

**Buku :**

Glenn A. Welsch : Budgeting, Profit Planning and Control

M. Munandar : Budgeting, Perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan kerja.

Gunawan Adisaputro : Anggaran Perusahaan

**Materi :**

1. Konsep dasar sistem penganggaran menyeluruh
2. Penyusunan anggaran penjualan
3. Penyusunan anggaran produksi
4. Penyusunan anggaran biaya tenaga kerja
5. Penyusunan anggaran biaya tidak langsung  
UTS
6. Capital Budgeting
7. Anggaran kas
8. Proyeksi laporan keuangan
9. Analisis anggaran

**KONSEP DASAR SISTEM PENGANGARAN MENYELURUH**

**Business Budget atau Budget atau Anggaran** adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

**Dari definisi tersebut terkandung :**

1. **Rencana**, yaitu suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Budget juga merupakan suatu rencana, karena budget merupakan penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang. Hanya budget merupakan suatu rencana yang mempunyai spesifikasi khusus, misalnya disusun secara sistematis, seluruh kegiatan perusahaan, dan dinyatakan dalam unit moneter. Jadi budget hanyalah merupakan salah satu bagian saja dari rencana perusahaan, sebab masih ada rencana perusahaan yang tidak termasuk budget, karena tidak mempunyai

spesifikasi khusus seperti budget. Misalnya lembaga-lembaga saluran distribusi, media promosi, rencana model, desain atau bentuk dll.

**Beberapa alasan yang mendorong perusahaan menyusun rencana untuk menghadapi waktu yang akan datang, yaitu :**

- a. **Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai ketidakpastian**, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal tentang apa yang akan dilakukan nanti. Misalnya persaingan semakin berat/tidak, harga akan meningkat akan meningkat/tidak dll.
  - b. **Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai alternatif pilihan**, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal, alternatif mana yang akan dipilih. Misalnya akan memproduksi kemeja atau pakaian wanita dll.
  - c. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai **pedoman kerja** di waktu yang akan datang. Dengan adanya rencana berarti ada suatu pegangan mengenai apa yang akan dilakukan nanti, sehingga jalannya perusahaan lebih terarah menuju ke sasaran (tujuan) perusahaan yang telah ditetapkan.
  - d. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat **koordinasi kegiatan** dari seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. Dengan adanya suatu rencana maka kegiatan-kegiatan seluruh bagian dalam perusahaan akan saling menunjang, bahu membahu secara bersama menuju ke sasaran yang telah ditetapkan.
  - e. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai **alat pengawasan** terhadap pelaksanaan (realisasi) dari rencana tersebut di waktu yang akan datang. Dengan adanya suatu rencana, maka perusahaan mempunyai tolok ukur untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan-kegiatan perusahaan nanti.
2. **Meliputi seluruh kegiatan perusahaan**, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Secara garis besar kegiatan-kegiatan perusahaan terdiri dari kegiatan pemasaran, produksi, pembelanjaan, administrasi dan personalia.
  3. **Dinyatakan dalam unit moneter**, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Unit moneter yang berlaku di Indonesia adalah unit rupiah. Unit ini sangat diperlukan karena

masing-masing perusahaan mempunyai kesatuan unit yang berbeda-beda misalnya bahan baku kilogram, panjang satuannya meter dll.

4. **Jangka waktu tertentu yang akan datang**, yaitu menunjukkan bahwa budget berlaku untuk masa yang akan datang. Ini berarti yang dibuat dalam budget adalah taksiran tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Budget yang berkaitan dengan waktu dibagi 2, yaitu :
  - a. **Budget strategis**, yaitu budget yang berlaku untuk jangka panjang, yaitu jangka waktu yang lebih dari satu periode akuntansi (lebih dari satu tahun)
  - b. **Budget taktis**, yaitu budget yang berlaku untuk jangka pendek, yaitu satu periode akuntansi atau kurang.

**Budget periodik** yaitu budget yang disusun untuk satu tahun akuntansi (satu tahun penuh). **Budget bertahap** yaitu jangka waktu yang kurang dari satu periode akuntansi misalnya jangka waktu tiga bulan.

**Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan budget dalam memilih jangka waktu berlakunya :**

1. **Luas pasar penjualan produk yang dihasilkan.** Perusahaan yang mempunyai pasar penjualan yang cukup luas, posisinya lebih stabil, karena jika terjadi kegoncangan di salah satu pasarnya tidak terlalu besar pengaruhnya pada kegiatan penjualan perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan yang posisinya stabil akan mempunyai kemampuan yang lebih besar untuk melakukan penaksiran-penaksiran (forecasting) untuk jangka panjang, sehingga memungkinkan pula untuk menyusun budget yang berjangka panjang. Dan sebaliknya.
2. **Posisi Perusahaan dalam persaingan.** Perusahaan yang mempunyai posisi kuat di dalam persaingan, akan lebih mantap dan stabil karena tidak mudah digoyahkan oleh tindakan para pesaing. Maka perusahaan ini memungkinkan untuk menyusun budget yang berjangka panjang. Dan sebaliknya.
3. **Jenis produk yang dihasilkan.** Dilihat dari sudut permintaan elastisitas terhadap perubahan harga jual. Produk yang in-elastis yaitu jumlah produk yang terjual

tidak terlalu terpengaruh oleh perubahan harga jualnya. Sehingga perubahan harga jual yang besar hanya mengakibatkan perubahan yang kecil saja terhadap jumlah produk tersebut. Bagi produk yang menghasilkan produk in-elastis , posisinya relatif lebih stabil, karena tidak mudah tergoncang akibat perubahan harga. Dengan demikian perusahaan semacam ini dimungkinkan untuk menyusun budget yang berjangka panjang. Dan sebaliknya.

**4. Tersedianya data dan informasi untuk melakukan penaksiran-penaksiran.**

Perusahaan yang mempunyai data dan informasi serta pengalaman yang lengkap, lebih mempunyai kemungkinan untuk melakukan penaksiran-penaksiran yang akurat untuk jangka panjang. Perusahaan semacam ini mempunyai kemungkinan yang besar untuk menyusun budget yang berjangka panjang daripada perusahaan yang tidak cukup data, informasi dan pengalaman yang diperlukan. Jadi perusahaan yang sudah lama berdiri mempunyai kemungkinan menyusun budget yang berjangka panjang. Dan sebaliknya.

**5. Keadaan perekonomian pada umumnya.** Keadaan perekonomian secara umum, baik nasional atau internasional sangat mempengaruhi kehidupan suatu perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan yang hidup dalam perekonomian yang mantap, posisinya akan lebih mantap juga dalam menyusun budget jangka panjang.

**Kegunaan Budget :**

1. **Sebagai pedoman kerja.** Berfungsi sebagai pedoman dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.
2. **Sebagai alat pengkoordinasian kerja.** Berfungsi untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik untuk menuju sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

3. **Sebagai alat pengawasan kerja.** Berfungsi sebagai alat banding untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan, yaitu membandingkan apa yang terutang dalam budget dan apa yang dicapai dalam realisasi kerja perusahaan. Dari perbandingan dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan antara budget dan realisasinya, sehingga dapat diketahui kelebihan dan kelemahannya. Hal ini dapat digunakan untuk menyusun rencana selanjutnya yang lebih matang.

**Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan Budget :**

**Faktor-faktor internal**, yaitu data dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut yaitu :

1. Penjualan tahun-tahun yang lalu
2. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.
3. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan
4. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan baik jumlahnya (kuantitas maupun keterampilan dan keahliannya (kualitas).
5. Modal kerja yang dimiliki perusahaan
6. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan
7. Kebijakan-kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik di bidang pemasaran, produksi, pembelanjaan, administrasi maupun personalia.

**Faktor-faktor ektern**, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah :

1. Keadaan pesaing
2. Tingkat pertumbuhan penduduk
3. Tingkat penghasilan penduduk
4. Tingkat pendidikan masyarakat
5. Tingkat penyebaran penduduk
6. Agama, adat istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan.

7. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya.

### **Hubungan Budget dengan :**

1. **Management.** Manajemen diartikan atau memiliki unsur-unsur :
  - a. Perencanaan (*planning*), yaitu menyusun rencana untuk dijadikan sebagai pedoman kerja.
  - b. Pengorganisasian (*organizing*), yaitu menyusun struktur organisasi kerja yang merupakan pembagian wewenang dan pembagian tanggungjawab kepada personal perusahaan.
  - c. Pengarahan dan bimbingan (*directing*), yang memberi petunjuk dan mengarahkan pada karyawan.
  - d. Pengkoordinasian (*coordinating*), yaitu menciptakan koordinasi dan kerja sama yang serasi di antara semua bagian yang ada dalam perusahaan.
  - e. Pengawasan (*controlling*), yaitu melakukan pengawasan terhadap kerja para karyawan di dalam merealisasikan apa yang terutang dalam rencana perusahaan yang telah ditetapkan.

Bila dikaitkan dengan kegunaan budget, maka budget mempunyai kaitan yang sangat erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan *planning*, *coordinating* dan *controlling*. Dengan demikian nampaklah bahwa budget adalah alat bagi manajemen untuk membantu menjalankan fungsi-fungsinya.

2. **Akuntansi.** Kaitan antara akuntansi dan budget, yaitu :
  - a. Akuntansi menyajikan data historis yang sangat bermanfaat untuk mengadakan taksiran-taksiran (*forecasting*) yang akan dituangkan dalam budget, yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman kerja di waktu yang akan datang. Dengan demikian akuntansi sangat bermanfaat di dalam penyusunan budget.
  - b. Akuntansi juga melakukan pencatatan secara sistematis dan teratur tentang pelaksanaan budget itu nantinya, dari hari ke hari. Dengan demikian akuntansi menyajikan data realisasi pelaksanaan budget secara lengkap. Data realisasi

inilah yang nantinya dibandingkan dengan apa yang tertera di budget, untuk mengadakan penilaian kerja perusahaan.

### **3. Matematika dan statistik**

Ketepatan mengadakan taksiran-taksiran (*forecasting*) disamping tergantung pada tersedianya data, juga tergantung pada ketepatan penggunaan metode statistika dan matematika yang digunakan untuk mengolah serta menganalisa data tersebut. Disamping itu matematika dan statistik digunakan untuk membandingkan budget dengan realiasainya dalam rangka mengadakan penilaian kerja perusahaan.

#### **Prosedur penyusunan budget**

Yang berwenang dan bertanggungjawab menyusun budget serta melaksanakan budget adalah pimpinan tertinggi perusahaan. Namun demikian pimpinan perusahaan dalam menyusun budget dan melaksanakan dapat tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan melimpahkan pada bagian lain dalam perusahaan. Penyerahan ini tergantung struktur organisasi masing-masing struktur perusahaannya. Akan tetapi secara garis besar dapat didelegasikan kepada :

##### **1. Bagian administrasi,** bagi perusahaan yang kecil.

Hal ini disebabkan perusahaan yang kecil, kegiatan-kegiatan perusahaan tidak terlalu kompleks, sederhana dengan ruang lingkup yang terbatas, sehingga tugas penyusunan budget dapat diserahkan kepada bagian administrasi. Pada bagian administrasi ini terkumpul semua data dan informasi yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, baik kegiatan di bidang pemasaran, produksi, pembelanjaan maupun personalia. Dengan informasi itu ditambah informasi dari luar, maka bagian administrasi diharapkan lebih mampu menyusun budget dari pada bagian lain yang ada di perusahaan.

##### **2. Bagian Budget,** bagi perusahaan yang besar.

Hal ini disebabkan kegiatan-kegiatannya sudah kompleks, beraneka ragam dengan ruang lingkup yang cukup luas, sehingga bagian administrasi tidak mungkin mampu untuk menyusun budget sendiri tanpa partisipasi dari bagian lain. Penyusunan budget melibatkan semua unsur yang ada di perusahaan,

biasanya diketua oleh salah seorang pimpinan perusahaan misalnya wakil direktur, dengan anggota yang diwakili oleh bagian pemasaran, produksi, keuangan dan personalia.

Dalam panitia budget ini diadakan pembahasan tentang rencana kegiatan yang akan datang, sehingga budget yang tersusun merupakan hasil kesepakatan bersama, sesuai dengan kondisi, fasilitas serta kemampuan masing-masing bagian secara terpadu. Hal ini sangat penting agar pelaksanaan budget benar-benar didukung oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga memudahkan terciptanya kerja sama yang saling menunjang dan terkoordinasi dengan baik.

Budget yang disusun oleh bagian administrasi atau Panitia budget ini baru merupakan rancangan budget atau draf budget. Kemudian diserahkan ke pimpinan perusahaan untuk disahkan serta ditetapkan sebagai budget yang definitif. Mungkin sebelum disahkan akan terjadi perubahan-perubahan terhadap rancangan tersebut, dan dimungkinkan pula untuk diadakannya pembahasan-pembahasan antara pimpinan dengan pihak yang disertai tugas menyusun rancangan budget tersebut. Setelah disahkan maka menjadi budget definitif yang akan dijadikan sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja dan alat pengawasan kerja.

### **Isi Budget**

Budget yang baik haruslah mencakup seluruh kegiatan perusahaan, sehingga fungsi-fungsi budget benar-benar dapat berjalan dengan baik. Budget yang menyeluruh semacam ini dinamakan budget komprehensif (*comprehensive budget*). Isi budget komprehensif terdiri dari :

1. **Forecasting budget (budget taksiran)**. Yaitu budget yang berisi taksiran-taksiran tentang kegiatan-kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang akan datang, serta taksiran taksiran-taksiran keadaan atau posisi finansial perusahaan pada suatu saat tertentu yang akan datang.
2. **Variabel budget (budget variabel)**, yaitu budget yang berisi tentang tingkat perubahan biaya atau variabel biaya, khususnya biaya semi variabel, sehubungan dengan perubahan produktivitas perusahaan.

3. **Analisis statistika dan matematika pembantu**, yaitu analisa yang digunakan untuk membuat taksiran-taksiran serta yang digunakan untuk mengadakan penilaian (evaluasi) dalam rangka mengadakan pengawasan kerja.
4. **Laporan budget (*budget report*)**, yaitu laporan tentang realisasi pelaksanaan budget, yang dilengkapi dengan berbagai analisa perbandingan antara budget dengan realisasinya, sehingga dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, baik penyimpangan yang bersifat positif maupun negatif.

**Kelemahan Budget :**

1. Budget disusun berdasarkan taksiran-taksiran (*forecasting*). Betapapun cermatnya taksiran tersebut dibuat, namun amat sulit untuk mendapatkan taksiran yang benar-benar akurat dan sama sekali tidak berbeda dengan kenyataannya nanti.
2. Taksiran-taksiran dalam budget disusun dengan mempertimbangkan berbagai data, informasi dan pengalaman baik yang *controllable* maupun *uncontrollable*. Dengan demikian jika terjadi perubahan, terhadap data, informasi tersebut, maka akan berubah pula ketepatan taksiran-taksiran yang telah disusun tersebut.
3. Berhasil atau tidaknya pelaksanaan budget sangat tergantung pada manusia pelaksananya. Budget yang baik tidak akan bisa direalisasikan bilamana para pelaksananya tidak mempunyai keterampilan serta kecakapan yang memadai.