan agar anggaran yang disusun oleh manajemen perusahaan cukup memadai sehingga dapat membantu manajemen dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya dengan lebih efektif dan efisien sehingga efektivitas setiap kegiatan perusahaan dapat tercapai.

### **Jenis-jenis anggaran**

Dalam suatu perusahaan, paket anggaran yang lengkap terdiri atas beberapa elemen atau jenis anggaran. Paket anggaran yang lengkap tersebut dinamakan juga anggaran induk. Anggaran induk (*master budget*) suatu jaringan kerja yang berisi berbagai macam anggaran yang terpisah namun saling berhubungan dan tergantung satu sama lain. Maka anggaran induk dapat digolongkan ke dalam :

#### 1. Anggaran operasi

Anggaran operasi menjelaskan aktifitas yang menghasilkan pendapatan untuk perusahaan, yaitu penjualan, produksi dan barang jadi. Hasil utama dari anggaran operasi adalah laporan laba rugi proforma dan diharapkan dapat mencapai tujuan laba tahun yang akan datang. Anggaran ini disusun untuk setiap unit bisnis/divisi

#### 2. Anggaran pengeluaran modal

Anggaran yang merupakan daftar rencana yang disetujui oleh manajemen mengenai proyek pemilikan fasilitas dan ekupmen baru beserta taksiran biaya setiap proyek dan saat pengeluaran modal tersebut kan dilakukan dalam tahun anggaran dan biasanya disusun terpisah dengan anggaran operasi. Sehingga proyek-proyek secara individual digolongkan sesuai dengan tujuannya

#### 3. Anggaran kas

Anggaran yang menunjukkan elemen-elemen dan jumlah kebutuhan kas dan sumber-sumber kas suatu organisasi atau unit bisnis tahun yang akan datang.

#### 4. Anggaran neraca

Anggaran yang menunjukkan implikasi berbagai macam anggaran pada elemen-elemen neraca yaitu utang dan modal tahun yang akan datang

### **Prosedur Penyusunan Anggaran**

Anggaran memerlukan proses penyusunan menurut **R.A Supriyono** dalam bukunya **Sistem Pengendalian Manajemen (2000:49)** mengemukakan bahwa:

**“Penyusunan anggaran adalah proses akuntansi dan juga proses manajemen. Proses akuntansi berarti penyusunan anggaran merupakan studi terhadap mekanisme, prosedur untuk merakit data, dan membentuk anggaran. Proses manajemen berarti penyusunan anggaran merupakan proses penetapan peranan tiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian program”**

Penyusunan anggaran berhubungan dengan peran departemen anggaran dan komite anggaran. Departemen anggaran adalah departemen yang bertugas mengadministrasikan aliran informasi sistem pengendalian melalui tugas. Fungsinya antara lain membantu pusat-pusat pertanggungjawaban di dalam penyusunan anggaran dan menerbitkan formulir-formulir untuk penyusunan anggaran. Selain itu komite anggaran adalah komite yang dibentuk oleh manajemen puncak untuk mengkoordinasi proses manajemen dalam penyusunan anggaran. Tugasnya antara lain : mengusulkan kepada manajemen puncak mengenai pedoman umum penyusunan anggaran dan mendistribusikan anggaran yang telah disahkan kepada berbagai unit organisasi.

Perencanaan anggaran merupakan salah satu bagian saja dari rencana-rencana perusahaan, karena perencanaan ini mencakup seluruh aktivitas perusahaan baik itu pemerintah maupun swasta. Oleh karena itu, anggaran mempunyai tujuan yang secara garis besar untuk mengatur aktivitas yang akan dilakukan oleh perusahaan.

### **Tahap- tahap penyusunan anggaran :**

1. memahami SWOT

Manajemen puncak /CEO menganalisis informasi masa lalu dan perubahan lingkungan luar melalui analisis SWOT. Analisis ini harus dikomunikasikan pada penyusun anggaran karena memengaruhi tujuan, strategi, dan program yang mendasari anggaran yang akan disusunnya

2. Memahami perumusan strategi dan perencanaan strategis

Atas dasar SWOT, CEO menyusun perumusan strategi (proses penentuan tujuan dan strategi pokok yang akan digunakan untuk mencapai tujuan). Tujuan, strategi dan program harus dikomunikasikan karena mendasari anggaran yang akan disusunnya

3. Mengkomunikasikan tujuan, Strategi pokok dan program

CEO selanjutnya mengkomunikasikan SWOT, tujuan, strategi dan program yang telah ditetapkan kepada komite anggaran, para manajer divisi, dan para manajer di bawahnya agar mereka mengetahui dan memahami lingkungan yang akan dihadapi.

4. Memilih taktik, mengkoordinasi dan mengawasi operasi

Manajer divisi atas dasar SWOT, tujuan, strategi dan program selanjutnya memilih taktik yang akan digunakan dan selanjutnya manajer departemen membuat keputusan pengoperasian yang digunakan untuk mengkoordinasi kegiatan di bawah departemennya.

5. Menyusun usulan anggarannya

Setiap manajer divisi menyusun dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran untuk bagian organisasi di bawah yaitu departemen. Usulan anggaran semua divisi selanjutnya diserahkan kepada komite anggaran

6. Menyarankan revisi usulan anggaran

Komite anggaran menyarankan revisi terhadap usulan setiap divisi agar terdapat penyesuaian dengan anggaran yang lain dan agar sesuai dengan rencana jangka panjang yang sudah ditentukan manajemen puncak

7. Menyetujui revisi usulan anggaran dan merakit menjadi anggaran perusahaan

Komite anggaran merakit usulan tersebut menjadi anggaran perusahaan

8. Revisi dan pengesahan anggaran perusahaan

Anggaran perusahaan mungkin masih perlu di revisi sebelum disahkan ke manajemen puncak menjadi anggaran perusahaan. Setelah itu anggaran disahkan dan didistribusikan ke tiap divisi sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan sekaligus alat pengendalian.

## Aspek perilaku manusia

Anggaran disusun untuk membantu manajemen mengkonunikasikan tujuan organisasi pada semua manajer unit organisasi di bawahnya untuk mengkoordinasi kegiatan dan mengevaluasi prestasi manajer, maka agar tercapai tujuan tersebut penyusunan anggaran harus partisipatif (anggaran yang penyusunannya berdasarkan partisipasi para manajer setiap pusat pertanggungjawaban untuk mengusulkan anggaran serta menjelaskan dan memberikan alasan mengenai usulannya sesuai dengan kompetensi masing-masing yang nantinya dapat mencapai adanya keselarasan tujuan) bukan otoritatif (anggaran yang penyusunannya hanya dilakukan oleh manajer puncak).

Agar dapat memotivasi para pelaksana di dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan :

#### 1. Partisipasi Dalam Proses Penyusunan Anggaran

Proses anggaran harus didasarkan campuran antara top down and bottom up. Ada dua prosedur penyusunan anggaran yang biasanya digunakan suatu organisasi, yaitu:

“Anggaran *top down* adalah anggaran yang disusun oleh manajemen di bawahnya. Anggaran *top down* mempunyai kelemahan:

1. Kurangnya komitmen bawahan
2. Seringkali tidak dapat dilaksanakan
3. Sulit berhasil mencapai tujuan

Anggaran *bottom up* adalah anggaran yang disusun sendiri oleh manajemen level bawah dan selanjutnya diserahkan ke manajemen atas. Meskipun dapat menciptakan komitmen manajemen bawah, namun anggaran *bottom up* mempunyai kelemahan sebagai berikut:

1. Seringkali tidak mempertimbangkan keselarasan tujuan
2. Kurang terkendali
3. Tujuan yang ingin dicapai terlalu mudah

Untuk mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut, anggaran sebaiknya disusun berdasarkan campuran *top down* dan *bottom up* dengan langkah-langkah penyusunan anggaran”.

Kebanyakan perusahaan menggunakan prosedur *Bottom – up Budgeting*, dengan dipertimbangkan bahwa mereka lebih mengetahui apa yang diperlukan oleh perusahaannya, sehingga mereka dapat mempersiapkan suatu perencanaan yang lebih realistis untuk mendukung anggaran yang mereka siapkan. Dengan demikian anggaran yang tersusun nanti merupakan hasil kesepakatan bersama sesuai dengan kondisi. Fasilitas serta kemampuan masing-masing bagian secara terpadu, kesepakatan bersama ini sangat penting agar pelaksanaan anggaran nanti benar-benar didukung oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga memudahkan terciptanya kerjasama yang saling menunjang dan terkoordinasi dengan baik.

## 2. Tingkat kesulitan

Adanya suatu anggaran ideal dimana anggaran itu menantang, cukup sulit namun dapat dicapai melalui usaha keras sehingga para pelaksana termotivasi untuk mencapai prestasi tersebut. Karena apabila anggaran itu terlalu sulit, mengakibatkan para pelaksana tidak termotivasi bahkan stress sedangkan jika anggaran terlalu mudah dicapai mengakibatkan para pelaksana tidak tertantang untuk berprestasi tanpa bekerja giat

## 3. Keterlibatan manajemen puncak

Keterlibatan manajemen puncak dalam penyusunan anggaran diperlukan agar sistem anggaran dapat secara efektif memotivasi para pelaksana atau pengusul anggaran yang tugasnya tidak hanya memberikan stempel atau tanda tangan pengesahan tapi juga terlibat dalam penelaahan dan pengesahan anggaran

## 4. Kewajaran dan keadilan

Agar manajer pusat pertanggungjawaban merasa wajar dan adil tentang anggarannya maka dia harus diikutkan dalam berperan serta secara aktif pada waktu penyusunan anggaran pusat pertanggungjawabannya.

## 5. Laporan yang teliti dan tepat waktu

Laporan anggaran yang teliti dan tepat waktu dapat merupakan peringatan dini bagi para pelaksana, sehingga para penyusun harus mempunyai integritas dan keahlian dalam menyusun. Laporan ini disusun oleh Dept akuntansi dengan menggunakan akuntansi pertanggungjawaban

## **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran**

Agar suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik, yaitu bila perkiraan-perkiraan yang terdapat di dalamnya cukup akurat. Dalam penyusunan anggaran harus mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu anggaran. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor internal, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:
  - a. Penjualan tahun-tahun yang lalu.
  - b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.
  - c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan
  - d. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (kuantitatif). Maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif).
  - e. Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
  - f. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan.
  - g. Kebijakan-kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik di bidang pemasaran, di bidang produksi, di bidang pembelanjaan, di bidang administrasi maupun di bidang personalia.
2. Faktor eksternal, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan, tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:
  - a. Keadaan persaingan.
  - b. Tingkat pertumbuhan penduduk.
  - c. Tingkat penghasilan masyarakat.
  - d. Tingkat pendidikan masyarakat.
  - e. Tingkat penyebaran penduduk.
  - f. Agama, adat-istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
  - g. Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan.

Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya.

## **Hubungan Akuntansi Dengan Anggaran**



jika dihubungkan dengan anggaran, data akuntansi merupakan salah satu sumber utama, hal ini disebabkan akuntansi menyediakan data historis dan actual yang bersifat keuangan yang memenuhi tujuan analisa dalam pengembangan rencana-rencana perusahaan. Selanjutnya penyesuaian anggaran harus disesuaikan dengan sistem akuntansi yang terdapat dalam perusahaan tersebut, terutama penggolongan transaksi-transaksi dalam perkiraan-perkiraan. Penggolongan transaksi-transaksi dalam perkiraan-perkiraan untuk anggaran harus sama dengan yang ada pada laporan keuangan, dengan maksud agar dapat diperbandingkan sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi.

### **Hubungan Anggaran Dengan Fungsi-Fungsi Manajemen**

fungsi (kegunaan) budget yang pokok adalah sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja serta sebagai alat pengawasan kerja. Bilamana dibandingkan dengan fungsi-fungsi manajemen tersebut, nampaklah bahwa anggaran mempunyai kaitan yang sangat erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana (planning), pengkoordinasian kerja (coordinating), dan pengawasan kerja (controlling). Dengan demikian maka nampaklah bahwa anggaran adalah alat manajemen untuk membantu menjalankan fungsi-fungsinya.

### **Kegunaan dari Anggaran**

Persiapan pelaksanaan anggaran menurut **Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan**

1. Untuk menyesuaikan perencanaan stratejik

Perencanaan stratejik mempunyai karakteristik sebagai berikut

Dipersiapkan pada awal tahun, dikembangkan berdasarkan informasi terbaik yang tersedia pada saat itu, persiapannya melibatkan beberapa manajer dan ditanyakan dalam tahap yang lebih luas. Anggaran yang telah selesai sebelum permulaan tahun anggaran, didasarkan pada *judgment* peramalan di semua level dalam organisasi.

“Penggolongan pertama” dari anggaran mungkin menyatakan kinerja organisasi secara keseluruhan, atau dari suatu unit bisnis dalam organisasi, yang mana mungkin tidak memuaskan. Bila

demikian, maka penyusunan anggaran menyediakan pula peluang untuk membuat keputusan yang akan memperbaiki kinerja sebelum dibuatnya suatu komitmen akan suatu cara khusus dari pengoperasian anggaran sepanjang tahun tersebut.

2. Untuk membantu mengkoordinasi kegiatan dari beberapa bagian dan organisasi.

Setiap manajer pusat pertanggung jawaban dalam organisasi berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Selanjutnya, tatkala staf mengumpulkan “berbagai potongan” anggaran menjadi suatu anggaran induk, maka inkonsistensi ini adalah adanya kemungkinan bahwa berbagai rencana produksi organisasi tidak selaras dengan volume penjualan yang dianggarkan, baik secara total maupun menurut ini produksi tertentu. Selama proses penyusunan anggaran, berbagai inkonsistensi diidentifikasi dan dicari solusinya.

3. Untuk memberikan tanggung jawab kepada manajer, guna mengotorisasi jumlah yang dapat mereka gunakan, dan untuk memberitahukan mereka hasil yang diharapkan.

Anggaran yang telah disetujui seyogyanya mempertegas tanggung jawab seperti manajer terkait. Anggaran tersebut juga mengotorisasi para manajer pusat pertanggungjawaban guna membelanjakan sejumlah dana tertentu sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya tanpa perlu persetujuan dari pejabat yang lebih tinggi.

4. Untuk mencapai kerja sama yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual dari manajer.”

Anggaran mencerminkan suatu komitmen dari pembuatnya dengan atasannya. Oleh karena itu, anggaran menjadi tolak ukur (*benchmark*) di mana kinerja aktual kelak akan dibandingkan terhadapnya. Komitmen dapat berubah bila asumsi-asumsi yang mendasarinya juga berubah, namun demikian, anggaran merupakan titik awal yang paling baik dalam menilai kinerja. Anggaran menetapkan pertanggungjawaban pada setiap pusat tanggung jawab di organisasi. Pada level atas, anggaran meringkas penetapan

tanggung jawab pada pusat laba individual. Dalam pusat laba, anggaran menetapkan tanggung jawab pada pusat pertanggung jawaban individual ( seperti kantor penjualan regional dalam organisasi marketing.

#### REFERENSI

Anthony Robert N, Govindrajan. *Management Control System*. 2007. Singapore : McGraw Hill International

Supriyono, R.A., *Sistem Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, Edisi 1, 2007

Ringkasan Mata Kuliah SPM Bab 9

## PENYUSUNAN ANGGARAN



Disusun oleh Kelompok 1 :

Priscilia Susyani | 090417708

Cicilya Manaronsong | 090417559

Yovinda Purnamasari | 090417682

Caecilia Antari Pratista | 090417861

Universitas Atmajaya Yogyakarta

Fakultas Ekonomi

2011

