**ANGGARAN**

**DEFINISI ANGGARAN (BUDGETING)**

Menurut National Committee on Governmental Accounting (NCGA), saat ini Governmental Accounting Standarts Board (GASB), definisi anggaran (budget) sebagai berikut: Rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu.

Perencanaan dalam menyiapkan anggaran sangatlah penting. Bagaimanapun juga jelas mengungkapkan apa yang akan dilakukan dimasa mendatang. Pemikiran strategis disetiap organisasi adalah proses dimana manajemen berfikir tentang pengintegrasian aktivitas organisasional ke arah tujuan yang beroerientasi kesasaran masa mendatang. Semakin bergejolak lingkungan pasar, teknologi atau ekonomi eksternal, manajemen akan didorong untuk menyusun stategi. Pemikiran strategis manajemen, direalisasi dalam berbagai perencanaan, dan proses integrasi keseluruhan ini didukung prosedur organisasi.

**Unsur-unsur utama dalam anggaran:**

* Keseluruhan Rencana, merupakan penentuan kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang.
* Kegiatan Perusahaan, meliputi seluruh kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian dalam perusahaan.
* Dinyatakan dalam angka, adalah unit yang dapat digunakan pada semua kegiatan perusahaan yang bermacam-macam.
* Periode tertentu, adalah keseluruhan mengenai apa-apa saja yang akan terjadi pada masa yang akan datang.

**Terdapat 2 macam anggaran (budget):**

1. Budget Strategis, ialah anggaran yang berlaku untuk jangka panjang yaitu melebihi satu periode akuntansi (melebihi 1 tahun)
2. Budget Taktis, ialan anggaran yang berlaku untuk jangka pendek, yaitu satu periode akuntansi atau kurang.

Budget disusun oleh panitia penyusun anggaran ( Budgeting Committee ). Yang terdiri atas pemegang fungsi-fungsi utama ( Budget Participative ).  
  
**Anggaran mempunyai 3 kegunaan pokok yaitu:**

* Sebagai pedoman kerja. Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan pada waktu yang akan datang.
* Sebagai alat koordinasi kerja. Dengan adanya anggaran semua bagian-bagian yang terdapat di dalam perusahan dapat saling menunjang dan bekerja sama dengan baik, untuk menuju pada sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
* Sebagai alat pengawasan atau pengendalian. Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur (alat pembanding) untuk menilai dan mengevaluasi realisasi kegiatan perusahaan pada masa yang akan datang.

**Disisi lain anggaran juga memiliki kelemahan antara lain.**

1. Anggaran (Budget) hanyalah suatu alat.
2. Anggaran (Budget) tidak menggantikan posisi manajemen.

**Proses penyusunan anggaran:**

* Mencari faktor yang tersulit.
* Posisi perusahaan dalam persaingan ( Leader / Follower ).
* Memperoleh data akurat.
* Ahli.

**Cara penyajian:**

* Angka akurat
* Informatif
* Mudah dilihat pergerakannya

**Faktor yang mempengaruhi penyusunan budget yaitu:**

1. Faktor intern adalah faktor-faktor yang ada dalam perusahaan itu sendiri. Factor-faktor tersebut antara lain berupa penjualan tahun lalu, kebijaksanaan perusahaan, modal kerja yang dimiliki, tenaga kerja yang dimiliki, kapasitas perusahaan yang dimiliki, dll.
2. Faktor ekstern adalah faktor-faktor yang ada diluar perusahaan tapi mempengaruhi kehidupan perusahaan. Factor-faktor tersebut antara lain berupa keadaan persaingan, tingkat pertumbuhan penduduk, penghasilan masyarakat, pendidikan masyarakat, penyebaran penduduk, agama, adat-istiadat dan kebiasaan masyarakat, dll.

**Anggaran (Budget) yang baik haruslah mencakup seluruh kegiatan perusahaan, yang sering dinamakan Budget Komprehensif. Secara garis besar isi dari Budget Komprehensif terdiri dari:**

1. Budget Taksiran (Forecasting Budget), berisi taksiran-taksiran tentang kegiatan-kegiatan perusahaan dan keadaan (posisi) financial perusahaan pada saat tertentu pada waktu yang akan datang.
2. Budget Variabel, berisi tentang tingkat perubahan atau variabilitas biaya, khususnya biaya-biaya yang termasuk kelompok biaya ”semi-variabel” sehubungan dengan adanya produktivitas perusahaan.
3. Analisa Statistika dan Matematika Pembantu, yang dipergunakan untuk membuat taksiran-taksiran serta 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 dan realisasinya sehingga dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dan sebab-sebabnya, baik yang bersifat positif (menguntungkan) maupun negative (merugikan), sehingga dapat ditarik kesimpulan dan tindak lanjut (follow-up) yang segera perlu dilakukan.

Definisi Anggaran dan Ramalan

Anggaran adalah rencana manajemen, dengan asumsi bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh pelaksaan anggaran untuk merealisasi rencana yang telah disusun sedangkan ramalan semata-mata merupakan prediksi tentang apa yang mungkin terjadi, tanpa ada usaha dari peramal untuk mempengaruhu apa yang akan terjadi agar sesuai dengan ramalannya.

Penyusunan anggaran adalah Proses pengoperasionalan rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moneter, untuk kurun waktu tertentu.Anggaran merupakan rencana yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter untuk periode satu tahun.

Dalam pengelolaan perusahaan, terlebih dahulu manajemen menetapkan tujuan dan sasaran, dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut, kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran. Adapun pengertian anggaran menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (1989 : 6), adalah sebagai berikut :

“Suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan”.

Pada dasarnya anggaran yang bermanfaat dan realistis tidak hanya dapat membantu mempererat kerja sama karyawan, memperjelas kebijakan dan merealisasikan rencana saja, tetapi juga dapat menciptakan keselarasan yang lebih baik dalam perusahaan dan keserasian tujuan diantara para manajer dan bawahannya. Menurut Mulyadi (1993 : 438), anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diperhitungkan.

Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya kondisi perusahaan. Tanpa anggaran, dalam jangka pendek perusahaan akan berjalan tanpa arah, dengan pengorbanan sumber daya yang tidak terkendali (at any cost).

Lebih jelas lagi Munandar (2001 : 1), mengungkapkan pengertian anggaran adalah sebagai berikut :“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 pengertian anggaran yang telah diutarakan di atas dapatlah diketahui bahwa anggaran merupakan hasil kerja (output) terutama berupa taksiran-taksiran yang akan dilaksanakan di waktu yang akan datang. Karena suatu anggaran merupakan hasil kerja (output), maka anggaran dituangkan dalam suatu naskah tulisan yang disusun secara teratur dan sistematis. Secara lebih terperinci Munandar ( 2001 : 16) menjelaskan proses kegiatan yang tercakup dalam anggaran sebagai berikut :

1. Pengumpulan data dan informasi yang diperlukan untuk menyususn anggaran.

2. Pengelolaan dan penganalisaan data dan informasi tersebut untuk mengadakan taksiran-takisiran dalam rangka menyusun anggaran.

3. Menyusun anggaran serta meyajikannya secara teratur dan sistematis .

4. Pengkoordinasian pelaksanaan anggaran.

5. Pengumpulan data dan informasi untuk keperluan pengawasan kerja.

6. Pengolahan dan penganalisaan data tersebut untuk mengadakan interpretasi dan memperoleh kesimpulan-kesimpulan dalam rangka mengadakan penilaian terhadap kerja yang telah dilaksanakan.

**Hakikat Anggaran**

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu. Anggaran memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter ) ,walaupiun angka- angka moneter ini didukung dengan satuan bukan keuangan (misalnya, unit terjual atau diproduksi).

2. Umunnya mencakup kurun waktu satu tahun

3. Mengandung komitmen manajemen ,artinya manejer setuju menerima tangggung jawab pencapaian sasaran yang dianggarkan.

4. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran

5. Setelah disetujui, anggaran dapat diubah dalamn keadaan-keadan khusus

6. Secara berkala unjuk kerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan varian (penyimpangan) yang ada dianlisis dan dijelaskan.

**Syarat untuk penyusunan anggaran yang baik**

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat, membagi tugas fungsional dengan jelas dan garis wewenang dan tanggung jawab tegas

2. Adanya sistem akuntansi yang memadai yang meliputi

a. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya

b. Pencatatan akuntansi memberi informasi mengenai, realisasi, anggaran, dan selisih.

c. Laporan didasarkan kepada akuntansi pertanggung jawaban, adanya penelitian analisis diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat diapakai untuk menganalisa prestasi

d. Adanya dukungan para pelaksana, anggaran dapat diapakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.

**Hubungan dengan Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis adalah proses untuk memutuskan hakikat dan ukuran dari beberapa program yang harus dijalankan guna mengimplementasikan berbagai strategi organisasi. Baik perencanaan strategis dan penyusunan anggaran melibatkan perencanaan, namun jenis aktivitas perencanaannya adalah berbeda antara kedua proses tersebut. Proses penyusunan anggaran fokus pada satu tahun, sementara perencanaan strategis fokus pada aktivitas yang mencakup periode beberapa tahun. Perencanaan strategis mendahului penyusunan anggaran dan menyediakan kerangka kerja dalam mana anggaran tahunan dikembangkan. Suatu anggaran, intinya, merupakan potongan satu tahun dari rencana strategis organisasi.

Perbedaan lain antara rencana srategis dan anggaran adalah bahwa rencana srategis intinya terstuktur berdasakan lini produk atau program lain, sementara anggaran terstruktur berdasarkan pusat tanggung jawab.

**Perbedaan dengan Prediksi**

Anggaran berbeda dengan prediksi dalam beberapa hal. Suatu anggaran adalah suatu rencana manajemen, dengan asumsi implisit bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh pembuat anggaran-manajer yang menyusun anggaran-guna membuat kegiatan nyata sesuai dengan rencana; suatu prediksi hanyalah suatu perkiraan akan apa yang mungkin terjadi, tetapi tidak mengandung implikasi bahwa pembuat prediksi akan berupaya untuk membentuk kejadian sehingga prediksinya akan terealisasi. Berbeda dengan anggaran, suatu prediksi memiliki karakteristik sebagau berikut:

1. Dapat dinyatakan dalam satuan keuangan dan dapat juga tidak

2. Kurun waktunya tidak tentu

3. Peramal tidak bertanggung jawab untuk mewujudkan hasil ramalannya

4. Ramalan biasanya tidak perlu disahkan oleh pejabat yang lebih tinggi

5. Ramalan diperbaharui segera seteleh informasi baru mengisyaratkan adanya perubahan sistuasi

6. Varian (penyimpangan) dari ramalan tidakk dianalisis secara formal atau berkala.

Salah satu contoh ramalan keuangan adalah ramalan yang dibuat oleh bagian keuangan perusahaan untuk membantu perencanaan kas. Ramalan seperti ini meliputi perkiraan penjualan, biaya, pengeluaran investasi, dan sebagainya. Tetapi bagian keuangan tidak memikul tanggungjawab untuk membuta agar hasil aktual sesuai dengan ramalan. Ramalan ini tidak perlu disetujui oleh manajemen puncak; ia dapat berubah setiap minggu bahkan setiap hari, tanpa memerlukan pengesahan dari pejabat yang lebih tinggi, dan biasanya varian antara hasil aktual dengan ramalan tidak dianalisis secara sistematik.

Dari sudut pandang manajemen, ramalan keuangan hanya merupakan alat perencanaan, sedangkan anggaran adalah alat perencanaan dan alat pengendalian. Semua anggaran mencakup elem ramalan keuangan, dalam arti bahwa penyusun anggaran tidak dapat dituntut tanggungjawabnya atas kejadian-kejadian tertentu yang memepengaruhi kemampuan mereka untuk mencapai sasaran yang dianggarkan. Tetapi, jika penyusun anggaran dapat mengubah yang dinamai anggaran setiap kuartal tanpa persetujuan formal (atau, jika persetujuan formal tidak dianggap serius), anggaran seperti pada dasarnya adalah ramalan keuangan dan bukan anggaran yang sebenarnya. Ia tidak dapat digunakan untuk evaluasi dan pengendalian karena, pada akhir tahun, hasil aktual akan selalu sama dengan anggaran yang terus direvisi ini.

**Kegunaan Anggaran**

Penyusunan anggaran operasi mempunyai empat tujuan utama: (1) untuk menyesuaikan rencana strategis; (2) untuk membantu mengoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi; (3) untuk menugaskan tanggung jawab kepada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk mereka gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka, dan; (4) untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

1. Menyelaraskan dengan Rencana Strategis

Rencana strategis mempunyai karakteristik-karakteristik sebagai berikut: dibuat pada awal tahun, dikembangkan berdasarkan informasi terbaik yang tersedia pada saat itu, penyusunan melibatkan relatif sedikit manajer, dan dinyatakan dalam istilah yang relatif luas. Anggaran tersebut, yang diselesaikan sebelum permulaan tahun anggaran, memberikan peluang untuk menggunakan informasi terakhir yang tersedia dan didasarkan pada penilaian manajer di semua tingkatan dalam organisasi.

2. Koordinasi

Setiap manajer pusat tanggung jawab dalam organisasi berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Selanjutnya, ketika staf merangkai potongan-potongan tersebut menjadi suatu rencana keseluruhan, maka inkosistensi mungkin muncul. Penyebab yang paling umum adalah adanya kemungkinan bahwa rencana dari organisasi produksi tidak konsisten dengan volume penjualan yang direncanakan, baik secara total maupun untuk lini produksi tertentu. Dalam organisasi produksi, rencana pengiriman atas produk jadi mungkin tidak konsisten dengan rencana-rencana pabrik atau departemen di dalam pabrik untuk menyediakan komponen bagi produk-produk tersebut.

3. Penugasan tanggung Jawab

Anggaran yang telah disetujui seharusnya memperjelas tanggungjawab dari setiap manajer. Anggaran tersebut juga memberikan wewenang kepada para manager pusat tanggung jawab guna membelanjakan sejumlah tertentu uang untuk tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya tanpa perlu persetujuan dari wewenang yang lebih tinggi.

4. Dasar untuk evaluasi Kinerja

Anggaran mencerminkan suatu komitmen oleh pembuatnya dengan atasannya. Oleh karena itu, anggaran menjadi tolak ukur terhadap mana kinerja aktual dapat dinilai. Komitmen tersebut dapat berubah bila asumsi-asumsi yang mendasarinya juga berubah. Namun demikian, anggaran merupakan titik awal yang terbaik dalam menilai kinerja. Anggaran menugaskan tanggung jawab pada ke setiap pusat tanggung jawab organisasi.

Tujuanpembuatananggaran

1. Memaksamanajermembuatrencanastrategi

2. Memberikaninformasisumberdayaygdptmeningkatkankualitaspengambilankeputusan

3. Standarevaluasikinerja

4. Meningkatkankomunikasi&koordinasi

Jenis Anggaran

1. Anggaran Biaya

Anggaran biaya dapat dibagi menjadi dua macam :

a. Anggaran yang menyangkut pengeluaran terukur dalam pusat tanggung jawab, dimana keluaran dapat diukur .

b. Anggaran yang menyangkut pengeluaran diskresioner dipusat tanggung jawab diman akeluaran tidak dapat diukur

Anggaran biaya terukur biasanya digunakan di unit-unit organisasi yang keluarannya dapat diukur.Dasar dari anggaran pabrik adalah sistem biaya standar.Jadwal produksi tahunan dikembangkan dari anggaran penjualan dan biaya standar bahan serta tenaga kerja kerja langsung untuk setiap elemen biaya ditetapkan bagi setiap unit produksi. Ini biasanya dilakukan oleh pusat tanggung jawab sehingga setiap departemen mempunyai jumlah bahan yang dianggarkan. Dan jumlah tenaga kerja yang dianggarkan standar.

Anggaran biaya terukur mempunyai karakteristik sebagai berikut :

a. Anggaran ini dirancang untuk mengukur efesiensi

b. Manajer operasional memikul tanggung jawab penuh atas tercapainya sasaran yang dianggarkan, karena kebanyakan unjuk kerja berada dibawah kendalinya.

Karakteristik anggaran biaya diskresioner, sebagai bnerikut :

a. Anggaran ini tidak dirancang untuk mengukur efisiensi atau in-efisiensi

b. Penyusunan anggaran bertanggungjawab untuk membelanjakan jumlah yang telah ditetapkan, tidak kurang dan tidak lebih (mungkin dengan sedikit toleransi), kecuali jika ada perubahan yang disetujui.

Di dalam kelompok anggaran biaya ini dapat di pilah-pilah menjadi 3; yaitu :

a. Anggaran biaya bahan baku

b. Anggaran biaya tenaga langsung

c. Anggaran Overhead

2. Anggaran Pendapatan

Anggaran pendapatan terdiri atas proyeksi penjualan (dalam unit) dikalikan dengan harga jual yang diharapkan. Diantara semua elemen dari anggaran laba, anggaran pendapatan adalah yang paling penting, karena anggaran ini merupakan elemen yang mengandung ketidakpatian paling besar.

**Anggaran pendapatan mempunyai karakteristik, sebagai berikut :**

a. Anggaran ini dirancang untuk efektivitas pemasaran

b. Manajer pemasaran tidak dapat dituntut untuk sepenuhnya bertanggungjawab atas pencapaian sasaran yang dianggarkan seperti halnya dengan anggaran biaya

**Anggaran laba**

Anggaran laba merupakan rencana laba tahunan. Anggaran ini terdiri dari seperangkat proyeksi ikhtisar keuangan untuk tahun mendatang dengan jadwal pendukung yang berkaitan. Angaran laba mempunyai kegunaan-kegunaan, sebagai berikut :

a. Untuk keseluruhan perusahaan, dan untuk pusat-pusat laba secara individual, anggaran ini digunakan :

1) Untuk alokasi sumber daya

2) Untuk merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan perusahaan atau divisi

3) Sebagai alat pengecek akhir tentang kememadaian

4) Untuk membagi tanggungjawab kepada semua manajer atas unjuk kerja keuangan perusahaan atau divisi

b. Anggaran laba divisi digunakan oleh manajemen puncak :

1) untuk mereview unjuk kerja keuangan perusahaan total yang diharapkan untuk tahun mendatang dan untuk mengambil tindakan tertentu bila unjuk kerja tersebut tidak memuaskan.

2) Untuk merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan keseluruhan perusahaan

3) Untuk berperan serta dalam perencanaan divisi

4) Untuk ikut mengendalikan, setidak-tidaknya sebagai divisi.

**Isi dari Anggaran Operasi**

Tampilan dibawah ini merupakan isi dari anggaran operasi yang umum dan membedakannya dengan jenis lain dari dokumen perencanaan : rencana strategis dan anggaran modal, anggaran kas, dan anggaran neraca. Jumlahnya adalah jumlah rupiah yang direncanakan untuk tahun itu, bersama-sama dengan jumlah kuantitatif, seperti jumlah kepala (misalnya: jumlah pegawai) dan penjualan dalam unit.

Rencana Strategis

Anggaran Operasi

Anggaran Modal

· Pendapatan dan beban untuk tiap program utama

· Tidak perlu bagi pusat tanggung jawab

· Rincian tidak sebanyak seperti dalam anggaran operasi

· Lebih banyak beban yang bersifat variabel

· Untuk beberapa tahun

· Jumlah totalnya sama dengan anggaran operasi

· Untuk organisasi secara keseluruhan dan untuk tiap unit bisnis

· Diklasifikasikan berdasarkan pusat tanggung jawab

· Umumnya meliputi:

- Pendapatan

-Biaya Produksi dan penjualan

-Beban pemasaran

-Beban logistic

-Umum dan administrative

-Penelitian dan Pengembangan

-Pajak Penghasilan

-Laba bersih

· Beban dapat bersifat:

-Fleksibel

-Diskresioner

-Komitmen

· Untuk waktu satu tahun yang dibagi per bulan atau per kuartal

· Jumlah totalnya sama dengan rencan strategis (kecuali direvisi)

· Masing-masing proyek modal yang utama didaftarkan secara terpisah

· Total pengeluaran proyek per kuartal

Kategori Anggaran Operasi

Dalam organisasi yang relatif kecil, terutama yang tidak mempunyai unit bisnis, keseluruhan anggaran mungkin hanya setebal satu halama saja. Dalam organisasi yang relative besar, ada halaman ringkasan dan halaman-halaman lain yang berisi rincian dari unit bisnis, ditambah penelitian dan pengembangan, serta beban umum dan administratif.

1. Anggaran Pendapatan

Anggaran pendapatan berisi proyek penjualan unit dikalikan dengan harga jual yang diperkirakan. Dari semua elemen anggaran laba, anggaran pendapatan adalah yang paling penting, tetapi juga merupakan elemen yang dipengaruhi ketidakpastian paling besar.

2. Anggaran biaya Produksi dan biaya Penjualan

Anggaran biaya yang dikembangkan oleh manajer produksi mungkin saja tidak untuk kuantitas produk yang sama seperti yang ditunjukkan dalam anggaran penjualan; perbedaan tersebut menunjukkan tambahan atas atau pengurangan dari persediaan barang jadi. Tetapi, harga pokok penjualan yang dilaporkan dalam anggaran ringkasan adalah biaya standar dari produk yang dianggarkan akan dijual.

3. Beban Pemasaran

Beban pemasaran adalah beban yang dikeluarkan untuk memperoleh penjualan. Sebagian besar dari jumlah yang tercantum dalam anggaran mungkin telah dikomitmen sebelum tahun tersebut dimulai. Jika anggaran tersebut adalah untuk suatu organisasi penjualan yang terdiri dari sejumlah tertentu kantor penjualan dengan jumlah karyawan tertentu, maka rencana-rencana untuk membuka ataupun menutup kantor penjualan dan untuk merektrut maupun melatih karyawan baru haruslah direncanakan jauh sebelum dimulainya tahun anggaran yang bersangkutan.

4. Beban logistik

Beban logistik biasanya dilaporkan secara terpisah dari beban untuk mendapatkan pesanan. Beban-beban tersebut mencakup entry pesanan, pergudangan dan pengambilan pesanan, transportasi ke konsumen, dan penagihan piutang. Secara konseptual, beban-beban ini memiliki perilaku yang lebih serupa dengan biaya produksi daripada biaya pemasaran; yaitu, banyak daripadanya yang merupakan biaya teknik. Kendati demikian, banyak perusahaan yang memasukkan beban-beban tersebut dalam anggaran pemasaran, karena beban tersebut cenderung menjadi tanggung jawab dari organisasi pemasaran.

5. Beban Umum dan Administratif

Ini merupakan beban dari unit-unit staf, baik di kantor pusat maupun di unit bisnis. Secara keseluruhan, beban-beban ini merupakan biaya diskresioner, walaupun beberapa komponennnya (seperti biaya pembukuan dalam departemen akuntansi) merupakan biaya teknik.

6. Beban Penelitian dan Pengembangan

Anggaran penelitian dan pengembangan (litbang) menggunakan salah-satu dari dua pendekatan, atau kombinasi dari keduanya. Dalam pendekatan pertama, jumlah total merupakan fokusnya. Jumlah tersebut mungkin merupakan tingkat pengeluaran saat ini yang disesuaikan dengan inflasi; ataupun jumlah yang lebih besar, dengan keyakinan bahwa lebih banyak uang yang dapat dibelanjakan pada waktu yang baik, jika perusahaan memperkirakan suatu peningkatan dalam pendapatan penjualan atau jika terdapat peluang yang baik untuk mengembangkan suatu produk atau proses baru secara signifikan.

7. Pajak Penghasilan

Walaupun baris paling bawah adalah pendapatan setelah pajak penghasilan, beberapa perusahaan tidak mempertimbangkan pajak penghasilan dalam penyusunan anggaran untuk unit bisnis. Hal ini disebabkan karena kebijakan pajak penghasilan ditetapkan kantor pusat.

Anggaran-anggaran lain

Meskipun fokus utama adalah pada penyusunan anggaran operasi, anggaran yang lengkap juga meliputi anggaran modal, anggaran neraca, dan anggaran laporan arus kas.

1. Anggaran Modal

Anggaran modal menyatakan proyek-proyek modal yang telah disetujui, ditambah jumlah sekaligus untuk proyek-proyek kecil yang tidak memerlukan persetujuan tingkat yang lebih tinggi. Anggaran ini biasanya disusun secara terpisah dari anggaran operasi dan oleh orang yang berbeda.

2. Anggaran Neraca

Anggaran neraca menunjukkan implikasi neraca dari keputusan-keputusan yang tercakup dalam anggaran operasi maupun anggaran modal. Secara keseluruhan, anggaran neraca bukanlah alat pengendalian manajemen, namun beberapa bagiannya memang bermanfaat untuk pengendalian.

3. Anggaran laporan Arus Kas

Anggaran laporan arus kas menunjukkan berapa banyak yang yang dibutuhkan selama tahun tersebut yang akan dipasok laba ditahan dan berapa banyak, jika ada, yang harus diperoleh dari pinjaman atau dari sumber-sumber luar lainnya. Hal ini, tentunya, adalah penting untuk perencanaan keuangan.

4. Manajemen Berdasarkan Tujuan

Tujuan keuangan dimana manajer bertanggung jawab untuk mencapainya selama tahun anggaran ditetapkan dalam anggaran yang telah dijelaskan di atas. Implisit dalam jumlah anggaran juga terdapat tujuan-tujuan tertentu: membuka kantor penjualan baru, memperkenalkan lini produk baru, melatih kembali karyawan, memasang sistem komputer baru, dan seterusnya. Beberapa perusahaan membuat sasarannya menjadi eksplisit. Proses melaksanakan hal-hal tersebut disebut sebagai manajemen berdasarkan tujuan (Management by objective MBO).

**Tahap-Tahap Penyusunan Anggaran**

1. Organisasi

Departemen Anggaran dan Komite Anggaran

Departemen anggaran biasanya melapor ke kontroler korporat, menangani arus informasi dari sistem pengendalian manajemen. Komite anggaran terdiri dari anggota-anggota manajemen senior, seperti Chief Executive Officer (CEO), Chief Operating Officer (COO), dan Chief Financial Officer (CFO). Komite tersebut meninjau dan menyetujui atau menyesuaikan masing-masing anggaran.

2. Penerbitan Pedoman

Langkah pertama dalam proses penyusunan anggaran adalah mengembangkan pedoman yang mengatur penyusunan anggaran, untuk disebarkan ke semua manajer. Pedoman ini adalah yang dinyatakan secara implisit dalam rencana strategis dan dimodifikasi sesuai dengan perkembangan yang telah terjadi semenjak disetujui, khususnya kinerja perusahaan sampai tanggal tersebut dan prediksi terakhir.

3. Usulan Awal Anggaran

Menggunakan pedoman tersebut, manajer pusat tanggung jawab, dibantu dengan stafnya, mengembangkan permintaan anggaran, Karena sebagian besar pusat tanggung jawab akan memulai tahun anggaran dengan fasilitas, karyawan, dan sumber daya lain yang sama seperti yang mereka miliki saat ini, maka anggaran ini didasarkan pada tingkatan yang ada, yang dikemudian dimodifikasi sesuai dengan pedoman.

4. Negosiasi

Pembuat anggaran mendiskusikan usulan anggaran dengan atasannya. Ini merupakan inti dari proses tersebut. Alasan cenderung untuk menilai validitas dari tiap penyesuaian.

5. Tinjauan dan Persetujuan

Usulan anggaran diajukan melalui beberapa tingkatan yang berjenjang dalam organisasi. Ketika usulan tersebut mencapai puncak dari unit bisnis, analis mengumpulkan potongan-potongan tersebut bersama-sama dan memeriksa totalnya. Sebagian, analisis mempelajari konsistensi-misalnya, apakah anggaran produksi konsisten dengan rencana volume penjualan? Persetujuan terakhir direkomendasikan oleh komite anggaran kepada CEO. CEO juga menyerahkan anggaran yang telah disetujui kepada dewan direksi untuk disahkan. Hal ini terjadi pada bulan Desember, tepat sebelum awal tahun anggaran.

**Proses Penyusunan Anggaran**

penyusunan anggaran berhubungan dengan peran departemenanggaran dan komite anggaran.

Departemen Anggaran

Departemen anggaran adalah departemen yang bertugas mengadministrasikan aliran informasi sistem pengendalian melalui anggaran, fungsi :

1. menerbitkan prosedur dan formulir untuk penyusanan anggaran

2. mengkoordinasikan dan menerbitkan setiap asumsi-asumsi dasar yang dikeluarkan kantor pusat untuk digunakan dalam menyusun anggaran

3. menjamin bahwa informasi di komunikasikan secara wajar diantara unit-unit organisasi yang saling berhubungan.

4. membantu pusat-pusat pertanggung jawaban didalam menyusun anggaran

5. menganalisis usulan anggaran dan membuat rekomendasi, pada penyususan anggaran dan manajemen puncak.

6. menangani proses pembuatan repisi anggaran selama tahun tersebut

7. menganalisis laporan prestasi sesungguhnya dibandingkan anggarannya, menginterprestasiakan hasilnya dan menyiapkan laporan ringkas untruk manajemen puncak.

8. mengkoordinasikan dan secara fungsional mengendalikan pekerjaan departement anggaran Di eselon yang lebih rendah

Komite Anggaran

Adalah komite yang dibentuk oleh manajemen puncak untuk mengkoordinasikan proses manajemen dalam penyusunan anggaran. Tugas komite anggran :

1. Mengusulkan kepada manajemen puncak mengenai pedoman umum penyusunan anggran.

2. Menyebarkan pedoman tersebut setelah disetujui manajemen puncak.

3. Mengkoordinasikan berbagai usulan anggaran yang disusun secara terpisah oleh berbagai uinit organisasi.

4. Menyelesaikan perbedaan yang timbul diantara usulan anggraan.

5. Menyerahkan anggaran final pada manajemen puncak dan dewan komisaris untuk di sahkan.

6. Mendistribusikan anggaran yang telah di sahkan kepada berbagai unit organisasi.

Biaya penjualan

3. Anggaran biaya pemasaran

4. Anggaran Biaya Adiministrasi dan Umum

5. Anggaran litbang

6. Anggaran lainnya : anggaran modal, anggaran neraca, anggaran aliran kas

Proses penyusunan anggaran :

1. Menerbitkan pedoman penyusunan anggaran oleh staf anggaran yang disetujui manajer puncak

2. Membuat proposal anggaran permulaan oleh masing2 manajer pusat pertanggungjawaban

3. Negosiasi, yaitu mendiskusikan anggaran yang diusulkan

4. Slack, yaitu perbedaan Karena menurunkan tingkat penjualan atau menaikkan biaya

5. Review dan persetujuan oleh CEO/ Dewan direktur

6. Revisi anggaran, baik secara sistematis maupun kondisi khusus