

BUDGETING

Oleh: **Dr. Zaroni, CISC., CFMP.**

Head of Consulting Division | Supply Chain Indonesia

Perencanaan yang cermat, baik rencana formal maupun rencana informal, merupakan hal penting bagi organisasi perusahaan. Para manajer harus memahami dengan baik sumber daya kapabilitas mereka dan harus memiliki sebuah rencana yang menunjukkan bagaimana sumber daya tersebut digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Perusahaan menyusun rencana dalam bentuk rencana jangka panjang (*long-term plan*) atau sering disebut dengan rencana strategis (*strategic plan*). Rencana jangka panjang berisi tujuan dan sasaran perusahaan yang ingin dicapai dalam rentang waktu 3-5 tahun mendatang.

Perumusan rencana jangka panjang dilakukan dengan mengidentifikasi *trend watching* lingkungan bisnis perusahaan, yang mencakup perubahan trend politik, regulasi, ekonomi, sosial, demografi, teknologi, dan lingkungan yang memengaruhi bisnis perusahaan. Berdasarkan *trend watching* tersebut, selanjutnya dilakukan analisis TWOS (*threats, weaknesses, opportunities, dan strengths*) dan rumusan strategi di setiap matriks TWOS.

Selanjutnya perusahaan menetapkan misi, visi, tujuan, dan sasaran yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, perusahaan mengembangkan strategi, kebijakan, dan program dalam tahapan (*milestone*).

Sasaran dan program dirinci dalam sasaran dan program tahunan (*annual plan*). Rencana kerja dirumuskan ke dalam rencana penjualan, rencana produksi, rencana pembelian bahan baku, rencana pemasaran, rencana distribusi produk, dan lain-lain untuk memastikan sasaran perusahaan jangka panjang dapat dicapai. Rencana kerja yang dikuantifikasi ke dalam nilai uang inilah yang disebut dengan anggaran (*budget*). Anggaran berperan penting dalam fungsi perencanaan dan pengendalian.

Penganggaran yang efektif memerlukan integrasi strategi perusahaan ke dalam proses anggaran. Strategi secara spesifik menjelaskan bagaimana organisasi perusahaan menandingkan kapabilitas yang dimilikinya dengan peluang dan tantangan dalam lingkungan bisnis industrinya untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Beberapa pertanyaan kunci yang umumnya diajukan dalam perumusan strategi:

- Apa sasaran organisasi perusahaan yang ingin dicapai?
- Bagaimana organisasi perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggannya? Proposisi nilai yang seperti apa yang ingin disampaikan ke pelanggannya, yang membedakan dengan pesaing?

ARTIKEL

- Apa segmen pasar yang ingin dimasuki? Apakah lokal, nasional, regional, atau global? Apa *trend* yang memengaruhi *market*-nya?
- Apa desain organisasi dan sistem pengendalian manajemen yang terbaik untuk implementasi strategi?
- Apa risiko dan peluang dari setiap alternatif strategi? Apa rencana kontinjensi yang akan dijalankan apabila rencana utama gagal untuk dieksekusi?

Dalam peran anggaran sebagai fungsi perencanaan, anggaran digunakan oleh manajemen sebagai alat perencanaan keuangan. Sementara fungsi pengendalian, manajemen menggunakan anggaran untuk pengendalian atas kinerja aktual yang telah dicapai.

Manajemen melakukan investigasi atas deviasi antara kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan (*budgeted*). Dengan memperoleh informasi deviasi dan penyebab pencapaian aktual dengan anggaran, manajemen mengembangkan perbaikan atau tindakan koreksi.

Anggaran merupakan rencana kuantitatif yang dinyatakan baik dalam satuan ukuran fisik (volume, orang, unit, jam kerja, dan lain-lain) maupun finansial, yang diusulkan oleh manajemen untuk periode tertentu, umumnya satu tahun. Anggaran sebagai sarana untuk koordinasi antar divisi yang diperlukan dalam implementasi rencana.

Anggaran sebagai bagian integral dari sistem pengendalian manajemen. Manfaat yang diperoleh dari penganggaran:

- Penyusunan anggaran akan mendorong para manajer untuk membuat rencana dalam mengelola bisnis.
- Menyediakan informasi untuk perbaikan pengambilan keputusan.
- Menyediakan acuan atau standar untuk penilaian kinerja divisi atau individu.
- Memperbaiki komunikasi dan koordinasi antardivisi.
Komunikasi akan memastikan bahwa sasaran perusahaan yang telah ditetapkan dapat dipahami oleh semua anggota organisasi. Dengan anggaran memungkinkan anggota organisasi mengevaluasi pencapaian suatu kinerja dan dapat mengambil pelajaran dari evaluasi tersebut. Koordinasi antardivisi dalam perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Divisi Pemasaran berkoordinasi dengan Divisi Produksi untuk memastikan order penjualan dapat dipenuhi.
- Anggaran dapat digunakan untuk memotivasi para manajer dan pekerja.

Tantangan yang dihadapi dalam proses penyusunan anggaran:

- Proses penyusunan anggaran memerlukan waktu yang melibatkan semua tingkatan manajemen.
- Semua tingkatan manajemen harus memahami dan mendukung anggaran. Jika manajemen puncak tidak memberikan dukungan, maka upaya anggota organisasi untuk mencapai target anggaran akan kurang efektif.

ARTIKEL

Perusahaan yang dikelola secara baik, umumnya menjalankan siklus penyusunan anggaran tahunan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- Manajer dan akuntan manajemen menetapkan target kinerja perusahaan secara keseluruhan dan divisi-divisi, dengan mempertimbangkan pencapaian kinerja masa lalu dan mengantisipasi perubahan-perubahan lingkungan bisnis di masa mendatang.
- Manajer senior mengkomunikasikan kepada timnya terhadap evaluasi target dibandingkan dengan hasil yang dicapai.
- Akuntan manajemen melakukan investigasi penyebab deviasi atau varian dan melakukan tindakan koreksi.

Master Budget

Bagaimana menyusun anggaran? Umumnya, perusahaan menyusun anggaran dalam bentuk *master budget*.

Master budget merupakan anggaran perusahaan secara komprehensif. *Master budget* berisi anggaran operasional (*operating budget*) dan anggaran keuangan (*financial budget*), termasuk *budgeted financial statements* (yang sering disebut proforma laporan keuangan) untuk periode satu tahun.

Periode *master budget* umumnya 1 tahun siklus operasi bisnis. *Master budget* di-break down dalam periode bulanan atau *quarter*. Beberapa perusahaan menerapkan *rolling budget* atau *continuous budget* atau *perpetual budget*. *Rolling budget* merupakan anggaran yang terus bergerak dalam periode 12 bulan. Contoh berikut dapat menggambarkan apa pengertian *rolling budget*. Katakanlah bahwa tahun fiskal perusahaan berakhir pada setiap 31 Desember. Sebelum mulai awal tahun 2017, perusahaan menyusun *annual budget* secara rinci per bulan, dari Januari 2017 sampai Desember 2017.

Anggaran ini menjadi *rolling budget* manakala setelah Januari 2017, perusahaan mengeluarkan anggaran Januari 2017 dan menambahkannya dengan anggaran Januari 2018. *Rolling budget* ini tetap mencakup periode 1 tahun atau 12 bulan, yaitu periode Februari 2017 sampai dengan Januari 2018. Demikian seterusnya, pada akhir Februari 2017 perusahaan mengeluarkan anggaran Februari 2017 dan menambahkan anggaran Februari 2018.

Manfaat *rolling budget*, kita akan tetap memiliki periode 1 tahun atau 12 bulan penuh. Beberapa perusahaan menerapkan *rolling budget* dalam periode 3 bulanan atau *quarter*.

Master budget terdiri dari *operating budget* dan *financial budget*. *Operating budget* mencakup anggaran pendapatan, produksi, anggaran biaya produksi, dan biaya lainnya. Hasil akhir dari *operating budget* adalah Proforma Laporan Laba Rugi Komprehensif. Sementara *financial budget* menyajikan anggaran belajar investasi (*capital expenditures budget*), anggaran kas (*cash budget*), dan Proforma Laporan Posisi Keuangan.

ARTIKEL

Setiap perusahaan berbeda dalam proses penyiapan penyusunan master budget, namun demikian umumnya proses penyusunan master budget dilakukan sebagai berikut:

Langkah 1: Langkah pertama dalam penyusunan master budget adalah menyiapkan anggaran pendapatan (*revenues budget*) atau anggaran penjualan (*sales budget*). Anggaran pendapatan berisi proyeksi pendapatan per jenis produk, yang dihitung dari perkalian antara proyeksi volume produk yang dijual dengan rata-rata harga jual per produk.

	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4	Total
Units sales					
Units selling price					
Sales budget					

Langkah 2: Berdasarkan anggaran unit pendapatan, selanjutnya disusun anggaran produksi (*production budget*). Anggaran produksi mendeskripsikan berapa unit produk yang harus diproduksi untuk memenuhi kebutuhan penjualan *dan inventory* yang diinginkan. Anggaran produksi dinyatakan dalam satuan unit produk, bukan nilai moneter.

$$\begin{aligned}
 \text{Unit to be produced} \\
 &= \text{Unit sales} + \text{Desired units in ending inventory} \\
 &\quad - \text{Units in beginning inventory}
 \end{aligned}$$

Langkah 3: Setelah anggaran produksi disusun, maka selanjutnya anggaran biaya bahan baku langsung (*direct materials*), anggaran biaya tenaga langsung (*direct labor*), dan anggaran biaya overhead disusun.

Anggaran pembelian bahan baku dihitung berdasarkan anggaran biaya bahan baku.

$$\begin{aligned}
 \text{Purchases} &= \text{Expected usage} + \text{Desired ending inventory of direct materials} \\
 &\quad - \text{Beginning inventory of direct materials}
 \end{aligned}$$

Proyeksi tingkat *inventory* bahan baku dan prediksi harga bahan baku perlu dilakukan dengan cermat.

Langkah 4: Anggaran biaya tenaga kerja langsung (*direct labor budget*) menyajikan jam kerja langsung total dan tarif upah tenaga kerja langsung per jam yang diperlukan untuk memproduksi unit produk sesuai anggaran produksi.

	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4	Total
<i>Units produced</i>					
<i>Direct labor per unit</i>					
<i>Direct labor hours needed</i>					
<i>Cost per direct labor hour</i>					
<i>Total direct labor cost</i>					

ARTIKEL

Langkah 5: Anggaran biaya overhead pabrik (*manufacturing overhead cost budget*) menyajikan estimasi biaya manufaktur tidak langsung. Tidak seperti biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik tidak bisa diidentifikasi antara input dan output untuk setiap item biayanya.

Biaya overhead terdiri dari: biaya overhead variabel dan biaya tetap. Kita dapat menggunakan tarif overhead untuk menghitung overhead (*predetermined overhead application rate*). Untuk keakuratan dalam penghitungan anggaran biaya overhead, umumnya perusahaan menggunakan *activity-based cost drivers*.

Langkah 6: Langkah selanjutnya setelah menghitung anggaran biaya produksi, anggaran yang harus disusun adalah **ending inventories budget**.

Langkah 7: Anggaran beban pokok penjualan (*cost of goods sold budget*) selanjutnya disiapkan. Data untuk penyusunan anggaran beban pokok penjualan ini telah tersedia.

<i>Direct materials</i>	Rp _____
<i>Direct labor</i>	Rp _____
<i>Overhead</i>	Rp _____
<hr/>	
<i>Total manufacturing cost</i>	Rp _____
<i>Add: Beginning inventory, finished goods</i>	Rp _____
<i>Less: Ending inventory, finished goods</i>	Rp _____
<hr/>	
<i>Cost of goods sold</i>	Rp _____

Langkah 8: Anggaran biaya nonmanufaktur (*non manufacturing cost budget*), berisi anggaran biaya pemasaran (*marketing expense budget*) dan anggaran biaya administrasi (*administrative expenses budget*). Anggaran biaya pemasaran mencakup anggaran untuk kegiatan pemasaran, penjualan, dan distribusi produk ke distributor, retailer, atau konsumen akhir. Komponen anggaran biaya pemasaran terdiri biaya pemasaran variabel dan biaya pemasaran tetap. Contoh biaya pemasaran variabel: insentif, komisi penjualan, dan komisi agen. Sementara biaya pemasaran tetap umumnya terdiri dari biaya gaji, depreasi peralatan pemasaran, dan biaya iklan.

Anggaran biaya administrasi mencakup estimasi biaya organisasi, terdiri dari gaji, depreasi gedung dan peralatan, jasa legal dan audit, biaya riset dan pengembangan, dan lain-lain.

Langkah 9: Berdasarkan anggaran yang telah disusun di atas, selanjutnya disusun *budgeted*, atau proforma, *income statement* sesuai dengan format laporan laba rugi perusahaan.

Setelah penyusunan anggaran operasional, langkah selanjutnya kita menyiapkan anggaran keuangan, yang terdiri dari: *capital expenditure budget*, *cash budget*, dan *budgeted financial position*. Penyusunan budget yang akurat dan komprehensif selain bermanfaat dalam perencanaan dan pengendalian manajemen, anggaran dapat digunakan untuk penilaian kinerja unit dan individu.

ARTIKEL

Pemberian bonus, kenaikan gaji, dan promosi seringkali dikaitkan dengan pencapaian budget. Budget yang efektif dapat mendorong perilaku para manajer untuk selalu selaras dengan tujuan perusahaan (*goal congruence*).

Sebaliknya, budget yang tidak efektif akan mendorong *dysfunctional behavior*, karena *budget* dikaitkan dengan pemberian *reward* atas pencapaian kinerja, seringkali manajer dalam menyusun anggaran pendapatan disusun dengan target yang rendah dari potensi yang seharusnya dapat dicapai, sementara anggaran biaya disusun cukup tinggi, dari estimasi biaya yang seharusnya bisa lebih rendah. Perilaku manajer seperti ini yang disebut *budgetary slack*.

Para pemimpin organisasi harus mendorong dan memastikan para manajernya dalam menyusun *budget* selalu *goal congruence*, tidak melakukan *budgetary slack*.

19 April 2017

**Isi artikel merupakan pemikiran penulis dan tidak selalu mencerminkan pemikiran atau pandangan resmi Supply Chain Indonesia.*