



Universitas
Esa Unggul

Universitas
Esa Unggul

Powered by
Arizona State University®

COMPREHENSIVE BUDGET

PAPER

ENDAH SRI WAHYUNI

NIDN 0312086901

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

2024



Daftar isi

Peranan Anggaran	1
Proses Penyusunan Anggaran	3
Performance Budget.....	4
Master Budget.....	6
Daftar Pustaka	

PERANAN ANGGARAN

Perusahaan akan selalu berdaya upaya untuk mencapai visi, misi dan tujuan Perusahaan, baik tujuan Perusahaan yang bersifat jangka Panjang ataupun jangka pendek. Bagaimana Perusahaan memenangkan pertarungan dalam pasar yang semakin kompetitif memerlukan usaha dan pengerahan sumberdaya yang optimal, komprehensif dan berlangsung secara terus menerus. Perusahaan juga harus melakukan penyusunan perencanaan yang baik, yang disusun melibatkan seluruh komponen Perusahaan dan selalu di revisi mengadaptasi perubahan persaingan bisnis.

Budget atau anggaran yang biasanya dinyatakan dalam tahun fiskal, diturunkan dari rencana strategis dan tujuan jangka panjang Perusahaan sehingga Perusahaan yang selalu berupaya untuk melakukan pencapaian rencana tahunan yang dinyatakan dalam budget/anggaran, akan mencapai tujuan strategis atau tujuan jangka Panjang Perusahaan. Anggaran biasanya disusun dalam bentuk kuantitatif (angka). Anggaran tersebut digunakan Perusahaan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan operasional dan dijadikan sebagai alat control pelaksanaan kegiatan agar Perusahaan tetap fokus terhadap rencana yang disusun.

Secara umum, anggaran mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai alat untuk mencapai tujuan jangka panjang Perusahaan. Perencanaan yang dinyatakan dalam waktu yang terlalu Panjang akan menyulitkan Perusahaan karena adanya risiko ketidakpastian dimasa yang akan datang, sehingga untuk mempermudah perencanaan, maka perencanaan dilakukan dalam periode yang lebih pendek (tahunan).
2. Anggaran sebagai alat koordinasi antar level dan antar semua bagian dalam Perusahaan. Dengan anggaran Perusahaan akan mudah untuk melakukan perencanaan pembelian bahan baku, perekrutan karyawan, pencarian kekurangan pendanaan dan sebagainya. Dengan anggaran juga mempermudah komunikasi antar level top manajer, manajer level menengah dan manajer lini/operasional (lower management).
3. Anggaran akan digunakan sebagai kerangka bagi penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang fair dan obyektif akan memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan dan selanjutnya akan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan Perusahaan.
4. Anggaran memberikan informasi untuk membuat suatu Keputusan. Dengan informasi dalam anggaran, akan dapat diambil Keputusan tentang pembelian bahan baku, kapan dan berapa banyak bahan baku harus disiapkan, memberikan informasi kapan Perusahaan harus merevisi target penjualan karena perubahan persaingan bisnis.

5. Anggaran juga digunakan sebagai alat untuk melakukan pengawasan atas kinerja operasional yang dijalankan oleh Perusahaan.

Sebelum dimulainya tahun fiskal, manajer di semua tingkatan organisasi mempertimbangkan capaian kinerja masa lalu, melakukan analisa umpan balik (*feed back*) pasar, danantisipasi perubahan masa depan untuk memulai penyusunan anggaran tahun berikutnya. Senior manajer yaitu direksi dan *vice president* (kepala divisi) memberikan arahan, kerangka acuan dan serangkaian ekspektasi finansial dan nonfinansial tertentu yang ingin dicapai pada periode yang akan datang. Tak lupa juga membandingkan dengan hasil kinerja aktual yang telah dicapai pada tahun sebelumnya. Selama tahun berjalan controller akan membantu manajer menyelidiki setiap deviasi dari rencana yang sudah ditetapkan.

Ada tiga pendekatan metode yang digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu:

1. *Authoritative Budgeting*

Dalam metode ini proses penyusunan anggaran sepenuhnya dilakukan oleh manajemen tingkat atas (top manajemen), dan bawahan hanya diberikan angka-angka anggaran yang telah ditetapkan sebagai pelaksanaan kegiatan operasional

2. *Participative Budgeting*

Proses penyusunan anggaran dengan pendekatan ini melibatkan semua orang yang ada di dalam Perusahaan. Penyusunan anggaran dimulai dari level bawah dan kemudian diakumulasikan pada tingkatan yang lebih atas untuk dinegosiasikan dan dimintakan persetujuan. Pendekatan ini juga dikenal dengan istilah *bottom-up*

3. *Consultative Budgeting*

Metode consultative lebih mirip dengan *authoritative budgeting*, namun dalam proses penyusunan anggaran, manajemen pada level yang lebih tinggi akan melakukan konsultasi dan meminta pendapat dari bawahan.

Metode *participative budgeting* atau biasa disebut dengan *self imposed budget* adalah anggaran yang disiapkan dengan kerjasama penuh dan partisipasi manajer disemua tingkatan. Metode ini lebih banyak digunakan dalam penyusunan anggaran karena individu di semua tingkatan organisasi dipandang sebagai anggota tim yang penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak. Selain itu perkiraan anggaran yang disiapkan oleh manajer lini depan seringkali lebih akurat daripada perkiraan yang disiapkan manajer puncak karena mereka yang lebih memahami operasional perusahaan setiap hari.

Selain itu, motivasi bagi manajemen lini umumnya lebih tinggi ketika individu berpartisipasi dalam menetapkan tujuan mereka sendiri daripada sebaliknya, apabila tujuan tersebut dipaksakan dari atas. Seorang manajer yang tidak dapat

memenuhi anggaran/target yang ditetapkan dari atas kemungkinan dapat mengklaim bahwa anggaran tersebut tidak realistik. *Self imposed budget* dapat menghilangkan masalah ini.

PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN

Penting bagi Perusahaan untuk memperkenalkan prosedur administrasi untuk memastikan bahwa proses anggaran berjalan efektif dalam prakteknya, prosedur tersebut harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, namun sebagai aturan umum, Perusahaan harus memastikan bahwa prosedur ditetapkan untuk menyetujui anggaran dan juga memastikan memastikan bahwa dukungan staf tersedia untuk membantu manajer dalam mempersiapkan anggaran mereka.

Tahapan dalam proses penganggaran:

1. Mengkomunikasikan rincian kebijakan dan pedoman anggaran kepada orang-orang yang bertanggungjawab atas penyusunan anggaran
2. Menentukan faktor penghambat pencapaian anggaran
3. Penetapan target penjualan
4. Persiapan awal berbagai informasi yang diperlukan dalam proses penganggaran
5. Negosiasi anggaran dengan atasan
6. Koordinasi dan peninjauan anggaran
7. Persetujuan akhir anggaran
8. Peninjauan anggaran yang berkelanjutan

Komite Anggaran

Komite Anggaran harus dibentuk untuk memastikan bahwa anggaran ditetapkan secara realistis dan dikoordinasikan dengan baik. Prosedur normalnya adalah kepala departemen menyampaikan anggaran kepada komite untuk disetujui. Komite anggaran harus terdiri dari eksekutif Tingkat tinggi yang mewakili segment utama bisnis. Komite anggaran harus menunjuk seorang staf anggaran untuk membantu penyusunan kompilasi anggaran. Staf anggaran tersebut mengkoordinasikan masing-masing anggaran ke dalam anggaran keseluruhan perusahaan.

Staf anggaran akan membantu manajer fungsional dalam penyusunan anggaran. Staf akuntansi tidak menentukan isi dari anggaran namun mereka memberikan layanan konsultasi dan administrasi yang berharga bagi manajemen lini perusahaan. Komite anggaran harus secara berkala mengevaluasi kinerja actual dan menilai kembali rencana masa depan Perusahaan. Jika terjadi perubahan kondisi actual dari perkiraan semula biasanya berarti rencana anggaran harus disesuaikan atau direvisi. Revisi anggaran mewakili adanya perubahan dalam rencana anggaran Perusahaan untuk sisa periode anggaran. Hal penting yang perlu

diperhatikan adalah bahwa proses penganggaran tidak berakhir pada tahun berjalan. Penganggaran harus dilihat sebagai proses yang berkesinambungan dan dinamis.

Periode Anggaran

Anggaran biasanya ditetapkan dalam suatu periode biasanya periode tahun fiscal (satu tahun). Periode anggaran sering dipecah menjadi periode yang lebih pendek/interim misalnya triwulanan atau bulanan. Hal tersebut memudahkan Perusahaan untuk melakukan pengawasan yang lebih detail dan juga akan bermanfaat untuk Perusahaan yang mempunyai tingkat persaingan yang tinggi.

Negosiasi, Review dan Persetujuan

Dengan metode pendekatan partisipatif, maka usulan anggaran dari manajer lini akan di review oleh manajer pada level yang lebih tinggi. Proses ini akan memberikan ruang diskusi bagi para manajer. Manajaeeer level atas akan memberikan tantangan kepada manajer yang lebih bawah untuk tantangan pencapaian target tertentu, biasanya lebih tinggi daripada pencapaian target periode lalu dan akan terjadi negosiasi pada manajer level bawah untuk penetapan target yang lebih realistis. Proses negosiasi tersebut tercascade keatas dan mencapai puncak pada level top manajemen.

Revisi Anggaran

Perusahaan sering dihadapkan pada perubahan asumsi ekonomi yang menjadi landasan penyusunan anggaran. Atau Perusahaan dihadapkan pada suatu tantangan yang mengharuskan Perusahaan merevisi/merubah anggaran. Biasanya proses perubahan/revisi anggaran diperkenankan dengan melalui beberapa prosedur/kebijakan yang ditetapkan.

PERFORMANCE BUDGET

Performance budget atau anggaran kinerja yang mengacu pada program, fungsi dan kinerja yang mencerminkan perkiraan, pengeluaran dan pendapatan organisasi. Secara lebih luas mencakup tinjauan pengeluaran dan evaluasi program serta penyusunan anggaran tahunan dengan menggunakan informasi kinerja. Adapun tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan menilai kinerja berdasarkan pencapaian tujuan untuk hasil tertentu. Jenis anggaran ini biasanya digunakan oleh badan atau lembaga pemerintah untuk menunjukkan hubungan antara perolehan dana dan hasil layanan yang diberikan oleh pemerintah pusat atau daerah.

Elemen Karakteristik Performance Budget

- Dalam penyusunan anggaran, keputusan pembelanjaan mempertimbangkan prioritas tujuan kebijakan serta kinerja program dimasa lalu, anggaran disajikan kepada stakeholder sebagai serangkaian program. Hal ini dapat merupakan tambahan, penggantian atau penyajian berdasarkan klasifikasi administrasi dan ekonomi. Indikator dan target kinerja non keuangan yang mewakili tujuan pengeluaran untuk mengelola sumberdaya keuangan Selama pelaksanaan anggaran, pengelola anggaran mempunyai otonomi untuk mengelola sumber daya keuangan, yang diimbangi dengan akuntabilitas untuk mencapai hasil.
- Informasi kinerja diberikan kepada manajer bersama dengan data anggaran eksekusi untuk membantu mereka memantau kinerja dan meningkatkan kualitas belanja.
- Laporan kepada *stakeholder* mengenai pelaksanaan anggaran mencakup informasi kinerja dan narasi yang menjelaskan alasan rendah atau berlebihnya kinerja

Empat pendekatan dalam Performance Budget Sebagai berikut:

1. *Presentational Performance Budegt*

Penganggaran Kinerja Presentasional menunjukkan informasi kinerja (sasaran, keluaran, hasil, dan indikator kinerja) yang ditampilkan secara terpisah dari dokumen anggaran utama. Pendekatan ini mudah untuk dilakukan, namun di sisi lain, dengan memisahkan informasi kinerja dan anggaran, maka akan lebih sulit untuk menghubungkan keduanya.

2. *Performance informed Budget*

Penganggaran Berdasarkan Informasi Kinerja adalah ketika informasi kinerja dimasukkan ke dalam dokumen anggaran bersama dengan informasi keuangan yang disusun, biasanya, ke dalam program. Dalam pendekatan ini, informasi kinerja digunakan untuk menginformasikan keputusan anggaran. Ini adalah bentuk penganggaran berbasis kinerja yang umum digunakan

3. *Managerial Performance Budget*

Penganggaran Kinerja Manajerial adalah varian dari *performance-informed budgeting*. Dengan pendekatan ini, fokusnya adalah pada dampak manajerial dan perubahan perilaku organisasi, yang dicapai melalui kombinasi penggunaan anggaran dan informasi kinerja terkait

4. *Direct Permance Budget*

Penganggaran Kinerja Langsung membentuk hubungan langsung antara hasil dan sumber daya, biasanya menyiratkan mekanisme kontraktual yang secara langsung menghubungkan alokasi anggaran dengan pencapaian hasil, dengan respons anggaran terhadap pencapaian tujuan kinerja apakah *over* atau *under*.

Keuntungan Performance Budget Anggaran kinerja membantu dalam meningkatkan keterampilan manajemen dan menerapkan proses manajemen dengan lebih efisien. Anggaran ini juga membantu dalam mengidentifikasi tujuan organisasi, mengevaluasi kinerja program, dan memahami masalah dengan operasi dan struktur program. Dengan mengkategorikan sumber pendanaan menurut program dan penggunaan indikator kinerja, hal tersebut akan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas manajemen karena mereka bertanggung jawab atas tujuan yang harus dicapai. Anggaran kinerja membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik karena memberikan pemahaman yang lebih baik tentang proses suatu proyek/program.

Adanya tanggung jawab personal pembuat anggaran dalam melakukan pekerjaan mereka, yang akan meningkatkan komunikasi yang lebih jelas dan lebih baik untuk menghindari keterlambatan dalam mencapai tujuan program dan membantu kinerja manajemen. Anggaran kinerja membantu dalam meningkatkan keterampilan manajemen dan menerapkan proses manajemen dengan lebih efisien. Anggaran ini juga membantu dalam mengidentifikasi tujuan organisasi, mengevaluasi kinerja program, dan memahami masalah dengan operasi dan struktur program.

MASTER BUDGET

Master budget adalah keseluruhan anggaran yang disusun oleh setiap unit Perusahaan dalam suatu periode tertentu, baik untuk anggaran modal maupun anggaran operasional Perusahaan. Bagi semua Perusahaan manufaktur, maka master budget akan terdiri dari:

1. Anggaran penjualan
2. Anggaran produksi
3. Anggaran Bahan Baku
4. Anggaran Kerja Langsung
5. Anggaran Biaya overhead Pabrik
6. Anggaran Harga Pokok Produksi
7. Anggaran Laba Rugi
8. Anggaran Posisi Keuangan dan Arus Kas

Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan merupakan anggaran yang pertama kali harus disusun Perusahaan karena menjadi turunan bagi penyusunan anggaran selanjutnya. Penetapan penjualan akan mempertimbangkan faktor-faktor diantaranya adalah capaian penjualan periode yang lalu dan kecenderungan penjualan untuk tahun-tahun yang akan datang, kondisi makro dan mikro ekonomi, persaingan competitor dan rencana operasi, kebijakan harga, kebijakan kredit, aktivitas pemasaran dan

promosi yang akan dilakukan pada periode dimaksud dan Tingkat pemenuhan penjualan yang tidak dapat dicapai pada periode yang lalu. Anggaran penjualan dapat di breakdown kedalam bagian yang lebih detail kedalam fungsi penjualan Perusahaan yang lebih detail, misalkan per kantor cabang, per agent penjualan, per produk dan sebagainya.

Anggaran Produksi

Anggaran produksi diturunkan dari anggaran penjualan, artinya berapa jumlah produk yang akan diproduksi tergantung jumlah produk yang akan dijual pada periode tahun anggaran. Pertimbangan jumlah persediaan produk jadi akhir periode yang ada di Gudang dan kebutuhan persediaan akhir yang diharapkan ada di Gudang pada periode tahun anggaran.

Anggaran Bahan Baku

Dalam anggaran bahan baku, Perusahaan akan menyusun anggaran pemakaian dan anggaran pembelian bahan baku. Anggaran pemakaian bahan baku akan digunakan untuk menghitung estimasi komponen harga pokok produksi bahan untuk digunakan sebagai penghitung harga pokok produksi barang dan menghitung laba rugi. Sedangkan anggaran pembelian bahan baku akan memberikan informasi jumlah dana yang harus disiapkan Perusahaan dalam membeli kebutuhan bahan baku.

Anggaran Kerja Langsung

Anggaran tenaga kerja Langsung selain bermanfaat bagi manajer produksi untuk menghitung komponen biaya produksi bahan baku, anggaran memberikan informasi penting bagi fungsi human capital untuk menyiapkan jumlah kebutuhan estimasi tenaga kerja yang diperlukan selama periode anggaran. Hal tersebut penting terutama untuk Perusahaan-perusahaan yang bekerja dengan padat modal tenaga kerja.

Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Anggaran pabrik terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja dan anggaran biaya overhead pabrik. Untuk pembebanan biaya overhead pabrik Perusahaan dapat menggunakan pendekatan tradisinal berbasis jumlah produksi, jam kerja tenaga kerja langsung, biaya tenaga kerja langsung ataupun menggunakan pendekatan yang lebih modern misalkan activity based costing.

Anggaran Harga Pokok Produksi

Anggaran harga pokok produksi akan menggunakan informasi dari anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik. Anggaran ini akan memberikan informasi harga pokok produksi atas barang yang diproduksi selama periode anggaran.

Anggaran Laba Rugi

Penyusunan anggaran Laba Rugi akan memberikan informasi tentang estimasi capaian laba rugi Perusahaan dalam periode anggaran. Informasi tentang harga pokok produksi akan diambil dari Anggaran Harga Pokok Produksi. Dengan menambahkan informasi di gudang barang jadi tentang persediaan akhir barang jadi pada periode sebelumnya (biasanya angka audited yang dipakai) dan estimasi jumlah barang jadi yang diharapkan ada di gudang pada akhir periode anggaran. Namun beberapa informasi keuangan lainnya seperti misalnya tarif pengenaan pajak penghasilan Perusahaan, adanya kebijakan penutupan salah satu usaha Perusahaan, keuntungan/kerugian karena penjabaran mata uang asing dan lain sebagainya.

Anggaran Posisi Keuangan dan Arus Kas

Anggaran yang paling akhir yang disusun adalah anggaran tentang posisi keuangan Perusahaan dan anggaran tentang arus kas Perusahaan. Informasi yang digunakan dalam menyusun anggaran ini adalah informasi dari anggaran sebelumnya seperti misalnya tentang harga pokok penjualan, biaya umum dan administrasi yang akan dikeluarkan Perusahaan selama periode anggaran terkait promosi dan penjualan.

DAFTAR PUSTAKA

- Brewer, P., Garrison, R., & Noreen, E. (2019). *Introduction to Managerial Accounting, 8e*.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th ed.). Pearson Education.
- Mowen, Maryanne M., Don R. Hansen, and Dan L. Heitger. *Cost Management, A Strategic Emphasis*, Mc Graw Hill, 2019.
- Shim, J. K., Siegel, J. G., & Shim, A. I. (2011). *Budgeting basics and beyond* (Vol. 574). John Wiley & Sons.
- Robinson, M., and Last, D. *A Basic Model of Performance-Based Budgeting*. IMF.
- Blazey, A. *OECD Best Practices for Performance Budgeting*. 2018