

BAB II

LANDASAN TEORI

1 Pengertian Perencanaan

Sebelum manajer dapat mengorganisasikan, mengarahkan, atau mengawasi, mereka harus membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi. Dalam perencanaan, manajer memutuskan “apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan siapa yang melakukannya”. Jadi, *perencanaan* adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

Berbagai pertanggungjawaban dalam perencanaan tergantung pada besarnya dan tujuan organisasi serta fungsi atau kegiatan khususnya manajer. Sebagai contoh: untuk perusahaan-perusahaan konveksi, lebih cenderung hanya membuat rencana-rencana jangka pendek dalam desain dan pembelian, karena kegiatan-kegiatannya sangat dipengaruhi oleh perubahan-perubahan mode. Toko buku atau kelontong bahkan hanya memusatkan perhatiannya ada tujuan-tujuan musiman atau tahunan.

Tetapi perencanaan jangka panjang tetap dibutuhkan untuk penarikan personalia, pengembangan teknik-teknik produksi, dan sebagainya. Bagaimanapun juga, manajer hendaknya memahami perencanaan, baik perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek dalam kerangka perencanaan keseluruhan.

Kebutuhan akan perencanaan ada pada semua tingkatan dan pada kenyataannya meningkat dimana tingkatan tersebut mempunyai dampak potensial terbesar pada sukses organisasi atau tingkatan manajemen atas. Manajer puncak biasanya mencurahkan sebagian besar waktu perencanaan mereka untuk rencana-rencana jangka panjang dan strategi-strategi organisasi. Manajer pada tingkatan bawah merencanakan terutama bagi kelompok kerjanya dan untuk jangka pendek.

Pengertian perencanaan menurut T. Hani Handoko adalah sebagai berikut :

“Suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan, yang kemudian diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana memerlukan modifikasi agar tetap berguna. Perencanaan kembali kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci pencapaian sukses akhir. Oleh karena itu perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas, agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin.”¹⁾

Salah satu aspek penting perencanaan adalah pembuatan keputusan (decision making), yaitu proses pengembangan dan penyeleksian

¹⁾ T. Hani Handoko, Manajemen, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta, 1992, hal. 78.

sekumpulan-sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Keputusan- keputusan harus dibuat pada berbagai tahap dalam proses perencanaan.

Tahap-tahap Dasar Perencanaan

Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap dasar berikut ini :

Tahap 1 : Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber-sumber daya secara tidak efektif.

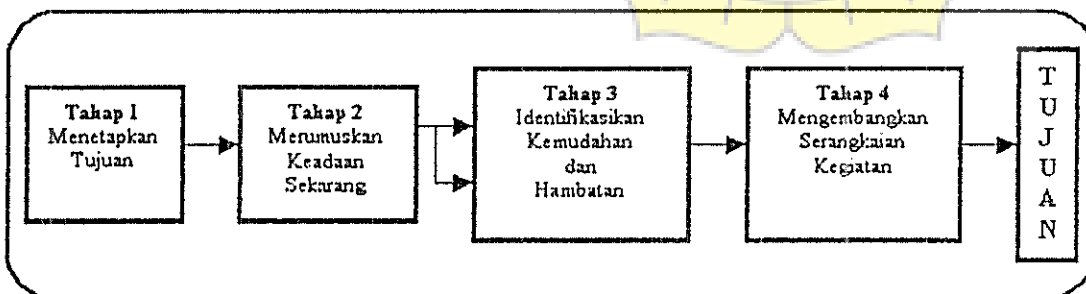
Tahap 2 : Merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan perusahaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi terutama keuangan dan data statistik, yang didapat melalui komunikasi dalam organisasi.

Tahap 3: Mengidentifikasi kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai

tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui bahwa faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah, dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan.

Tahap 4 : Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan. Tahap berakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada. Untuk lebih jelasnya mengenai hal ini, maka dapat dilihat pada gambar berikut dibawah ini:²⁾

Gambar 2.1



²⁾ *Ibid.*, hal. 79-80.

3 Manfaat dan Kelemahan Perencanaan

Para perencana tidak akan dapat mengendalikan waktu yang akan datang, tetapi mereka seharusnya berusaha untuk mengidentifikasi dan menghindari kegiatan-kegiatan sekarang dan hasil - hasilnya yang dapat diperkirakan akan mempengaruhi waktu yang akan datang. Salah satu maksud utama perencanaan adalah melihat bahwa program-program dan penemuan-penemuan sekarang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan di waktu yang akan datang, yaitu meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik.

Perencanaan organisasi harus aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif agar manajemen tidak hanya akan bereaksi terhadap lingkungan, tetapi lebih menjadi peserta aktif dalam dunia usaha. Ada dua alasan dasar perlunya perencanaan. Perencanaan dilakukan untuk mencapai 1) "*protective benefits*" yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan, dan 2) "*positive benefits*" dalam bentuk meningkatkannya sukses pencapaian tujuan organisasi.

Perencanaan mempunyai banyak manfaat. Sebagai contoh, perencanaan 1) membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan, 2) membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama, 3) memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas, 4) membantu

penempatan tanggung jawab lebih cepat, 5) memberikan cara pemberian perintah untuk operasi, 6) memudahkan dalam melakukan koordinasi diantara berbagai bagian organisasi, 7) membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami, 8) Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti, dan 9) menghemat waktu, usaha, dan dana.

Perencanaan juga mempunyai beberapa kelemahan. Beberapa diantaranya adalah bahwa: 1) pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata, 2) perencanaan cenderung menunda kegiatan, 3) perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi, 4) kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi, dan 5) ada rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten.

Meskipun perencanaan mempunyai kelemahan-kelemahan tersebut, manfaat-manfaat yang didapat dari perencanaan jauh lebih banyak. Oleh karena itu perencanaan tidak hanya seharusnya dilakukan, tetapi *harus* dilakukan.

Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik (*strategic planning*) adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut, dan

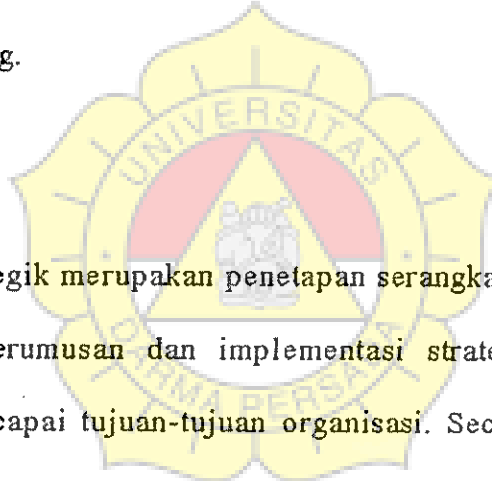
penetapan metode-metode yang diperlukan untuk menjamin strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Secara lebih ringkas perencanaan strategik merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi. Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategik. Pertama, perencanaan strategik memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. Kedua, pemahaman terhadap perencanaan strategik akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. Ketiga, perencanaan strategik sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi.

Perencanaan strategik tidak hanya merupakan kegiatan perencanaan suatu organisasi, tetapi perencanaan strategik lebih merupakan salah satu peranan manajemen yang paling kritis. Sedangkan perencanaan yang dilakukan pada tingkatan bawah (perencanaan operasional) merupakan perencanaan yang memusatkan perhatiannya pada operasi-operasi sekarang dan terutama berkenaan dengan efisiensi, bukan efektivitas.

Perencanaan strategik menjadi semakin penting akhir-akhir ini. Para manajer menyadari bahwa perumusan tujuan dan strategi organisasi yang baik dan jelas akan lebih dapat memberikan arah dan pedoman bagi organisasinya. Sebagai hasilnya, organisasi berfungsi lebih baik dan menjadi lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan . Dengan

perencanaan strategik, konsep organisasi menjadi lebih jelas, sehingga memungkinkan manajer untuk merumuskan rencana-rencana dan kegiatan-kegiatan yang memberi arah organisasi mencapai tujuannya.

Disamping itu, perkembangan lingkungan terjadi sangat pesat yang menambah pentingnya perencanaan strategik, seperti: (1) kenaikan tingkat perubahan teknologi, (2) pertumbuhan kompleksitas pekerjaan manajerial, (3) peningkatan kompleksitas lingkungan eksternal, (4) semakin panjangnya tenggang waktu antara keputusan-keputusan sekarang dan hasil-hasil di waktu yang kan datang.



5 Proses Perencanaan Strategik

Pendekatan perencanaan strategik merupakan penetapan serangkaian keputusan dan kegiatan dalam perumusan dan implementasi strategi-strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Secara ringkas langkah-langkah proses penyusunan strategik dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penentuan misi dan tujuan
2. Pengembangan profil perusahaan
3. Analisa lingkungan eksternal
4. Analisa internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan organisasi)
5. Identifikasi kesempatan dan ancaman strategik
6. Pembuatan keputusan strategik

7. Pengembangan strategi perusahaan
8. Implementasi strategi
9. Peninjauan kembali dan evaluasi³⁾

6.6 Kebaikan dan Kelemahan Perencanaan Strategik

Proses perencanaan strategik akan bervariasi dengan organisasi dan situasi. Ini akan bervariasi dalam derajat pengalaman, biaya dan penyelesaian, penggunaan metode-metode kuantitatif dan dalam formalitas. Perbedaan-perbedaan tersebut juga membedakan berbagai kelemahan dan kebaikan perencanaan strategik yang dihadapi dan dialami bermacam-macam organisasi.

Kebaikan utama perencanaan strategik adalah dalam memberikan pedoman yang konsisten bagi kegiatan-kegiatan organisasi. Dengan menggunakan perencanaan strategik, para manajer akan memberikan kepada organisasi tujuan-tujuan yang dirumuskan secara jelas dan metode-metode bagi pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Jadi, organisasi mempunyai sasaran dan pengarahan yang jelas. Disamping itu proses perencanaan strategik membantu manajer dalam mengantisipasi masalah-masalah sebelum timbul dan menanganinya sebelum menjadi lebih berat.

Kebaikan penting perencanaan strategik lainnya adalah membantu para manajer dalam pembuatan keputusan. Analisa hati-hati dari

³⁾ Ibid., hal. 94-99.

perencanaan strategik memberikan kepada para manajer lebih banyak informasi yang mereka perlukan untuk membuat keputusan-keputusan yang baik. Perencanaan strategik juga meminimumkan kemungkinan kesalahan, karena tujuan atau sasaran dan strategi dirumuskan dengan sangat cermat. Hal ini akan mengurangi kesalahan atau kemungkinan tidak dapat dikerjakan, terutama dalam organisasi dimana ada periode waktu yang panjang antara suatu keputusan manajer dan hasilnya.

Kebaikan-kebaikan tadi dapat tercapai sepenuhnya bila organisasi melakukannya melalui proses perencanaan strategik formal. Kelemahan utama perencanaan strategik formal adalah bahwa hal itu memerlukan investasi dalam waktu, uang, dan orang yang cukup besar. Dalam banyak organisasi, perencanaan strategik memakan waktu bertahun-tahun agar berfungsi dengan lancar, sehingga dapat kehilangan kesempatan.

Disamping itu, penetapan dan pemeliharaan suatu sistem formal melibatkan banyak biaya. Sebagai contoh, biaya-biaya riset pasar, survei, dan penyusunan model yang sering menyangkut biaya kegiatan-kegiatan pemrosesan data yang mahal, biaya-biaya latihan dan penggajian para perencana serta para manajer divisional dan fungsional yang terlibat dalam proses. Oleh karena itu, organisasi-organisasi kecil sering tidak mampu untuk mengembangkan program-program perencanaan strategik.

Kelemahan selanjutnya adalah bahwa perencanaan strategik kadang-kadang cenderung membatasi organisasi hanya terhadap pilihan yang

paling rasional dan bebas resiko. Para manajer belajar untuk mengembangkan hanya terhadap strategi dan tujuan yang dapat lolos dari analisa terperinci proses perencanaan. Kesempatan-kesempatan menarik yang mempunyai derajat ketidakpastian yang tinggi atau sulit dianalisa dan dikomunikasikan akan dihindari, diabaikan, atau disingkirkan.

7 Pengertian dan Fungsi Anggaran

Menurut Drs. Munandar, anggaran adalah :

“Suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu.”⁴⁾

Dari pengertian tersebut nampaklah bahwa suatu budget atau anggaran mempunyai empat unsur, yaitu :

1. Rencana, ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Anggaran juga mempunyai suatu rencana, karena budget merupakan penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang. Hanya saja anggaran merupakan suatu rencana yang mempunyai spesifikasi khusus, seperti misalnya disusun secara sistematis, mencakup seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam unit moneter.

⁴⁾ M. Munandar, Budgeting, BPFY Yogyakarta, Yogyakarta, 1995, hal. 1.

2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Yaitu secara garis besar kegiatan - kegiatan perusahaan dapat dikelompokkan menjadi lima kelompok, yaitu kegiatan pemasaran (marketing), kegiatan produksi (producing), kegiatan pembelanjaan (financing), kegiatan administrasi (administrating) serta kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan masalah-masalah personalia (personnel).
3. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Adapun unit moneter yang berlaku di Indonesia adalah unit "Rupiah". Unit moneter sangat diperlukan, mengingat bahwa masing-masing kegiatan perusahaan yang beraneka ragam tersebut sering mempunyai kesatuan unit yang berbeda-beda, seperti misalnya bahan mentah menggunakan kesatuan berat (kilogram dan lain sebagainya), kesatuan panjang (meter dan lain sebagainya), kesatuan luas (meter persegi dan lain sebagainya), kesatuan isi (liter dan lain sebagainya); tenaga kerja menggunakan kesatuan jam kerja atau kesatuan waktu (harian, mingguan, bulanan dan sebagainya) dan sebagainya. Dengan unit moneter dapatlah diseragamkan semua kesatuan yang berbeda tersebut, sehingga memungkinkan untuk dijumlahkan, diperbandingkan serta dianalisa lebih lanjut.

4. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yang menunjukkan bahwa budget berlakunya untuk masa yang akan datang. Ini berarti apa yang dimuat di dalam budget adalah taksiran-taksiran (forecast) tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Dalam kaitannya dengan masalah jangka waktu budget, dikenal dua macam budget, yaitu :

- a. Budget strategis, ialah budget yang berlaku untuk jangka panjang, jangka waktu yang melebihi satu periode akuntansi (melebihi 1 tahun).
- b. Budget taktis, ialah budget yang berlaku untuk jangka pendek yaitu satu periode akuntansi atau kurang.

Dalam pengertian lain anggaran adalah metode pengintegrasian dalam menterjemahkan rencana-rencana strategik menjadi langkah-langkah dan tindakan yang akan dilaksanakan. Mereka merupakan petunjuk tindakan-tindakan yang diperlukan. Anggaran meletakkan tindakan-tindakan yang terkoordinasi, dan sekaligus merupakan dasar bagi pengawasan pelaksanaan apakah sesuai dengan rencana yang ada.

Fungsi-fungsi manajerial dari anggaran-anggaran, yaitu : perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Anggaran sebenarnya dibuat untuk memperbaiki cara-cara perencanaan. Ia memaksa para manajer untuk mencurahkan perhatian pada perumusan sasaran-sasaran serta

bagaimana mencapainya. Dengan demikian para manajer dipaksa untuk menyatakan sasaran-sasaran yang diinginkannya secara kuantitatif. Begitu sasaran-sasaran ini telah ditentukan dalam bentuk angka-angka, usaha anggaran-anggaran dipersiapkan untuk mencapai sasaran tersebut. Tahun pertama dari suatu rencana jangka menengah seharusnya merupakan dasar utama untuk menyusun anggaran tahunan. Tetapi biasanya rencana jangka menengah serupa ini tidak menyediakan semua yang diperlukan untuk menyusun anggaran tahunan.⁹⁾

Budget memiliki tiga fungsi pokok :

1. Sebagai Pedoman Kerja

Budget berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

2. Sebagai Alat Pengkoordinasian Kerja

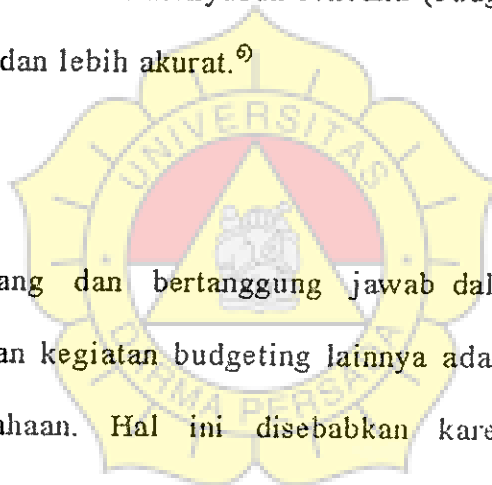
Budget berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

3. Sebagai Alat Pengawasan Kerja

Budget berfungsi pula sebagai tolok ukur, sebagai alat untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan

⁹⁾ Burhan N., Perencanaan Strategik, PT. Pustaka Binaman Prasindo, Jakarta, 1994, hal.

membandingkan dengan apa yang tertuang didalam budget dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja. Dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara budget dengan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini akan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana (budget) selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.⁶⁾



3 Proses Penyusunan Anggaran

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab dalam penyusunan budget serta pelaksanaan kegiatan budgeting lainnya ada di tangan pimpinan tertinggi perusahaan. Hal ini disebabkan karena pimpinan tertinggi perusahaanlah yang paling berwenang dan paling bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Namun demikian tugas dan menyusun budget serta kegiatan – kegiatan budgeting lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan, melainkan dapat didelegasikan kepada bagian lain dalam perusahaan. Adapun siapa atau bagian apa yang diserahi tugas menyiapkan dan menyusun budget tersebut sangat

⁶⁾ M. Munandar, *Op. Cit.*, hal.10.

tergantung pada struktur organisasi dari masing-masing perusahaan. Akan tetapi pada garis besarnya tugas mempersiapkan dan menyusun budget ini dapat didelegasikan kepada :

1. Bagian administrasi, bagi perusahaan yang kecil. Hal ini disebabkan karena bagi perusahaan yang kecil, kegiatan-kegiatan perusahaan tidak terlalu kompleks, sederhana , dengan ruang lingkup yang terbatas, sehingga tugas penyusunan budget dapat diserahkan kepada salah satu bagian saja dari perusahaan yang bersangkutan, dan tidak perlu banyak melibatkan secara aktif seluruh bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Bagian administrasi diharapkan dapat menyusun budget dengan lebih baik daripada bagian-bagian lain dalam perusahaan, dikarenakan terkumpul semua data-data dan informasi yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, baik kegiatan di bidang pemasaran, produksi, pembelanjaan maupun di personalia, serta ditambah dengan informasi dari luar perusahaan.
2. Panitia Budget, bagi perusahaan yang besar. Hal ini disebabkan karena pada perusahaan besar, kegiatan-kegiatan cukup kompleks, beraneka ragam dengan ruang lingkup yang luas, sehingga bagian administrasi tidak mungkin dan tidak mampu lagi untuk menyusun budget sendiri tanpa partisipasi secara aktif bagian-bagian lain dalam perusahaan. Oleh sebab itu tugas menyusun budget perlu melibatkan semua unsur yang mewakili semua bagian dalam perusahaan, yang duduk dalam

panitia budget. Tim penyusun budget ini biasanya diketuai oleh salah seorang pimpinan perusahaan (misalnya Wakil Direktur) dengan anggota-anggotanya yang mewakili bagian pemasaran, bagian produksi, bagian pembelanjaan, serta bagian personalia. Didalam Panitia Budget inilah diadakan pembahasan-pembahasan tentang rencana-rencana kegiatan di masa yang akan datang, sehingga budget yang tersusun nanti merupakan hasil kesepakatan bersama, sesuai kondisi, fasilitas, serta kemampuan masing-masing bagian secara terpadu. Kesepakatan bersama ini sangat penting agar pelaksanaan budget nanti benar-benar didukung oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga memudahkan terciptanya kerjasama yang saling menunjang dan terkoordinasi dengan baik.

Baik budget yang disusun oleh bagian administrasi maupun panitia budget, barulah merupakan *Rancangan Budget* atau *Draft Budget* (tentative budget). Rancangan budget inilah yang diserahkan kepada pimpinan tertinggi perusahaan untuk disahkan serta ditetapkan sebagai budget yang definitif. Sebelum disahkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan, masih dimungkinkan untuk diadakan perubahan-perubahan terhadap rancangan tersebut, dan dimungkinkan pula untuk diadakannya pembahasan-pembahasan antara pimpinan tertinggi perusahaan dengan pihak lain yang disertai tugas menyusun rancangan budget tersebut.

Setelah disahkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan, maka rancangan budget tersebut telah menjadi budget yang definitif, yang akan dijadikan sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, dan sebagai alat pengawasan kerja.

Adapun kapan pihak yang diserahi tugas menyusun rancangan budget tersebut mulai bekerja, tergantung pada perkiraan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan rancangan budget itu. Yang penting adalah bahwa budget yang definitif harus sudah ditetapkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan, sebelum jangka waktu (periode) budget tersebut tiba. Bilamana tugas penyusunan rancangan budget serta budget yang definitif telah selesai, maka panitia budget tidak bubar, melainkan secara berkala masih perlu selalu mengadakan pertemuan-pertemuan konsultatif guna membahas pelaksanaan budget tersebut dari waktu ke waktu, untuk meningkatkan kerjasama dan koordinasi serta mengadakan revisi terhadap budget yang telah disusun bilamana memang diperlukan.

Persiapan Anggaran

Persiapan anggaran yang aktual harus mempersiapkan arus informasi dua jalur. Manajemen organisasi tersebut pertama-tama harus mengembangkan dan menyampaikan garis-garis besar persiapan budget kepada semua tingkatan organisasi. Dalam perusahaan yang profit oriented, suatu pedoman yang sangat penting adalah tingkat penjualan

yang diharapkan atau ditargetkan, yang mengatur/menentukan tingkat operasi dari perusahaan tersebut.

Dalam organisasi-organisasi non-profit harus dipersiapkan pedoman-pedoman lainnya karena pelayanan yang diberikan dan penerimaan yang diperoleh seringkali tidak bersangkut paut satu sama lainnya. Dengan demikian, garis-garis pedoman tersebut modelnya tidak menjurus kepada pemakaian sumber secara efisien, seperti ; misalnya cost tidak boleh melebihi cost satu tahun sebelumnya terhadap laju inflasi. Namun bila dikeluarkan garis pedoman yang seperti ini, terdapat beberapa bahaya, apakah seseorang itu akan mau memeriksa pengeluaran-pengeluaran tahun sebelumnya. Bila diijinkan penambahan 1 % seperti laju inflasi, apakah harus dibuat permintaan-permintaan yang lebih sedikit dari jumlah kenaikan yang diperlukan? dan penyalahgunaan yang paling sering ialah jenis pedoman yang seperti ini. Mendorong penggunaan seluruh sumber-sumber dari tahun yang sedang berjalan atau terdapat resiko yang mengharuskan pengurangan anggaran tahun berikutnya. Pedoman ialah seperti misalnya pengurangan pengeluaran secara umum menjadi semakin terbiasa, kondisi-kondisi ekonomi yang berubah (mengakibatkan penambahan biaya yang sangat besar, untuk bahan bakar dan utilities). Maka diperlukan seperangkat garis pedoman bagi satu bidang yang sangat tergantung kepada bahan bakar dan seperangkat garis pedoman yang lain

untuk bidang yang secara relatif tidak berpengaruh oleh perubahan-perubahan ini.

Bila penerimaan tidak berkaitan dengan biaya, maka garis-garis pedoman yang dinyatakan dalam istilah yang tidak berkaitan dengan uang tetapi berkaitan dengan pelayanan, dapat terbukti lebih bermanfaat dalam membimbing persiapan budget. Dalam organisasi yang berorientasi kepada pelanggan, garis-garis pedoman anggaran dapat didasarkan jumlah pelanggan yang dilayani, dan penguraian jenis-jenis pelayanan yang diberikan kepada pelanggan pada umumnya. Organisasi-organisasi yang lain mungkin mendasarkan anggarannya pada jumlah jam operasi dan estimasi perdagangan selama jumlah jam operasi.

Garis-garis bimbingan yang bersifat non-monetary sering sulit untuk dikembangkan (dibuat) untuk seluruh bidang, karenanya kedua-dua garis bimbingan, yang bersifat monetary dan non-monetary bila sesuai dapat digabungkan dalam dokumen garis penuntun anggaran yang memberikan penuntun yang maksimum. Di samping garis-garis tuntunan untuk biaya dan atau operasi, juga harus dikeluarkan garis tuntunan mengenai format dan waktu dari anggaran.

Setelah garis-garis tuntunan dikembangkan oleh pejabat budget, garis-garis tuntunan tersebut harus disampaikan kepada manajer agar supaya persiapan anggaran dapat dimulai. Persiapan budget yang aktual harus melibatkan setiap tingkatan manajemen. Garis-garis tuntunan harus

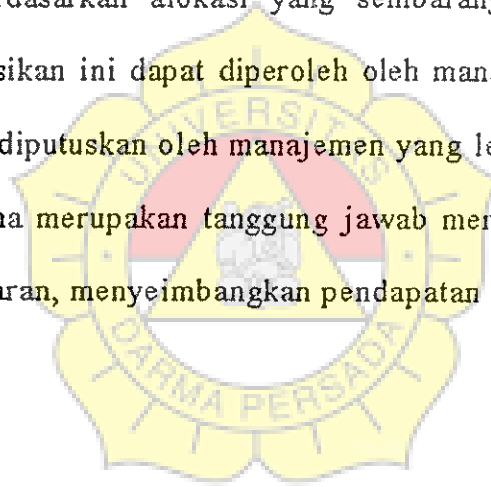
disampaikan kepada setiap manajemen dari tingkatan yang paling atas sampai tingkatan yang paling bawah. Bila seorang manajer mempunyai inti tanggung jawab yang jelas sehingga proses anggaran akan menjadi mudah .

Pertama garis tuntunan disampaikan atau dikirimkan dari manajemen tingkat teratas (tingkat satu) ke tingkat terbawah (tingkat empat). Sesudah itu manajer-manajer tingkat-1 yang mempunyai inti tanggung jawab menyiapkan anggaran untuk bidang-bidang tanggung jawab mereka. Manajer tingkat-2 menerima anggaran dari manajer tingkat-1 untuk dipelajari atau ditinjau, untuk dikonsolidasikan, dan untuk tambahan biaya manajer tingkat-2. Manajer kedua tingkatan tersebut menyerahkan anggaran mereka kepada manajer tingkat-3 dan manajer tingkat-2. Kemudian menyerahkan anggaran mereka kepada manajer tingkat-4 untuk tinjauan final dan konsolidasi.

Perlu dicatat bahwa setiap revisi harus mengikuti jalur yang sama ke atau pun ke bawah ; yaitu manajer tingkat-4 tidak boleh langsung kepada manajer tingkat-1 untuk keperluan revisi tetapi harus melalui manajer tingkat-3 dan tingkat-2. Dengan cara demikian tipe-tipe revisi yang sama dapat dihindari pada tahun-tahun yang akan datang. Beberapa organisasi kedalam garis - garis tuntunan yang disampaikan kepada manajer tingkat yang lebih rendah dapat dimasukkan suatu estimasi

sumber-sumber yang dapat mereka peroleh untuk organisasi mereka, yang kemudian dapat digunakan untuk membuat anggaran biaya mereka.

Dalam perusahaan nirlaba perolehan sumber untuk suatu bidang tertentu selalu didasarkan kepada alokasi penilaian (Judgement Allocation) atau alokasi keputusan. Bahkan dalam perusahaan-perusahaan nir-laba yang berorientasi kepada pelanggan, jumlah sumber yang dapat diperoleh oleh pusat-pusat tanggung jawab yang lebih kecil berkaitan dengan suatu program dibuat berdasarkan alokasi yang sembarangan. Apakah angka-angka yang dialokasikan ini dapat diperoleh oleh manajer tingkat yang lebih rendah haruslah diputuskan oleh manajemen yang lebih tinggi atau pejabat anggaran, karena merupakan tanggung jawab mereka untuk menggabungkan semua anggaran, menyeimbangkan pendapatan dan biaya.



10 Sumber Penerimaan dan Meramalkan Pengeluaran

Bila penerimaan tidak dapat menutupi biaya yang diperhitungkan (diramalkan), reaksi pertama biasanya selalu mengurangi biaya dengan cara mengurangi pelayanannya supaya biaya-biaya tidak melebihi penerimaan yang tidak diramalkan. Cara lain untuk menyeimbangkan anggaran adalah dengan meningkatkan penerimaan dengan cara menaikkan pajak, atau dengan cara mencari sumber-sumber dana yang khusus. Ada cara lain untuk meningkatkan penghasilan yang sering

diabaikan, mungkin terdapat sumber-sumber penerimaan sekunder lainnya yang tidak diaktifkan.

Pejabat anggaran harus mengadakan penelitian tentang undang-undang pemerintahan yang dapat dimanfaatkan atau meneliti apakah semua sumber penghasilan yang sah telah dimanfaatkan atau digunakan. Hal ini tidak boleh ditangguhkan (misalnya sampai terjadi defisit), tetapi terus menerus dilakukan riset, terutama mengingat undang-undang program pemerintah yang terus-menerus berubah. Yang mungkin dapat merupakan sumber penerimaan bagi organisasi-organisasi non profit.

Peramalan yang akurat mengenai pengeluaran-pengeluaran adalah tugas yang sulit tapi sangat diperlukan oleh organisasi non profit. Membandingkan anggaran dengan pengeluaran yang sebenarnya sering merupakan cara utama untuk menilai keefektifan seorang manajer dalam membuat ramalan pengeluaran yang pas, bukan ramalan pengeluaran yang paling hemat.