

Konsep Dasar Penganggaran

Mohamad Mahsun., SE.,M.Si., AK, CA, CPA



PENDAHULUAN

Modul ini akan mengkerangkai pemikiran mahasiswa mengenai konsep dasar penganggaran. Modul ini terdiri dari 2 kegiatan belajar, yaitu:

1. Kegiatan Belajar 1 Pengertian Penganggaran, Perencanaan Jangka Panjang, Perencanaan Jangka Menengah, dan Perencanaan Jangka Pendek. Dalam Kegiatan Belajar 1 ini akan dibahas mengenai Pengertian Penganggaran, Perencanaan Jangka Panjang, Perencanaan Jangka Menengah, dan Perencanaan Jangka Pendek.
2. Kegiatan Belajar 2 Pengertian Anggaran, Karakteristik Anggaran, Jenis Anggaran, Fungsi Anggaran, dan Variabel Anggaran Efektif. Dalam Kegiatan Belajar 2 ini akan dibahas mengenai Pengertian Anggaran, Karakteristik Anggaran, Jenis Anggaran, Fungsi Anggaran, dan Variabel Anggaran Efektif.

Tujuan Instruksional Umum

Pada akhir pokok bahasan ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan pengertian penganggaran, perencanaan jangka panjang, perencanaan jangka menengah, dan perencanaan jangka pendek; dan pengertian anggaran, karakteristik anggaran, jenis anggaran, fungsi anggaran, dan variabel anggaran efektif.

Tujuan Instruksional Khusus

Pada akhir pokok bahasan ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan tentang:

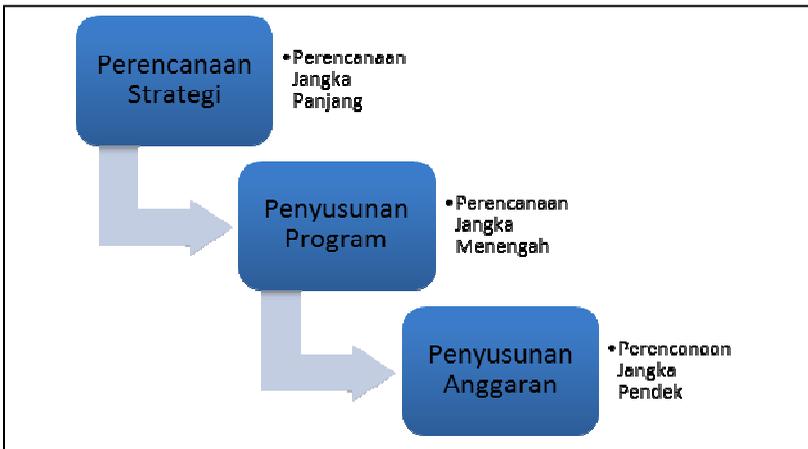
1. pengertian Penganggaran, Perencanaan Jangka Panjang, Perencanaan Jangka Menengah, dan Perencanaan Jangka Pendek.
2. pengertian Anggaran, Karakteristik Anggaran, Jenis Anggaran, Fungsi Anggaran, dan Variabel Anggaran Efektif.

KEGIATAN BELAJAR 1

Pengertian Penganggaran

Ketika kita mengelola organisasi, maka sudah bisa dipastikan akan menghadapi permasalahan berkaitan dengan keuangan. Fungsi manajemen adalah melakukan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian agar organisasi bisa mencapai tujuan sebagaimana telah ditetapkan. Perencanaan dan pengendalian keuangan sangat penting dilakukan untuk mengawal keberlangsungan organisasi yang baik.

Penganggaran atau penyusunan anggaran (*budgeting*) adalah proses penyusunan rencana keuangan organisasi yang dilakukan dengan cara menyusun rencana kerja dalam rangka waktu tertentu umumnya satu tahun dan dinyatakan dalam satuan moneter. Penganggaran merupakan bagian dari proses perencanaan organisasi yang secara umum meliputi perencanaan strategi (*strategic planning*), penyusunan program (*programming*), dan penyusunan anggaran (*budgeting*).



Gambar 1.1

Penyusunan Anggaran dalam Perencanaan Organisasi

Dari Gambar 1.1 di atas bisa kita lihat bahwa posisi Penganggaran adalah bagian dari perencanaan organisasi yang berdasarkan jangka waktunya dibagi menjadi tiga, yaitu

1. Perencanaan Jangka Panjang
2. Perencanaan Jangka Menengah
3. Perencanaan Jangka Pendek

Berikut mari kita bahas satu per satu jenis-jenis perencanaan organisasi sebagaimana diuraikan di atas.

A. PERENCANAAN JANGKA PANJANG

Perencanaan Jangka Panjang (*long term planning*) merupakan jenis perencanaan organisasi untuk jangka waktu sampai dengan 25 tahun. Dalam perencanaan jangka panjang ini organisasi merencanakan arah yaitu mau dibawa kemana organisasi tersebut dan bagaimana strategi untuk mencapainya. Inilah yang disebut perencanaan strategis. Jadi, Perencanaan Strategis (*strategic planning*) adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber daya untuk mencapai strategi tersebut.

Istilah rencana jangka panjang ini untuk berbagai jenis entitas sering berbeda-beda meskipun mempunyai makna yang sama. Di perusahaan, rencana jangka panjang sering disebut Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RPJP). Di pemerintahan Indonesia, rencana jangka panjang disebut Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP), atau Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN).

Pada umumnya untuk menetapkan strategi dilakukan SWOT Analysis (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) atau (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman). Analisis SWOT dilakukan dengan menganalisis lingkungan internal organisasi untuk mengidentifikasi Kekuatan dan Kelemahan, dan lingkungan eksternal untuk menentukan Peluang dan Ancaman.

Dalam perencanaan strategis ditentukan visi, misi, filosofi, policy, goal, objective dan strategy. Berikut ini diuraikan satu per satu variabel perencanaan strategis tersebut.

1. Visi dan Misi

Visi merupakan gambaran umum tentang masa depan yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan **Misi** merupakan pernyataan tentang cita-cita yang merupakan landasan kerja bersama sehingga misi harus ditetapkan

dengan tidak terlalu luas tetapi juga tidak terlalu sempit. Organisasi harus merumuskan visi dan misi ini agar semua anggota organisasi menjadi jelas tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Dengan penetapan visi dan misi secara jelas dan dijiwai oleh semua anggota organisasi maka sebuah organisasi bisa memusatkan diri dan fokus terhadap kegiatan-kegiatan organisasi karena memahami apa yang sebenarnya ingin dicapai organisasi.

b. Falsafah

Falsafah adalah nilai-nilai etis yang ditanamkan di organisasi untuk membentuk perilaku pegawai dan organisasi dan membentuk budaya organisasi yang sering diwujudkan dalam bentuk slogan atau jargon-jargon. Falsafah tidak terpisah dari visi dan misi di atas, tetapi merupakan turunannya (*derivative*). Penetapan falsafah lebih ditujukan untuk menanamkan nilai-nilai yang terkandung dalam visi dan misi agar dapat dijiwai anggota organisasi sehingga tercipta perilaku pegawai yang tidak menyimpang dari tujuan yang hendak dicapai organisasi. Dengan falsafah ini diharapkan tercipta budaya organisasi (*organization culture*) yang mengakar kuat pada setiap anggota organisasi. Oleh karena itu, falsafah sering diwujudkan dengan slogan-slogan agar mudah diingat oleh anggota organisasi dan semua *stakeholders*.

c. Kebijakan

Kebijakan (*policy*) adalah pedoman untuk melaksanakan falsafah organisasi. Kebijakan ini ditetapkan dengan mendasarkan pada falsafah yang sudah ditetapkan. Oleh karena tidak semua anggota organisasi bisa memahami dan menerapkan nilai-nilai etis yang terkandung dalam falsafah atau slogan, sehingga perlu kebijakan tertentu untuk memberikan garis-garis batas yang tidak boleh dilanggar oleh setiap anggota organisasi. Dengan demikian, kebijakan ini sering diwujudkan dalam aturan-aturan formal yang mempunyai kekuatan mengikat bagi semua anggota organisasi.

d. Tujuan

Pada dasarnya tujuan (*objectives*) merupakan pernyataan tentang apa yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dan dinyatakan secara eksplisit dengan ukuran waktu pencapaiannya, misalnya 5 tahun.

e. Sasaran

Sasaran (*goals*) merupakan tujuan organisasi yang dinyatakan secara lebih eksplisit, selain diikuti ukuran waktu juga dijelaskan cara mengukur ketercapaiannya. Oleh karena sifatnya yang lebih berwujud, maka sasaran ini lebih mudah diukur daripada tujuan. Sasaran pada umumnya dinyatakan dalam bentuk kuantitatif dengan jangka waktu pencapaian yang lebih pendek, misalnya 1 tahun atau 1 semester.

f. Strategi

Substansi dari strategi sebetulnya adalah bagaimana cara atau teknik untuk mencapai sasaran dan tujuan yang sudah diterjemahkan lebih lanjut dari visi dan misi organisasi. Pada dasarnya organisasi harus membuat pedoman tentang teknik-teknik atau metode yang efektif untuk bisa mencapai sasaran dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Strategi ini sangat mungkin berubah-ubah jika organisasi menghadapi lingkungan yang sangat turbulen, sehingga perlu dilakukan review agar strategi yang diterapkan tetap relevan dan efektif.

B. PERENCANAAN JANGKA MENENGAH

Perencanaan jangka menengah (*medium term planning*) merupakan jenis perencanaan organisasi untuk jangka waktu sampai dengan 5 tahun atau 10 tahun. Dalam perencanaan jangka panjang ini organisasi merencanakan program-program kerja untuk mencapai tujuan organisasi sebagaimana ditetapkan. Inilah yang disebut perencanaan program (*programming*). Jadi, Perencanaan Program adalah proses penyusunan program. Program menggariskan tindakan yang akan dilakukan, oleh pihak mana, bilamana, dan dimana. Ditetapkan juga asumsi, komitmen, dan bidang yang akan dipengaruhi. Sebuah program dapat mencakup tujuan, kebijakan, prosedur, metode, standar, dan anggaran. Akan tetapi tidak semua kategori tersebut perlu termasuk di dalamnya.

Program adalah suatu kegiatan yang berfungsi untuk membahas dan menentukan kegiatan yang harus dilakukan dalam usahanya untuk mencapai tujuan anggaran yang telah ditetapkan. Program disusun terlebih dahulu sebelum anggaran disusun. Suatu program biasanya disusun dalam beberapa tahun, sedangkan anggaran biasanya disusun dalam satu tahun.

Dalam program perlu ditetapkan asumsi-asumsi (anggapan-anggapan) yang menjadi dasar perencanaan, misalnya:

1. Inflasi tidak lebih dari 10%,
2. Politik, sosial, budaya, dan keamanan stabil,
3. Pemerintah tidak mengeluarkan peraturan baru yang dapat mempengaruhi perencanaan secara signifikan,
4. Harga bahan baku tidak naik lebih dari 10% dibandingkan tahun lalu.

Program umumnya berupa kegiatan pokok yang akan dilaksanakan organisasi untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan. Kegiatan pokok ini direncanakan untuk jangka panjang misalnya untuk periode waktu 5 tahun atau 10 tahun.

C. PERENCANAAN JANGKA PENDEK

Perencanaan jangka pendek (*short term planning*) merupakan jenis perencanaan organisasi untuk jangka waktu sampai dengan 1 tahun. Dalam perencanaan jangka pendek ini organisasi rencana-rencana keuangan untuk mencapai tujuan organisasi sebagaimana ditetapkan. Inilah yang disebut perencanaan keuangan atau penganggaran (*budgeting*). Jadi, penganggaran adalah proses penyusunan anggaran yaitu rencana keuangan masa datang yang mencakup harapan manajemen terhadap pendapatan, biaya, dan transaksi keuangan lain dalam masa satu tahun. Aktivitas ini dilakukan setelah program-program pokok selesai ditetapkan. Anggaran sebenarnya merupakan penjabaran secara terperinci atas program-program yang telah ditetapkan dalam bentuk satuan moneter. Dengan menentukan anggaran, suatu organisasi bisa melihat proyeksi keuangan dalam masa satu tahun yang akan datang.

D. TAHAPAN PENGANGGARAN

Tahap-tahap utama penganggaran antara lain:

1. Tahap Persiapan
2. Tahap Penyusunan
3. Tahap Ratifikasi (Pengesahan)
4. Tahap Implementasi dan Pertanggungjawaban

Tahapan tersebut merupakan urutan-urutan seri tugas yang saling berhubungan dan diadakan untuk menjamin pelaksanaan kerja yang seragam. Prosedur ini biasanya terdiri dari bagan alur (*flowchart*), formulir, dan uraian tugas yang ditetapkan dalam *standard operating procedures* (SOP) organisasi.

1. Tahap Persiapan

Anggaran yang akan dibuat pada tahun yang akan datang sebaiknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran. Tahun anggaran biasanya dimulai tanggal 1 Januari sampai 31 Desember tahun yang sama. Sebelum menyusun anggaran, lebih dahulu penyusunan anggaran melakukan 2 (dua) hal, yaitu:

Menetapkan rencana besar organisasi, seperti tujuan, kebijakan, asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran,

Membentuk panitia penyusunan anggaran yang terdiri dari ketua, sekretaris, dan anggota.

2. Tahap Penyusunan

- a. Menyusun rancangan rencana keuangan yang terdiri dari rencana pendapatan, rencana biaya (belanja) dan rencana pembiayaan,
- b. Melibatkan pihak-pihak terkait dengan bidang yang direncanakan.

3. Tahap Ratifikasi (Pengesahan)

- a. Melakukan perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran,
- b. Melakukan koordinasi dan penelaahan setiap komponen anggaran,
- c. Mengesahkan dan mendistribusikan anggaran kepada pengguna anggaran.

4. Tahap Implementasi dan Pertanggungjawaban

- a. Melaksanakan kegiatan / pekerjaan berdasarkan anggaran yang sudah disahkan.
- b. Menyusun laporan realisasi anggaran bagi setiap pengguna anggaran,
- c. Melakukan analisa variance (selisih) dan disampaikan ke pimpinan organisasi dan pihak terkait lainnya.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan pengertian penganggaran atau penyusunan anggaran (*budgeting*) !
- 2) Jelaskan posisi penganggaran dalam organisasi perencanaan organisasi / perusahaan !
- 3) Mengapa dalam penyusunan program penganggaran diperlukan asumsi-asumsi ?. Jelaskan !
- 4) Sebutkan dan Jelaskan tahap-tahap dalam penganggaran !
- 5) Mengapa slogan yang dibuat dalam sebuah organisasi justru tidak bisa digunakan sebagai media untuk mencapai visi organisasi?. Jelaskan !

Petunjuk Jawabann Latihan

- 1) Penganggaran atau penyusunan anggaran (*budgeting*) adalah proses penyusunan rencana keuangan organisasi yang dilakukan dengan cara menyusun rencana kerja dalam rangka waktu tertentu umumnya satu tahun dan dinyatakan dalam satuan moneter. Hasil dari proses penyusunan anggaran ini disebut anggaran (*budget*).
- 2) Penganggaran merupakan bagian dari proses perencanaan organisasi yang secara umum meliputi perencanaan strategi (*strategic planning*), penyusunan program (*programming*), dan penyusunan anggaran (*budgeting*). Jadi, dalam penyusunan anggaran harus mengacu pada program dan dalam penyusunan program harus mengacu pada perencanaan strategi. Penyusunan anggaran merupakan perencanaan jangka pendek, penyusunan program merupakan perencanaan jangka menengah, dan perencanaan strategi adalah perencanaan jangka panjang.
- 3) Karena kondisi ke depan tidak bisa diprediksi secara pasti (*uncertainty*) sehingga dalam perencanaan harus menggunakan asumsi-asumsi, misalnya Inflasi tidak lebih dari 10%, suasana politik, sosial, budaya, dan keamanan stabil, harga bahan baku tidak naik lebih dari 10% dibandingkan tahun lalu, dan sebagainya.

- 4) Tahap-tahap utama penganggaran antara lain (1) Tahap Persiapan; (2) Tahap Penyusunan; (3) Tahap Ratifikasi (Pengesahan); dan (4) Tahap Implementasi dan Pertanggungjawaban.
- 5) Slogan mestinya adalah representasi dari filosofi dan *core value* organisasi yang harus dijiwai dan diterapkan sehingga menjadi budaya organisasi. Slogan yang tidak dijiwai dan diterapkan menjadi kontra produktif bagi organisasi karena berpotensi dilecehkan publik.



RANGKUMAN

Penganggaran atau penyusunan anggaran (*budgeting*) adalah proses penyusunan rencana keuangan organisasi yang dilakukan dengan cara menyusun rencana kerja dalam rangka waktu tertentu umumnya satu tahun dan dinyatakan dalam satuan moneter. Posisi Penganggaran adalah bagian dari perencanaan organisasi yang berdasarkan jangka waktunya dibagi menjadi tiga, yaitu Perencanaan Jangka Panjang, Perencanaan Jangka Menengah, dan Perencanaan Jangka Pendek.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Pengertian penganggaran adalah ...
 - A. Melakukan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian agar organisasi bisa mencapai tujuan sebagaimana telah ditetapkan.
 - B. Proses penyusunan rencana keuangan organisasi yang dilakukan dengan cara menyusun rencana kerja dalam rangka waktu tertentu.
 - C. Perencanaan organisasi untuk jangka waktu sampai dengan 25 tahun.
 - D. Menganalisis lingkungan internal organisasi untuk mengidentifikasi Kekuatan dan Kelemahan, dan lingkungan eksternal untuk menentukan Peluang dan Ancaman.

- 2) Berikut ini adalah jenis-jenis perencanaan organisasi yang dibagi berdasarkan jangka waktunya ...
- Perencanaan semi tahunan
 - Perencanaan tahunan
 - Perencanaan Jangka Pendek
 - Perencanaan Jangka Periodik
- 3) Perencanaan organisasi untuk jangka waktu sampai dengan 25 tahun adalah pengertian dari ...
- Perencanaan Jangka Panjang
 - Perencanaan Jangka Menengah
 - Perencanaan Jangka Pendek
 - Perencanaan Jangka Periodik
- 4) Berikut ini adalah tahap-tahap utama penganggaran ...
- Tahap Finalisasi
 - Tahap Verifikasi
 - Tahap Budgeting
 - Tahap Ratifikasi

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan kegiatan belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2

Pengertian Anggaran

Anggaran (*budget*) adalah dokumen perencanaan keuangan untuk masa depan yang pada umumnya mencakup jangka waktu satu tahun dan dinyatakan dalam satuan moneter. Anggaran ini merupakan perencanaan jangka pendek organisasi yang menerjemahkan berbagai program ke dalam rencana keuangan tahunan yang lebih kongkret. Usulan anggaran pada umumnya ditelaah atau direview terlebih dahulu oleh pejabat yang lebih tinggi untuk bisa dijadikan anggaran formal.

Fungsi anggaran akan menjadi optimal, jika proses penyusunannya mempertimbangkan partisipasi dari semua pelaku anggaran. Keikutsertaan para manajer dalam proses penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang cukup efektif terhadap perbaikan motivasi dan perilaku individu dalam setiap organisasi.

Pengendalian umumnya dilakukan dengan analisis selisih (*variance analysis*) antara rencana-rencana keuangan yang ditetapkan dalam anggaran dengan realisasi kegiatan atau program yang sesungguhnya. Berdasarkan analisis selisih ini, dapat digunakan sebagai dasar dalam pengukuran kinerja. Jika selisih terjadi menunjukkan pengeluaran aktual yang lebih kecil daripada jumlah pengeluaran yang ditetapkan dalam anggaran (*under spending*) maka berarti kinerja keuangan sebuah satuan kerja adalah ekonomis. Sebaliknya, jika selisih yang terjadi menunjukkan pengeluaran aktual yang lebih besar daripada jumlah pengeluaran yang ditetapkan dalam anggaran (*over spending*) maka dapat dikatakan kinerja keuangan sebuah satuan kerja adalah tidak ekonomis atau terjadi pemborosan. Analisis akan lengkap jika selain menghitung tingkat ekonomisasi, juga diperhitungkan tingkat efisiensi dan efektifitas. Hasil analisis ini dapat dijadikan umpan balik (*feedback*) bagi perencanaan anggaran daerah pada periode anggaran berikutnya.

A. KARAKTERISTIK ANGGARAN

1. Rencana

Anggaran memuat serangkaian rencana keuangan yang diproyeksikan di masa yang akan datang. Maka, di dalam anggaran terdapat asumsi-asumsi yang dijadikan pedoman untuk merealisasikannya.

2. Meliputi seluruh kegiatan organisasi

Anggaran memuat seluruh rencana kegiatan organisasi baik yang berhubungan dengan pendapatan, belanja, maupun pembiayaan.

3. Dinyatakan dalam unit moneter

Anggaran memuat rencana kegiatan yang harus dilengkapi dengan satuan moneter dalam estimasi jumlah tertentu.

4. Jangka waktu tertentu yang akan datang

Anggaran memuat rencana kegiatan dalam jangka waktu atau periode tertentu, umumnya 1 (satu) tahun.

B. JENIS ANGGARAN

Anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang sebagai berikut :

1. Menurut dasar penyusunan anggaran terdiri dari :

- a. Anggaran tetap (*fixed budget*), adalah anggaran yang dibuat untuk satu tingkat satu kegiatan selama jangka waktu tertentu, dimana pada tingkat kegiatan tersebut direncanakan pendapatan dan biaya. Anggaran ini tidak memungkinkan adanya penyesuaian oleh karena sudah tetap.
- b. Anggaran variabel (*flexible budget*), adalah anggaran yang dibuat berdasarkan pada kegiatan tingkat kegiatan. Prinsip dari anggaran ini adalah bahwa untuk setiap tingkat kegiatan harus terdapat norma-norma untuk kegiatan yang dikeluarkan. Norma-norma ini merupakan patokan dari pengeluaran-pengeluaran yang seharusnya pada masing-masing tingkat kegiatan tersebut. Penyusunan

anggaran ini dilakukan dengan memperhatikan biaya tetap dan biaya variabel.

2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari :

- a. Anggaran periodik, yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, umumnya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
- b. Anggaran kontiniu, yaitu anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat.

3. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari :

- a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama satu tahun. Anggaran ini untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
- b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), yaitu anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal (capital budget). Anggaran jangka panjang tidak harus berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.

4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari :

- a. Anggaran operasional, adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran ini terdiri dari: anggaran penjualan, anggaran biaya pabrik, anggaran beban usaha.
- b. Anggaran keuangan, adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan terdiri dari: anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran utang, anggaran neraca.

5. Menurut kemampuan di dalam penyusunan anggaran, terdiri dari :

- a. Anggaran komprehensif, merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.

- b. Anggaran parsial, merupakan anggaran yang disusun secara tidak lengkap. Anggaran yang hanya menyusun bagi anggaran tertentu saja. Misalnya karena keterbatasan kemampuan, maka yang dapat disusun hanya anggaran operasional.

6. Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari :

- a. Anggaran appropriasi (*appropriation budget*), adalah anggaran yang dibentuk bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk tujuan lain.
- b. Anggaran kinerja (*performance budget*), adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan) misalnya, nilai untuk menilai apakah biaya yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

C. FUNGSI ANGGARAN

1. Alat pengendalian

Sebagai alat pengendalian, anggaran berfungsi sebagai instrumen yang dapat mengendalikan terjadinya pemborosan-pemborosan pengeluaran. Berdasarkan anggaran yang diusulkan, setiap entitas menyajikan rencana detail tentang semua penerimaan dan pengeluaran yang harus dipertanggungjawabkan kepada perusahaan.

2. Alat koordinasi dan komunikasi

Sebagai alat koordinasi, anggaran merupakan instrumen untuk melakukan koordinasi antar bagian dalam perusahaan. Sebagai alat komunikasi, anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi antar unit kerja agar tidak tumpang tindih.

3. Alat penilaian kinerja

Sebagai alat penilaian kinerja, anggaran merupakan wujud komitmen dari pihak eksekutif sebagai pengguna anggaran kepada perusahaan sebagai pemberi wewenang. Kinerja pihak eksekutif sebagai manajer dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran.

4. Alat pemotivasi

Sebagai alat pemotivasi, anggaran sektor publik dapat memotivasi pihak eksekutif beserta stafnya untuk bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

D. VARIABEL ANGGARAN EFEKTIF

Variabel –variabel anggaran efektif adalah sebagai berikut.

1. Penghargaan

Penghargaan merupakan insentif yang diberikan kepada pegawai, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan.

2. Perilaku Pemimpin

Perilaku Pemimpin merupakan keterlibatan langsung pemimpin dalam menjalankan tugas.

3. Perilaku Rekan Sekerja

Perilaku rekan sekerja merupakan perilaku rekan sekerja yang akan mempengaruhi perilaku individu.

4. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan kesepakatan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga komitmen pada suatu pekerjaan akan mengarah pada komitmen lainnya.

5. *Change efficacy* (CE)

Change efficacy merupakan keyakinan seseorang tentang kemampuannya untuk berubah dan menyesuaikan dengan tuntutan perubahan.

6. Orientasi Kerja Tim

Orientasi kerja tim merupakan orientasi kolektif dalam mencapai tujuan, individu yang mempunyai orientasi kerja tim lebih, memiliki komitmen program lebih tinggi.

7. Komitmen Program

Komitmen program merupakan komitmen pegawai dalam menjalankan program organisasi.

8. *Degree of Participative Congruence*

Tingkat keselarasan partisipasi merupakan keterlibatan pegawai dalam proses penyusunan anggaran.

9. *Job Related Tension (JRT)*

Job-related tension (JRT) merupakan tekanan pekerjaan. Individu yang berkomitmen terhadap program organisasi, akan memahami apa yang diinginkan organisasi atas dirinya, dan kejelasan tugas tersebut akan mengurangi tekanan pekerjaan.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan pengertian dari Anggaran (*budget*)!
- 2) Sebutkan dan Jelaskan Karakteristik Anggaran!
- 3) Sebutkan 4 (empat) Fungsi Anggaran (*budget*)!
- 4) Jelaskan pengertian dari *Job Related Tension* (JRT)!

Petunjuk Jawaban latihan

- 1) Anggaran (*budget*) adalah dokumen perencanaan keuangan untuk masa depan yang pada umumnya mencakup jangka waktu satu tahun dan dinyatakan dalam satuan moneter.
- 2) Karakteristik Anggaran antara lain:
 - a) Rencana: anggaran memuat serangkaian rencana keuangan yang diproyeksikan di masa yang akan datang. Maka, di dalam anggaran terdapat asumsi-asumsi yang dijadikan pedoman untuk merealisasikannya.
 - b) Meliputi seluruh kegiatan organisasi: anggaran memuat seluruh rencana kegiatan organisasi baik yang berhubungan dengan pendapatan, belanja, maupun pembiayaan.
 - c) Dinyatakan dalam unit moneter: anggaran memuat rencana kegiatan yang harus dilengkapi dengan satuan moneter dalam estimasi jumlah tertentu.

- d) Jangka waktu tertentu yang akan datang: anggaran memuat rencana kegiatan dalam jangka waktu atau periode tertentu, umumnya 1 (satu) tahun.
- 3) Fungsi Anggaran antara lain :
 - a) Alat pengendalian
Sebagai alat pengendalian, anggaran berfungsi sebagai instrumen yang dapat mengendalikan terjadinya pemborosan-pemborosan pengeluaran. Berdasarkan anggaran yang diusulkan, setiap entitas menyajikan rencana detail tentang semua penerimaan dan pengeluaran yang harus dipertanggungjawabkan kepada perusahaan.
 - b) Alat koordinasi dan komunikasi
Sebagai alat koordinasi, anggaran merupakan instrumen untuk melakukan koordinasi antar bagian dalam perusahaan. Sebagai alat komunikasi, anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi antar unit kerja agar tidak tumpang tindih.
 - c) Alat penilaian kinerja
Sebagai alat penilaian kinerja, anggaran merupakan wujud komitmen dari pihak eksekutif sebagai pengguna anggaran kepada perusahaan sebagai pemberi wewenang. Kinerja pihak eksekutif sebagai manajer dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran.
 - d) Alat pemotivasi
Sebagai alat pemotivasi, anggaran sektor publik dapat memotivasi pihak eksekutif beserta stafnya untuk bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
 - 4) *Job-related tension* (JRT) merupakan tekanan pekerjaan. Individu yang berkomitmen terhadap program organisasi, akan memahami apa yang diinginkan organisasi atas dirinya, dan kejelasan tugas tersebut akan mengurangi tekanan pekerjaan.



RANGKUMAN

Anggaran (*budget*) adalah dokumen perencanaan keuangan untuk masa depan yang pada umumnya mencakup jangka waktu satu tahun dan dinyatakan dalam satuan moneter. Fungsi anggaran akan menjadi optimal, jika proses penyusunannya mempertimbangkan partisipasi dari semua pelaku anggaran. Pengendalian umumnya dilakukan dengan analisis selisih (*variance analysis*) antara rencana-rencana keuangan yang ditetapkan dalam anggaran dengan realisasi kegiatan atau program yang sesungguhnya.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Pengertian Anggaran (*budget*) adalah ...
 - A. Dokumen perencanaan keuangan untuk masa depan yang pada umumnya mencakup jangka waktu satu tahun dan dinyatakan dalam satuan moneter.
 - B. Insentif yang diberikan kepada pegawai, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan.
 - C. Orientasi kolektif dalam mencapai tujuan, individu yang mempunyai orientasi kerja tim lebih, memiliki komitmen program lebih tinggi.
 - D. Kesepakatan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga komitmen pada suatu pekerjaan akan mengarah pada komitmen lainnya.

- 2) Anggaran yang dibuat untuk satu tingkat satu kegiatan selama jangka waktu tertentu, dimana pada tingkat kegiatan tersebut direncanakan pendapatan dan biaya. Pernyataan diatas merupakan pengertian dari ...
 - A. anggaran efektif
 - B. anggaran efisien
 - C. anggaran variabel
 - D. anggaran tetap

- 3) Berikut adalah fungsi anggaran ...
- A. Alat perencanaan
 - B. Alat efektifitas
 - C. Alat efisiensi
 - D. Alat penilaian kerja
- 4) Keyakinan seseorang tentang kemampuannya untuk berubah dan menyesuaikan dengan tuntutan perubahan merupakan pengertian dari ...
- A. *Job Related Tension* (JRT)
 - B. *Change Efficacy* (CE)
 - C. Komitmen Organisasional
 - D. *Degree of Participative Congruence*

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) B
- 2) C
- 3) A
- 4) D

Tes Formatif 2

- 1) A
- 2) D
- 3) D
- 4) B

Daftar Pustaka

Blythe, D. Flanders. 2005. *Introduction to Budgeting*, 4th Edition, Southbank, Vic.:Thomson.

Moh Mahsun, Firma S, Andre P. 2012. *Akuntansi Sektor Publik*, Edisi 3, Yogyakarta: BPFE UGM.