
Handout Penganggaran

KONSEP DASAR SISTEM PENGANGGARAN MENYELURUH



Perencanaan & Pengendalian Laba (PPL)

Perencanaan dan Pengendalian Laba (PPL) :

Suatu proses yang ditujukan untuk membantu melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan dan pengendalian secara efektif.

**PPL = BUDGETING = PENGANGGARAN
ANGGARAN = RENCANA LABA**

Pandangan tradisional ttg Anggaran :

- Anggaran merupakan tabel kuantitatif yg dibuat seorang akuntan mengikuti stereotip format pelaporan yang digunakan dalam akuntansi keuangan untuk pihak ekstern
- Pandangan tradisional kurang memperhatikan aspek-aspek relevan dalam konsep PPL

JENIS-JENIS RENCANA LABA

- Rencana Laba Strategis :
 - Lebih luas dan umum
 - Laba periode jangka panjang (2 – 3 tahun kedepan)
 - Tanggung jawab secara luas
 - Kuantitatif
- Rencana Laba Taktis
 - Lebih rinci
 - Mencakup waktu selama satu tahun
 - Tanggung jawab pada setiap tingkatan
 - Kuantitatif

MEMBUAT RENCANA-RENCANA LABA

AKTIVITAS	ALUR INFORMASI	RUNTUTAN PERSETUJUAN	PARTISIPASI UTAMA
Tujuan Perusahaan	↓	↑	Dewan Direksi, Pimpinan Eksekutif
Sasaran, Landasan Perencanaan dan Strategi	↓	↑	Manajemen Puncak
Rencana Laba Strategis	↓	↑	Manajemen Menengah
Rencana Laba Taktis	↓	↑	Manajemen Operasi/Pelaksana

Dampak Anggaran Terhadap Perilaku Manusia: Tekanan Anggaran

- Karyawan secara sadar berusaha untuk tidak menunjukkan kinerja yang lebih baik dari yang dianggarkan agar mengurangi kemungkinan penentuan tingkat kinerja yang dianggarkan menjadi tinggi
- Ada reaksi saling melempar kesalahan pada saat timbul masalah
- Persepsi kegagalan mencapai sasaran dari anggaran menyebabkan kehilangan minat kerja, mengurani standar prestasi individu, hilang percaya diri, ketakutan sikap yang suka mengkritik terhadap orang lain

Masalah Perilaku : Membengkakkan Anggaran (Kelonggaran Anggaran)

- Perkiraan anggaran penjualan ditetapkan lebih rendah
- Perkiraan pengeluaran lebih tinggi
- Perkiraan pengeluaran kas melebihi yang dibutuhkan

Masalah Perilaku : Membengkakkan Anggaran (Kelonggaran Anggaran)

- Kecenderungan manajemen tingkat bawah menyetujui pengeluaran secara tidak bijaksana mendekati akhir tahun anggaran bila terjadi kelebihan karena cadangan anggaran periode yang akan datang akan dipotong jika kelebihan anggaran dikembalikan

LANGKAH-LANGKAH UNTUK MEMULAI PROGRAM PPL (PRAKONDISI)

- Adanya komitmen dari manajemen puncak terhadap konsep PPL.
- Karakteristik dan lingkungan perusahaan termasuk variabel yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan harus diidentifikasi
- Ada evaluasi terhadap struktur organisasi dan pembagian tanggungjawab manajerial
- Harus ada evaluasi dan reorganisasi sistem akuntansi untuk menjamin sistem tersebut sesuai dengan pertanggungjawaban perusahaan (responsibility accounting)
- Kebijakan dimensi waktu yang digunakan
- Program pelatihan anggaran untuk memberikan informasi kepada manajemen di semua tingkatan

Beberapa Pendapat Yang Pro Terhadap PPL

- Membutuhkan struktur organisasi yang baik :
Perlu pembagian tanggung jawab untuk tiap fungsi
- Memerlukan data akuntansi yang cukup dan akurat dari periode sebelumnya
- Mengharuskan manajemen merencanakan penggunaan sumber daya secara ekonomis

Beberapa Pendapat Yang Kontra Terhadap PPL

- Sulit, untuk memproyeksikan pendapatan dan biaya secara wajar
- Tidak realistis menuliskan dan menyebarkan sasaran, kebijakan dan pedoman kepada seluruh penyelia
- Terlalu mahal
- Menimbulkan berbagai masalah yang berhubungan dengan perilaku