

Zulfikar, S.E., M.SA (HumBis)., CAP.
Dr. H. La Ode Hasiara, M.M., M.Pd., Ph.D., Akt.,CA.
Nyoria Anggraeni Mersa, S.E., M.Si.

FINANCE



PENGANGGARAN



PERUSAHAAN

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Zulfikar, S.E., M.SA (HumBis)., CAP.
Dr. H. La Ode Hasiara, M.M., M.Pd., Ph.D., Akt., CA.
Nyoria Anggraeni Mersa, S.E., M.Si.



PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Ditulis oleh:

Zulfikar, S.E., M.SA (HumBis)., CAP.
Dr. H. La Ode Hasiara, M.M., M.Pd., Ph.D., Akt., CA.
Nyoria Anggraeni Mersa, S.E., M.Si.

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN: 978-623-8649-09-9
IV + 192 hlm; 15,5x23 cm.
Cetakan I, Juni 2024

Desain Cover dan Tata Letak:
Ajrina Putri Hawari, S.AB.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT Media Penerbit Indonesia
Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131
Telp: 081362150605
Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com
Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>
Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



KATA PENGANTAR

Saat ini, dalam era yang dipenuhi dengan ketidakpastian dan dinamika bisnis yang cepat, penganggaran perusahaan menjadi landasan yang sangat penting bagi keberlanjutan dan kesuksesan organisasi. Penganggaran perusahaan merupakan salah satu aspek kunci dari manajemen keuangan yang bertanggung jawab.

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks seperti saat ini, penganggaran yang efektif dan tepat waktu menjadi kunci keberhasilan bagi setiap perusahaan. Memahami betapa krusialnya pengelolaan sumber daya keuangan dalam konteks perencanaan dan pengendalian bisnis merupakan langkah kritis bagi setiap entitas usaha, baik yang berskala kecil maupun besar.

Buku "Penganggaran Perusahaan", hadir sebagai panduan komprehensif bagi para praktisi bisnis, mahasiswa, dan siapa pun yang tertarik untuk memahami esensi dari penganggaran perusahaan. Dalam buku ini tim penulis membahas konsep dasar penganggaran, strategi pengembangan anggaran yang efektif, serta penerapan teknik-teknik penganggaran dalam berbagai konteks bisnis yang berbeda.

Buku ini memberikan informasi yang relevan dan dapat digunakan dalam dunia bisnis yang sedang berubah dengan cepat. Semoga buku ini dapat memberikan nilai tambah yang signifikan bagi praktik bisnis dan pengelolaan keuangan.

Salam Hangat,

Tim Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii

BAB I PENGENALAN PENGANGGARAN PERUSAHAAN..... 1

- A. Definisi Penganggaran Perusahaan..... 1
- B. Tujuan dan Manfaat Penganggaran 3
- C. Peran Penganggaran dalam Proses Manajemen Keuangan 10

BAB II KONSEP DASAR PENGANGGARAN..... 17

- A. Prinsip-prinsip Dasar Penganggaran..... 17
- B. Jenis-jenis Anggaran Perusahaan 23
- C. Siklus Penganggaran: Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, dan Koreksi 28

BAB III PENGELOLAAN ANGGARAN..... 35

- A. Proses Perencanaan Anggaran..... 35
- B. Penetapan Prioritas dan Alokasi Sumber Daya 40
- C. Pengawasan dan Pengendalian Anggaran 47

BAB IV TEKNIK-TEKNIK PENGANGGARAN..... 53

- A. Metode Penentuan Pendapatan dan Biaya..... 53
- B. Metode Peramalan dan Estimasi..... 59
- C. Teknik Penyesuaian Anggaran 65

BAB V ANGGARAN MODAL 73

- A. Pentingnya Anggaran Modal dalam Pengembangan Bisnis 73
- B. Penilaian Proyek Investasi 76
- C. Alokasi Modal dan Pengendalian Pengeluaran Modal 82

BAB VI ANGGARAN OPERASIONAL.....	87
A. Anggaran Penjualan dan Pemasaran.....	87
B. Anggaran Produksi dan Persediaan	91
C. Anggaran Operasional Lainnya: SDM, Administrasi, dan Lain-lain.....	95
 BAB VII ANGGARAN KAS	 99
A. Perencanaan Aliran Kas.....	99
B. Pengelolaan Likuiditas dan Arus Kas.....	103
C. Pengendalian Kas dan Manajemen Risiko	108
 BAB VIII PENGANGGARAN FLEKSIBEL DAN STATIS	 113
A. Perbedaan Antara Penganggaran Fleksibel dan Statis.....	113
B. Kelebihan dan Kekurangan Masing-masing Pendekatan	116
C. Penerapan Penganggaran Fleksibel dan Statis dalam Konteks Bisnis	125
 BAB IX EVALUASI KINERJA BERBASIS ANGGARAN	 129
A. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Anggaran	129
B. Analisis Varians: Varians Biaya dan Varians Pendapatan	134
C. Tindakan Koreksi dan Perbaikan Kinerja.....	137
 BAB X PENGANGGARAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN 	 143
A. Hubungan Antara Penganggaran dan Pengambilan Keputusan	143
B. Penggunaan Informasi Anggaran dalam Pengambilan Keputusan Strategis	150
C. Penyesuaian Anggaran Berdasarkan Perubahan Lingkungan Bisnis	154
 BAB XI ETIKA DALAM PENGANGGARAN PERUSAHAAN	 161
A. Etika Bisnis dalam Proses Penganggaran	161
B. Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan dalam Penganggaran.....	167

C. Tindakan Pencegahan Kecurangan dan Kekeliruan dalam Penganggaran.....	172
--	-----

BAB XII KESIMPULAN.....	179
--------------------------------	------------

DAFTAR PUSTAKA	181
-----------------------------	------------

GLOSARIUM	185
------------------------	------------

INDEKS	187
---------------------	------------

BIOGRAFI PENULIS.....	191
------------------------------	------------



BAB I

PENGENALAN PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Pengenalan penganggaran perusahaan merupakan fondasi yang penting dalam pemahaman konsep dasar pengelolaan keuangan suatu entitas bisnis. Dalam bab ini, pembaca akan diperkenalkan pada konsep penganggaran perusahaan yang meliputi definisi, tujuan, dan manfaatnya dalam konteks manajemen keuangan. Definisi penganggaran perusahaan memperjelas bahwa ini adalah proses perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian alokasi sumber daya finansial perusahaan dalam periode tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, pembahasan mengenai tujuan dan manfaat penganggaran akan mengilustrasikan bagaimana proses ini tidak hanya berperan dalam pengendalian biaya dan pengeluaran, tetapi juga sebagai alat untuk merencanakan kegiatan perusahaan secara terarah, mengukur kinerja, serta mendukung pengambilan keputusan yang terinformasi.

A. Definisi Penganggaran Perusahaan

Penganggaran perusahaan merupakan suatu proses yang sangat penting dalam pengelolaan keuangan perusahaan. Ini adalah landasan bagi perusahaan untuk merencanakan dan mengalokasikan sumber daya finansialnya dengan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, definisi dari beberapa ahli memberikan pemahaman yang mendalam tentang esensi dan ruang lingkup penganggaran perusahaan. Usman (2022) menggambarkan penganggaran perusahaan sebagai suatu proses yang meliputi perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian alokasi sumber daya finansial perusahaan dalam suatu periode tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini membahas pentingnya pengaturan yang sistematis dalam mengelola keuangan perusahaan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut Chandra (2013), penganggaran perusahaan adalah proses perencanaan yang mencakup estimasi pendapatan dan pengeluaran untuk periode tertentu. Dalam pandangannya, penganggaran melibatkan pembuatan rencana anggaran yang mencakup berbagai aspek keuangan perusahaan, seperti pendapatan, biaya, dan investasi. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat memiliki pandangan yang jelas tentang bagaimana sumber daya finansial akan dikelola dan dialokasikan. Marshall *et al.* (2013) mendefinisikan penganggaran perusahaan sebagai proses perencanaan dan kontrol penggunaan sumber daya finansial, termasuk pendapatan, biaya, dan investasi. Definisi ini menekankan perlunya pengendalian yang ketat terhadap penggunaan sumber daya finansial agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Dalam konteks ini, penganggaran menjadi alat yang kuat untuk mengarahkan tindakan perusahaan menuju pencapaian tujuan yang diinginkan.

Penganggaran perusahaan bukan sekadar membuat angka-angka atau menghitung anggaran. Ini adalah proses yang melibatkan beberapa tahap penting yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Tahap perencanaan melibatkan identifikasi tujuan perusahaan serta estimasi pendapatan dan pengeluaran yang diperlukan untuk mencapainya. Ini melibatkan analisis menyeluruh tentang situasi pasar, tren industri, dan faktor-faktor eksternal lainnya yang dapat memengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Setelah tujuan ditetapkan dan anggaran direncanakan, langkah selanjutnya adalah implementasi anggaran. Ini melibatkan alokasi sumber daya finansial sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Manajer perlu memastikan bahwa anggaran dialokasikan dengan tepat sesuai dengan prioritas perusahaan dan bahwa pengeluaran dikendalikan sesuai dengan rencana.

Proses penganggaran tidak berakhir setelah implementasi. Pengawasan merupakan tahap penting dalam penganggaran perusahaan. Ini melibatkan pemantauan secara terus-menerus terhadap kinerja keuangan perusahaan untuk memastikan bahwa anggaran tercapai sesuai dengan rencana. Jika terjadi penyimpangan atau perubahan kondisi pasar yang signifikan, perusahaan perlu melakukan penyesuaian dalam penganggaran untuk tetap berada di jalur yang benar. Salah satu aspek penting dari penganggaran perusahaan adalah pengelolaan risiko keuangan. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, risiko keuangan dapat timbul dari berbagai sumber, termasuk fluktuasi pasar, perubahan regulasi, atau bahkan kegagalan internal. Penganggaran yang baik harus mencakup strategi

pengelolaan risiko yang efektif untuk melindungi aset perusahaan dan menjaga kestabilan keuangan.

Penganggaran perusahaan juga berperan yang penting dalam pengambilan keputusan strategis. Dengan memiliki pemahaman yang jelas tentang kondisi keuangan perusahaan dan tujuan jangka panjangnya, manajer dapat membuat keputusan yang lebih baik tentang investasi, ekspansi bisnis, atau restrukturisasi operasional. Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, kemampuan untuk mengelola keuangan perusahaan dengan efisien dan efektif menjadi semakin penting. Penganggaran perusahaan memberikan kerangka kerja yang kuat bagi perusahaan untuk merencanakan, mengelola, dan mengendalikan sumber daya finansial dengan tepat guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

B. Tujuan dan Manfaat Penganggaran

Menurut Chandra (2013), penganggaran perusahaan adalah suatu proses perencanaan yang terdiri dari estimasi pendapatan dan pengeluaran untuk suatu periode waktu tertentu. Dalam pengaturan anggaran perusahaan, tujuan utamanya adalah untuk merencanakan penggunaan sumber daya finansial secara efisien dan mengendalikan pengeluaran agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Penganggaran dalam konteks perusahaan tidak hanya sekadar penyusunan angka-angka, tetapi juga merupakan alat yang strategis untuk mencapai tujuan bisnis dan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

1. Merencanakan dan Mengarahkan Kegiatan Perusahaan

Merencanakan dan mengarahkan kegiatan perusahaan merupakan tujuan utama dari penganggaran perusahaan. Ini adalah langkah awal yang penting dalam proses manajemen keuangan yang memberikan kerangka kerja yang terstruktur bagi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Dengan menyusun anggaran, perusahaan dapat menetapkan tujuan yang jelas dalam hal pendapatan, pengeluaran, dan investasi (Ward, 2012). Penganggaran perusahaan membantu dalam merencanakan pendapatan yang diharapkan. Dengan menganalisis tren penjualan masa lalu, mempertimbangkan faktor-faktor eksternal seperti kondisi pasar dan persaingan, serta memperhitungkan strategi pemasaran yang direncanakan, perusahaan dapat menetapkan proyeksi pendapatan yang realistis untuk periode anggaran tertentu. Misalnya, sebuah perusahaan

mungkin telah menetapkan anggaran penjualan berdasarkan target pertumbuhan tertentu atau rencana ekspansi ke pasar baru. Dengan demikian, anggaran penjualan bukan hanya sekadar angka, tetapi juga merupakan cerminan dari tujuan dan strategi pertumbuhan perusahaan.

Penganggaran perusahaan juga membantu dalam merencanakan pengeluaran yang tepat. Dengan memperhatikan berbagai aspek seperti biaya produksi, biaya operasional, dan biaya administratif, perusahaan dapat menetapkan anggaran yang realistis untuk berbagai departemen dan fungsi. Ini membantu perusahaan dalam mengendalikan pengeluaran dan memastikan bahwa sumber daya finansial dialokasikan secara efisien sesuai dengan prioritas bisnis yang ditetapkan. Misalnya, perusahaan mungkin menetapkan anggaran untuk biaya produksi yang mencakup pembelian bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead*. Dengan anggaran yang jelas, manajer dapat mengawasi pengeluaran dan mengidentifikasi area-area di mana efisiensi dapat ditingkatkan. Penganggaran perusahaan juga mencakup alokasi sumber daya untuk investasi. Ini termasuk alokasi dana untuk pengembangan produk baru, ekspansi fasilitas produksi, investasi dalam teknologi baru, atau akuisisi perusahaan lain. Dengan merencanakan investasi ini melalui anggaran, perusahaan dapat mengidentifikasi proyek-proyek yang memiliki potensi pengembalian investasi yang tinggi dan sejalan dengan strategi pertumbuhan jangka panjang. Misalnya, perusahaan teknologi mungkin menetapkan anggaran untuk penelitian dan pengembangan produk baru yang dapat membantu mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar.

Penganggaran perusahaan juga membantu dalam merencanakan kegiatan operasional dan strategis perusahaan. Dengan menetapkan tujuan yang jelas dalam hal pendapatan, pengeluaran, dan investasi, perusahaan dapat mengembangkan rencana tindakan yang spesifik untuk mencapai tujuan tersebut. Misalnya, perusahaan mungkin menetapkan anggaran untuk program pelatihan karyawan guna meningkatkan produktivitas atau anggaran untuk inisiatif peningkatan kualitas produk. Dengan demikian, penganggaran perusahaan bukan hanya tentang angka-angka, tetapi juga tentang merumuskan strategi yang konkret untuk mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan. Selain dari aspek perencanaan, penganggaran perusahaan juga membantu dalam mengarahkan kegiatan perusahaan dengan memberikan pedoman yang jelas bagi manajer dan karyawan. Dengan memiliki anggaran yang disetujui sebagai dasar, manajer dapat mengambil keputusan yang tepat dalam hal alokasi sumber daya, pengembangan produk, atau pengelolaan risiko. Anggaran juga membantu

dalam menilai kinerja karyawan dan departemen berdasarkan pada pencapaian target yang telah ditetapkan. Misalnya, jika sebuah departemen tidak mencapai target penjualan yang telah ditetapkan dalam anggaran, manajer dapat mengidentifikasi penyebabnya dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan.

2. Mengukur Kinerja dan Evaluasi Kinerja Karyawan

Penganggaran perusahaan tidak hanya merupakan alat untuk merencanakan dan mengarahkan kegiatan perusahaan, tetapi juga berperan penting dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja perusahaan secara keseluruhan serta kinerja individu karyawan. Dengan memiliki anggaran sebagai dasar perbandingan, perusahaan dapat mengevaluasi pencapaian aktual terhadap target yang telah ditetapkan, yang merupakan langkah kunci dalam proses manajemen kinerja (Brewer *et al.*, 2022). Salah satu aspek utama dalam penggunaan penganggaran untuk mengevaluasi kinerja adalah kemampuannya untuk memberikan pemahaman yang jelas tentang sejauh mana perusahaan telah mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Dengan membandingkan anggaran dengan hasil aktual, manajemen dapat mengidentifikasi area-area di mana kinerja perusahaan berada di atas atau di bawah harapan. Misalnya, jika perusahaan telah menetapkan target penjualan tertentu dalam anggaran, manajemen dapat mengevaluasi apakah penjualan aktual telah mencapai target tersebut, atau bahkan melampaui ekspektasi. Dengan pemahaman ini, manajemen dapat menentukan apakah strategi yang telah diterapkan efektif atau jika ada perubahan yang perlu dilakukan dalam rencana bisnis.

Penganggaran juga dapat digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja individu karyawan. Dalam banyak organisasi, anggaran departemen atau proyek sering kali mencakup target kinerja yang spesifik untuk setiap karyawan atau tim. Misalnya, sebuah departemen penjualan mungkin memiliki anggaran yang mencakup target penjualan individu untuk setiap anggota tim penjualan. Dengan memiliki anggaran sebagai dasar perbandingan, manajemen dapat menilai apakah karyawan telah mencapai target yang telah ditetapkan atau tidak. Ini membantu dalam mengevaluasi kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan departemen atau perusahaan secara keseluruhan. Dalam proses mengevaluasi kinerja karyawan, penting untuk memperhatikan bahwa penggunaan anggaran sebagai dasar evaluasi haruslah adil dan objektif. Ini berarti bahwa anggaran yang ditetapkan haruslah realistis dan mempertimbangkan berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti kondisi pasar,

persaingan, dan perubahan lingkungan bisnis. Selain itu, kriteria evaluasi yang digunakan haruslah jelas dan dapat diukur dengan tepat. Misalnya, jika sebuah departemen memiliki target penjualan tertentu dalam anggaran, kriteria evaluasi kinerja karyawan haruslah terkait dengan pencapaian target tersebut, bukan hanya berdasarkan pada pendapat subjektif.

Penganggaran juga dapat digunakan sebagai alat untuk memberikan insentif bagi karyawan untuk mencapai atau bahkan melampaui target yang telah ditetapkan. Misalnya, perusahaan dapat menetapkan sistem bonus berdasarkan pencapaian target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan demikian, karyawan akan memiliki motivasi tambahan untuk bekerja keras dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan, karena tahu bahwa pencapaian target tersebut akan dihargai secara finansial. Selain itu, penganggaran juga dapat membantu dalam mengidentifikasi area-area di mana karyawan mungkin memerlukan dukungan atau pelatihan tambahan. Misalnya, jika seorang karyawan terus gagal mencapai target yang telah ditetapkan dalam anggaran, manajemen dapat menggunakan informasi tersebut untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan atau pengembangan karyawan. Dengan demikian, penganggaran tidak hanya merupakan alat untuk mengevaluasi kinerja, tetapi juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan rencana pengembangan karyawan yang lebih baik.

3. Pengendalian Biaya dan Pengeluaran

Salah satu manfaat utama dari penganggaran perusahaan adalah kemampuannya dalam pengendalian biaya dan pengeluaran. Pengendalian biaya dan pengeluaran menjadi kunci dalam menjaga keseimbangan keuangan perusahaan serta memastikan bahwa sumber daya finansial dialokasikan dengan efisien dan efektif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan memiliki anggaran yang telah ditetapkan sebagai acuan, perusahaan dapat memantau pengeluaran secara teratur dan membandingkannya dengan anggaran yang telah disusun (Drury, 2013). Penganggaran memberikan landasan yang jelas dalam menetapkan batasan biaya untuk setiap aspek operasional perusahaan. Dengan menetapkan anggaran biaya yang terperinci untuk berbagai departemen dan fungsi, perusahaan dapat mengendalikan pengeluaran secara lebih efektif. Misalnya, perusahaan dapat menetapkan anggaran yang mencakup biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* untuk departemen produksi. Dengan demikian, manajer dapat memantau pengeluaran departemen tersebut dan memastikan bahwa biaya yang dikeluarkan tetap berada dalam batas yang telah ditetapkan.

Penganggaran juga memungkinkan perusahaan untuk memantau pengeluaran secara lebih teratur dan proaktif. Dengan memiliki anggaran sebagai dasar perbandingan, manajemen dapat membandingkan pengeluaran aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan dan mengidentifikasi kemungkinan penyimpangan atau pengeluaran yang tidak perlu. Misalnya, jika biaya produksi melebihi anggaran yang telah ditetapkan, manajemen dapat segera mengidentifikasi penyebabnya, seperti kenaikan harga bahan baku atau peningkatan biaya tenaga kerja, dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan untuk mengendalikan pengeluaran. Lebih lanjut, pengendalian biaya yang efektif juga membantu perusahaan dalam meningkatkan profitabilitasnya. Dengan mengendalikan pengeluaran dan mengurangi pemborosan, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya finansial yang tersedia. Misalnya, dengan mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan dalam proses produksi atau operasional, perusahaan dapat mengurangi biaya produksi secara keseluruhan dan meningkatkan margin keuntungan. Hal ini akan berdampak positif pada profitabilitas perusahaan secara keseluruhan.

Pengendalian biaya yang efektif juga membantu perusahaan dalam menjaga daya saingnya di pasar. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan perlu menjaga biaya operasional seefisien mungkin untuk dapat menawarkan harga yang kompetitif kepada pelanggan. Dengan mengendalikan biaya dan mengurangi pemborosan, perusahaan dapat mengurangi tekanan pada harga jual produk atau layanan, sehingga memungkinkan untuk tetap bersaing di pasar. Selain itu, pengendalian biaya yang efektif juga membantu perusahaan dalam mengantisipasi perubahan harga atau biaya yang mungkin terjadi di masa depan, sehingga dapat mengambil langkah-langkah preventif untuk menghadapinya. Selain dari manfaat eksternal, pengendalian biaya juga membawa manfaat internal bagi perusahaan. Dengan memperhatikan biaya-biaya yang dikeluarkan, perusahaan dapat mengidentifikasi area-area di mana dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi pemborosan. Misalnya, dengan menganalisis biaya-biaya *overhead* yang tidak perlu, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya-biaya tersebut dan meningkatkan efisiensi operasional. Dengan demikian, pengendalian biaya tidak hanya membantu perusahaan dalam mengelola sumber daya finansial secara lebih efektif, tetapi juga dapat menjadi pendorong perbaikan dan inovasi dalam proses bisnis.

4. Memfasilitasi Pengambilan Keputusan

Penganggaran perusahaan tidak hanya berperan sebagai alat untuk merencanakan dan mengendalikan keuangan perusahaan, tetapi juga menjadi pondasi penting dalam mendukung pengambilan keputusan yang efektif. Dengan memiliki anggaran yang komprehensif dan terperinci, manajemen dapat melakukan analisis terhadap berbagai skenario dan alternatif keputusan dengan memperhatikan dampaknya terhadap anggaran perusahaan. Seperti yang dijelaskan oleh Wouters *et al.* (2012), penganggaran memfasilitasi pengambilan keputusan dengan memberikan dasar yang kuat untuk analisis. Dalam pengelolaan keuangan perusahaan, seringkali manajemen dihadapkan pada berbagai pilihan dan keputusan yang perlu diambil. Dengan memiliki anggaran sebagai panduan, manajemen dapat mengevaluasi konsekuensi keuangan dari setiap keputusan yang akan diambil. Misalnya, jika perusahaan mempertimbangkan untuk melakukan ekspansi ke pasar baru, manajemen dapat menggunakan anggaran untuk memperkirakan biaya yang terkait dengan ekspansi tersebut, seperti biaya pemasaran tambahan, biaya pengembangan produk, dan biaya operasional yang baru. Dengan melakukan analisis terhadap dampak keuangan dari ekspansi tersebut terhadap anggaran, manajemen dapat membuat keputusan yang lebih terinformasi dan dapat memperhitungkan risiko dan potensi keuntungan dari setiap pilihan.

Penganggaran juga memungkinkan manajemen untuk memperkirakan proyeksi keuangan di masa depan dan mengidentifikasi area-area di mana perubahan strategis atau tindakan korektif mungkin diperlukan. Dengan memiliki anggaran sebagai dasar, manajemen dapat membandingkan kinerja aktual dengan target yang telah ditetapkan dalam anggaran dan mengevaluasi apakah perusahaan berada di jalur yang benar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Misalnya, jika hasil penjualan aktual berada di bawah target yang telah ditetapkan dalam anggaran, manajemen dapat menggunakan informasi ini untuk mengevaluasi efektivitas strategi pemasaran dan penjualan dan mengidentifikasi perubahan yang mungkin diperlukan untuk meningkatkan kinerja di masa depan. Penganggaran juga memfasilitasi pengambilan keputusan dengan menyediakan kerangka kerja untuk alokasi sumber daya yang lebih efisien dan efektif. Dengan memiliki anggaran yang terperinci untuk setiap departemen dan fungsi, manajemen dapat mengetahui dengan jelas berapa banyak sumber daya yang tersedia untuk digunakan dalam berbagai kegiatan bisnis. Ini memungkinkan manajemen untuk melakukan alokasi

sumber daya yang lebih tepat dan memprioritaskan penggunaan sumber daya berdasarkan pada tujuan dan strategi bisnis yang telah ditetapkan. Misalnya, jika anggaran menunjukkan bahwa departemen penelitian dan pengembangan memiliki alokasi sumber daya yang terbatas, manajemen dapat menggunakan informasi ini untuk memprioritaskan proyek-proyek penelitian dan pengembangan yang memiliki potensi pengembalian investasi yang tinggi dan sejalan dengan strategi pertumbuhan jangka panjang perusahaan.

5. Meningkatkan Koordinasi dan Komunikasi

Penganggaran perusahaan bukan hanya sebuah alat untuk mengatur keuangan, tetapi juga merupakan mekanisme yang penting untuk meningkatkan koordinasi dan komunikasi di dalam perusahaan. Dengan adanya anggaran yang telah ditetapkan, setiap bagian atau departemen dalam perusahaan memiliki pemahaman yang jelas tentang tanggung jawab dan target yang harus dicapai. Hal ini memfasilitasi kerja sama antar departemen dan meminimalkan konflik yang mungkin timbul karena perbedaan dalam alokasi sumber daya (McNair-Connolly & Merchant, 2020). Koordinasi dan komunikasi yang efektif di antara departemen merupakan kunci kesuksesan dalam menjalankan operasi perusahaan secara keseluruhan. Penganggaran berperan penting dalam memperjelas tujuan dan sasaran yang harus dicapai oleh setiap departemen. Misalnya, departemen penjualan memiliki target penjualan yang ditetapkan dalam anggaran, sementara departemen produksi memiliki anggaran untuk biaya produksi dan target produksi yang harus dicapai. Dengan demikian, setiap departemen memiliki pemahaman yang jelas tentang tanggung jawab dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Penganggaran memungkinkan departemen-departemen yang berbeda untuk bekerja secara terkoordinasi menuju tujuan bersama. Dengan memiliki pemahaman yang jelas tentang target dan batasan anggaran, departemen-departemen dapat saling berkolaborasi untuk mencapai sasaran perusahaan. Misalnya, departemen penjualan dapat bekerja sama dengan departemen pemasaran untuk mengembangkan strategi pemasaran yang sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Begitu juga, departemen produksi dapat berkoordinasi dengan departemen rantai pasokan untuk memastikan ketersediaan bahan baku yang diperlukan tanpa melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Selain itu, penganggaran juga membantu dalam meminimalkan konflik yang mungkin timbul karena perbedaan dalam alokasi sumber daya. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif,

sumber daya finansial perusahaan seringkali terbatas, dan setiap departemen berkompetisi untuk mendapatkan alokasi yang lebih besar untuk mencapai tujuan. Namun, dengan adanya anggaran yang telah ditetapkan, alokasi sumber daya menjadi lebih transparan dan adil. Setiap departemen memiliki batasan yang jelas tentang berapa banyak sumber daya yang tersedia, dan diharapkan untuk menggunakan sumber daya tersebut secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan.

Penganggaran juga memfasilitasi komunikasi yang efektif di dalam perusahaan. Dengan adanya anggaran sebagai panduan, manajemen dapat secara teratur berkomunikasi dengan departemen-departemen untuk memantau kemajuan terhadap pencapaian tujuan dan memperbarui rencana tindakan jika diperlukan. Misalnya, jika sebuah departemen mengalami kesulitan dalam mencapai target yang telah ditetapkan dalam anggaran, manajemen dapat bekerja sama dengan departemen tersebut untuk mengidentifikasi penyebabnya dan menetapkan strategi perbaikan yang sesuai. Selain itu, penganggaran juga memungkinkan manajemen untuk memfasilitasi diskusi dan pemecahan masalah secara lebih efektif di dalam perusahaan. Dengan memiliki anggaran sebagai dasar, manajemen dapat menggunakan data keuangan yang terkait dengan anggaran untuk mendukung diskusi tentang keputusan bisnis yang penting. Misalnya, jika perusahaan menghadapi pilihan antara dua proyek investasi yang berbeda, manajemen dapat menggunakan analisis anggaran untuk membandingkan biaya dan manfaat dari masing-masing proyek dan membuat keputusan yang lebih terinformasi.

C. Peran Penganggaran dalam Proses Manajemen Keuangan

Menurut Ross *et al.* (2022), penganggaran adalah salah satu aspek utama dalam proses manajemen keuangan sebuah perusahaan. Dalam konteks ini, penganggaran berperan sebagai alat untuk merencanakan, mengendalikan, dan mengarahkan penggunaan dana perusahaan. Dengan menyusun anggaran yang komprehensif, perusahaan dapat memprioritaskan penggunaan sumber daya, mengendalikan biaya, serta mendukung pengambilan keputusan yang terinformasi.

1. Perencanaan Keuangan yang Terarah

Salah satu peran utama penganggaran dalam proses manajemen keuangan adalah menyediakan kerangka kerja untuk perencanaan keuangan yang terarah. Dengan menyusun anggaran, perusahaan dapat menetapkan

tujuan dan sasaran keuangan yang spesifik untuk periode waktu tertentu. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Ehrhardt (2011), anggaran merupakan instrumen yang penting dalam menyusun rencana keuangan perusahaan karena memberikan arah yang jelas dalam pengelolaan sumber daya finansial. Perencanaan keuangan yang terarah dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran keuangan yang konkret. Dalam proses penyusunan anggaran, perusahaan mempertimbangkan berbagai faktor seperti proyeksi pendapatan, biaya operasional, investasi, dan kebutuhan modal kerja. Tujuan-tujuan ini kemudian dirumuskan dalam bentuk target yang dapat diukur dan ditetapkan untuk periode waktu tertentu, seperti bulanan, triwulanan, atau tahunan. Misalnya, perusahaan mungkin menetapkan target untuk meningkatkan penjualan sebesar 10% dari tahun sebelumnya, mengurangi biaya produksi sebesar 5%, atau meningkatkan laba bersih sebesar 15%.

Dengan menetapkan tujuan dan sasaran keuangan yang spesifik, perusahaan dapat mengidentifikasi sumber pendapatan yang potensial dan mengukur kebutuhan dana untuk mencapai tujuan tersebut. Proyeksi pendapatan yang realistis menjadi dasar dalam menentukan seberapa besar pengeluaran yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan keuangan. Selain itu, perusahaan juga harus memperhitungkan kebutuhan dana untuk biaya operasional, pembayaran utang, investasi, dan keperluan lainnya. Dengan demikian, anggaran memberikan gambaran yang jelas tentang arus kas yang diharapkan, sehingga memudahkan manajemen dalam merencanakan penggunaan dana secara efisien. Selanjutnya, penyusunan anggaran juga membantu perusahaan dalam merencanakan alokasi sumber daya keuangan secara lebih efisien. Dengan memiliki tujuan dan sasaran keuangan yang telah ditetapkan, perusahaan dapat menetapkan prioritas pengeluaran dan mengalokasikan dana sesuai dengan kebutuhan dan urgensi. Misalnya, perusahaan mungkin perlu mengalokasikan sebagian besar dana untuk penelitian dan pengembangan produk baru jika tujuan utama adalah untuk meningkatkan inovasi dan pertumbuhan jangka panjang. Di sisi lain, jika tujuan utama adalah untuk mengurangi utang, perusahaan mungkin perlu mengalokasikan lebih banyak dana untuk pembayaran utang.

2. Pengendalian Biaya dan Pengeluaran

Salah satu peran yang paling dikenal dari penganggaran adalah sebagai alat untuk pengendalian biaya dan pengeluaran perusahaan. Dalam lingkup manajemen keuangan, pengendalian biaya dan pengeluaran

merupakan aspek kritis dalam memastikan keberlanjutan dan keberhasilan operasional perusahaan. Dengan menyusun anggaran yang mencakup berbagai aspek biaya dan pengeluaran, manajemen dapat memantau dan mengontrol penggunaan sumber daya finansial secara lebih efektif. Pengendalian biaya dan pengeluaran merupakan hal yang sangat penting dalam mengelola keuangan perusahaan. Ketika sebuah perusahaan tidak mengelola biaya dengan baik, hal ini dapat mengakibatkan kelebihan pengeluaran yang tidak terkendali, mengurangi profitabilitas, dan bahkan menyebabkan masalah keuangan yang serius. Oleh karena itu, penganggaran menjadi instrumen penting dalam mengendalikan biaya dan pengeluaran dengan mengatur anggaran yang telah ditetapkan sebagai batas pengeluaran yang dapat diterima.

Pada praktiknya, pengendalian biaya dan pengeluaran dimulai dengan penyusunan anggaran yang cermat dan realistis. Anggaran mencakup estimasi pendapatan serta perkiraan biaya dan pengeluaran yang diperlukan untuk menjalankan berbagai kegiatan operasional perusahaan. Misalnya, biaya-biaya termasuk dalam anggaran dapat meliputi biaya produksi, biaya pemasaran, biaya penelitian dan pengembangan, biaya administrasi, dan lain sebagainya. Dengan menyusun anggaran yang terperinci, manajemen dapat memiliki gambaran yang jelas tentang berapa banyak yang dapat dikeluarkan untuk setiap kegiatan atau fungsi bisnis. Setelah anggaran disusun, langkah selanjutnya dalam pengendalian biaya dan pengeluaran adalah pemantauan dan evaluasi terhadap realisasi anggaran. Manajemen perlu melakukan pemantauan rutin terhadap pengeluaran aktual perusahaan dan membandingkannya dengan anggaran yang telah ditetapkan. Dengan melakukan pemantauan ini, manajemen dapat mengidentifikasi penyimpangan dari rencana dan mengidentifikasi area-area di mana pengeluaran melebihi atau kurang dari yang telah direncanakan.

Penggunaan alat pengendalian biaya yang tepat juga sangat penting dalam memastikan efektivitas dari proses ini. Salah satu alat yang umum digunakan adalah analisis varian. Analisis varian melibatkan perbandingan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan hasil aktual yang tercapai, dan mengidentifikasi penyimpangan yang signifikan. Misalnya, jika biaya produksi melebihi anggaran yang telah ditetapkan, manajemen perlu menyelidiki penyebabnya dan mengambil tindakan korektif yang sesuai. Selain itu, pengendalian biaya dan pengeluaran juga melibatkan penggunaan kebijakan dan prosedur yang tepat. Perusahaan perlu memiliki kebijakan yang jelas tentang bagaimana pengeluaran diotorisasi, dipantau,

dan dilaporkan. Misalnya, perusahaan dapat menetapkan prosedur persetujuan yang ketat untuk pengeluaran di atas batas tertentu, atau meminta laporan pengeluaran secara rutin dari setiap departemen.

3. Pengambilan Keputusan yang Terinformasi

Penganggaran tidak hanya berperan sebagai alat untuk merencanakan dan mengendalikan keuangan perusahaan, tetapi juga menjadi pondasi penting dalam mendukung pengambilan keputusan yang terinformasi dalam konteks manajemen keuangan. Dengan memiliki anggaran sebagai dasar perbandingan, manajemen dapat melakukan analisis yang lebih baik terhadap berbagai alternatif keputusan dan memilih opsi yang paling menguntungkan. Konsep ini diperkuat oleh Brigham dan Houston (2019), yang menjelaskan bahwa anggaran memberikan kerangka kerja yang kuat bagi manajemen dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan alokasi sumber daya finansial perusahaan. Pengambilan keputusan yang terinformasi merupakan salah satu aspek kritis dalam manajemen keuangan. Keputusan yang tepat dan terinformasi dapat membantu perusahaan mencapai tujuan keuangan dan meningkatkan kinerja operasional secara keseluruhan. Dengan memiliki anggaran sebagai dasar, manajemen dapat melakukan analisis yang cermat terhadap berbagai alternatif keputusan, termasuk investasi, pengeluaran operasional, strategi pemasaran, dan kebijakan keuangan lainnya. Misalnya, jika perusahaan mempertimbangkan untuk melakukan investasi dalam pengembangan produk baru, manajemen dapat menggunakan anggaran untuk memperkirakan biaya yang terkait dengan pengembangan produk baru dan membandingkannya dengan potensi pendapatan yang diharapkan dari produk tersebut.

Anggaran juga membantu manajemen dalam memprioritaskan penggunaan sumber daya finansial untuk mendukung tujuan dan strategi bisnis yang telah ditetapkan. Dengan memiliki tujuan keuangan yang jelas dalam anggaran, manajemen dapat memastikan bahwa penggunaan sumber daya finansial perusahaan sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Misalnya, jika tujuan utama perusahaan adalah untuk meningkatkan pangsa pasar melalui ekspansi geografis, manajemen dapat menggunakan anggaran untuk mengalokasikan sumber daya finansial yang memadai untuk mendukung ekspansi tersebut, seperti biaya pemasaran tambahan dan investasi dalam infrastruktur baru. Dengan memiliki anggaran sebagai panduan, manajemen dapat memastikan bahwa setiap keputusan keuangan yang diambil mendukung tujuan strategis perusahaan. Namun, untuk

memastikan bahwa penganggaran mendukung pengambilan keputusan yang terinformasi, penting bagi manajemen untuk memastikan bahwa anggaran disusun dengan cermat dan realistis. Anggaran harus mencerminkan kondisi pasar yang sebenarnya dan mengambil kalkulasi yang memadai terhadap berbagai risiko dan ketidakpastian yang mungkin terjadi. Selain itu, anggaran juga harus diperbarui secara berkala untuk mencerminkan perubahan kondisi pasar dan tujuan bisnis perusahaan yang mungkin terjadi dari waktu ke waktu. Dengan memiliki anggaran yang akurat dan mutakhir, manajemen dapat membuat keputusan yang lebih terinformasi dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Pada konteks pengambilan keputusan yang terinformasi, analisis varian juga menjadi alat yang penting. Analisis varian melibatkan perbandingan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan hasil aktual yang tercapai, dan mengidentifikasi penyimpangan yang signifikan. Misalnya, jika biaya operasional melebihi anggaran yang telah ditetapkan, manajemen dapat menggunakan analisis varian ini untuk menyelidiki penyebabnya dan mengambil tindakan korektif yang sesuai. Dengan melakukan analisis varian secara teratur, manajemen dapat mengidentifikasi tren dan pola yang mungkin memerlukan perhatian khusus dan memperbaiki proses bisnis secara keseluruhan. Pengambilan keputusan yang terinformasi juga melibatkan penggunaan data keuangan dan non-keuangan yang relevan. Manajemen perlu memastikan bahwa keputusan yang diambil didasarkan pada data yang akurat dan mutakhir. Misalnya, selain menggunakan informasi dari anggaran, manajemen juga dapat menggunakan data pasar, analisis industri, dan informasi tentang tren bisnis terbaru untuk mendukung pengambilan keputusan. Dengan memanfaatkan data yang relevan dan up-to-date, manajemen dapat membuat keputusan yang lebih tepat dan terinformasi tentang arah strategis perusahaan.

4. Evaluasi Kinerja dan Penyusunan Standar

Penganggaran berperan yang penting dalam evaluasi kinerja perusahaan serta penyusunan standar kinerja yang dapat dijadikan sebagai acuan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Ini bukan hanya sekadar sebuah alat untuk merencanakan keuangan perusahaan, tetapi juga menjadi instrumen yang kuat dalam mengevaluasi seberapa baik perusahaan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Dengan membandingkan kinerja aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan, manajemen dapat melakukan evaluasi yang menyeluruh terhadap pencapaian perusahaan (Gitman *et al.*, 2015). Evaluasi kinerja perusahaan

adalah proses penting yang membantu manajemen dalam memahami sejauh mana perusahaan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Melalui pemantauan rutin terhadap realisasi anggaran, manajemen dapat mengevaluasi pencapaian perusahaan dan mengidentifikasi area-area di mana kinerja perusahaan perlu ditingkatkan. Misalnya, jika pendapatan perusahaan di bawah target yang telah ditetapkan dalam anggaran, manajemen perlu menyelidiki penyebabnya dan mengambil tindakan korektif yang sesuai. Begitu juga, jika biaya operasional melebihi anggaran yang telah ditetapkan, manajemen perlu mencari cara untuk mengendalikan biaya dan meningkatkan efisiensi operasional.

Penganggaran juga berperan dalam penyusunan standar kinerja perusahaan. Standar kinerja adalah ukuran yang digunakan oleh manajemen untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam konteks penganggaran, standar kinerja biasanya ditetapkan berdasarkan anggaran yang telah disusun. Misalnya, standar kinerja untuk penjualan dapat ditetapkan berdasarkan target penjualan yang telah ditetapkan dalam anggaran. Begitu juga, standar kinerja untuk biaya operasional dapat ditetapkan berdasarkan biaya yang telah dianggarkan untuk setiap kegiatan atau departemen. Penyusunan standar kinerja yang realistis merupakan langkah penting dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan. Standar kinerja yang terlalu rendah dapat menyebabkan penurunan motivasi karyawan dan menyebabkan kinerja perusahaan stagnan. Di sisi lain, standar kinerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan stres dan kelelahan pada karyawan, serta mengarah pada kualitas kerja yang buruk. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memastikan bahwa standar kinerja yang ditetapkan merupakan refleksi yang realistis dari kemampuan perusahaan dan dapat dicapai dengan upaya yang wajar.

Penganggaran juga berperan penting dalam evaluasi kinerja karyawan. Dengan memiliki anggaran sebagai dasar perbandingan, manajemen dapat mengevaluasi kinerja karyawan dan membandingkannya dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Jika kinerja karyawan tidak memenuhi atau melebihi standar yang telah ditetapkan, manajemen dapat memberikan penghargaan atau insentif sebagai pengakuan atas pencapaian. Di sisi lain, jika kinerja karyawan tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan, manajemen perlu memberikan pelatihan atau bimbingan untuk membantu karyawan meningkatkan kinerjanya. Selain itu, penganggaran juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun rencana insentif dan

bonus karyawan. Dengan menetapkan target dan standar kinerja dalam anggaran, manajemen dapat menggunakan anggaran sebagai dasar untuk menghitung insentif dan bonus yang layak diberikan kepada karyawan. Insentif dan bonus dapat menjadi salah satu cara yang efektif untuk memotivasi karyawan dan mendorong kinerja yang tinggi.

5. Komunikasi dan Koordinasi Antar Departemen

Penganggaran tidak hanya berperan sebagai alat untuk mengatur keuangan perusahaan, tetapi juga berperan penting dalam meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar departemen dalam sebuah perusahaan. Ini bukan hanya sekadar sebuah alat administrasi, tetapi juga menjadi instrumen yang kuat dalam memperkuat hubungan antarbagian dan memastikan bahwa semua departemen bekerja menuju tujuan bersama (Brealey *et al.*, 2020). Salah satu cara di mana penganggaran memfasilitasi komunikasi dan koordinasi antar departemen adalah dengan menyediakan kerangka kerja yang jelas tentang tanggung jawab dan target keuangan yang harus dicapai oleh setiap departemen. Dalam proses penyusunan anggaran, setiap departemen berpartisipasi dalam menentukan tujuan dan sasaran keuangan sendiri, yang kemudian diintegrasikan ke dalam anggaran perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian, setiap departemen memiliki pemahaman yang jelas tentang perannya dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan secara keseluruhan.

Penganggaran juga menciptakan kesempatan untuk berkomunikasi secara terbuka dan transparan antar departemen. Dalam proses penyusunan anggaran, setiap departemen harus berkolaborasi dan berkomunikasi dengan departemen lain untuk memastikan bahwa semua kegiatan dan proyek diintegrasikan secara efektif ke dalam anggaran perusahaan. Ini menciptakan kesempatan bagi departemen untuk berbagi informasi, bertukar ide, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Misalnya, departemen pemasaran mungkin perlu berkomunikasi dengan departemen produksi untuk memastikan bahwa anggaran pemasaran mencakup biaya produksi yang diperlukan untuk memenuhi permintaan pasar. Penganggaran juga membantu dalam mengurangi risiko konflik antar departemen karena perbedaan dalam alokasi sumber daya. Dengan memiliki anggaran yang telah ditetapkan, setiap departemen memiliki panduan yang jelas tentang berapa banyak sumber daya yang tersedia untuk digunakan.



BAB II

KONSEP DASAR PENGANGGARAN

Konsep dasar penganggaran adalah bagian yang krusial dalam pemahaman tentang bagaimana pengelolaan keuangan dilakukan di dalam suatu perusahaan. Dalam bab ini, pembaca akan diperkenalkan pada konsep dasar yang menjadi landasan dalam penyusunan anggaran perusahaan. Salah satu konsep utama yang akan dibahas adalah prinsip-prinsip dasar penganggaran, yang meliputi kejelasan, fleksibilitas, partisipasi, keterkaitan dengan tujuan, dan kesesuaian dengan situasi bisnis. Pemahaman yang mendalam tentang prinsip-prinsip ini penting untuk menyusun anggaran yang efektif dan relevan dengan tujuan perusahaan. Selain itu, pembaca juga akan diperkenalkan pada jenis-jenis anggaran perusahaan yang umum digunakan. Anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya, anggaran modal, dan anggaran kas merupakan jenis-jenis anggaran yang akan dijelaskan secara rinci dalam bab ini. Memahami berbagai jenis anggaran ini memungkinkan manajemen untuk merencanakan dan mengalokasikan sumber daya keuangan perusahaan secara efektif sesuai dengan kebutuhan dan tujuan bisnisnya.

A. Prinsip-prinsip Dasar Penganggaran

Prinsip-prinsip dasar penganggaran merupakan pedoman yang penting dalam menyusun anggaran perusahaan. Sebagaimana disebutkan oleh Horngren *et al.* (2013), prinsip-prinsip ini menjadi landasan untuk memastikan bahwa anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan dan tujuan bisnis perusahaan. Dalam konteks ini, prinsip-prinsip seperti kejelasan, fleksibilitas, partisipasi, keterkaitan dengan tujuan, dan kesesuaian dengan situasi bisnis menjadi fokus utama. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip dasar ini, perusahaan dapat menghasilkan

anggaran yang lebih akurat, relevan, dan dapat diandalkan dalam mendukung pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien.

1. Kejelasan

Kejelasan menggarisbawahi pentingnya memiliki tujuan yang jelas dan spesifik dalam penyusunan anggaran. Menurut Hansen dan Mowen (2007), anggaran tidak sekadar menjadi daftar angka-angka, tetapi harus menyediakan panduan yang jelas tentang bagaimana sumber daya keuangan akan dialokasikan dan digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain, anggaran harus menjadi *roadmap* yang terinci untuk mencapai kesuksesan finansial. Dalam konteks prinsip kejelasan, anggaran perusahaan haruslah lebih dari sekadar kumpulan angka. Anggaran tersebut haruslah mewakili visi dan misi perusahaan, menguraikan dengan jelas tujuan-tujuan yang ingin dicapai, serta menetapkan target yang spesifik dan terukur. Tanpa kejelasan dalam tujuan dan target, anggaran hanya akan menjadi daftar angka yang tidak memiliki makna yang sebenarnya. Dengan menyediakan panduan yang jelas tentang pengeluaran yang diharapkan untuk mencapai tujuan perusahaan, manajemen dapat menghindari ambiguitas dan ketidakpastian dalam alokasi sumber daya keuangan.

Pentingnya kejelasan dalam menyusun anggaran juga terletak pada kemampuannya untuk memberikan arah yang jelas bagi semua pihak yang terlibat. Dengan memiliki tujuan dan target yang jelas, anggaran menjadi alat komunikasi yang efektif antara manajemen dan berbagai departemen atau unit bisnis dalam perusahaan. Setiap departemen dapat memahami kontribusinya terhadap mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan dan mengatur kegiatan sesuai dengan itu. Hal ini mengurangi risiko kebingungan atau konflik di antara berbagai bagian perusahaan dan memastikan bahwa semua pihak memiliki pemahaman yang sama tentang arah perusahaan. Selain itu, kejelasan dalam anggaran memungkinkan manajemen untuk memantau dan mengevaluasi kinerja perusahaan secara efektif. Dengan memiliki tujuan dan target yang jelas, manajemen dapat dengan mudah membandingkan kinerja aktual dengan ekspektasi yang telah ditetapkan dalam anggaran. Ini memungkinkan untuk mengidentifikasi pencapaian atau ketidaksesuaian yang signifikan dan mengambil tindakan yang sesuai. Misalnya, jika anggaran menetapkan target penjualan bulanan yang spesifik, manajemen dapat dengan cepat mengetahui apakah target tersebut tercapai atau tidak, dan mengambil langkah-langkah korektif jika diperlukan.

2. Fleksibilitas

Prinsip fleksibilitas dalam menyusun anggaran memegang peranan krusial dalam mengakomodasi dinamika yang terjadi baik di lingkungan internal maupun eksternal suatu perusahaan. Dalam konteks manajemen keuangan, fleksibilitas mengacu pada kemampuan anggaran untuk beradaptasi dengan perubahan yang tidak terduga, sehingga perusahaan dapat tetap responsif dan relevan di tengah-tengah ketidakpastian pasar dan lingkungan bisnis. Sebagaimana disebutkan oleh Wouters *et al.* (2012), anggaran yang efektif haruslah memiliki tingkat fleksibilitas yang memadai, memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan rencana keuangannya dengan cepat saat menghadapi perubahan kondisi yang tidak terduga. Ketika berbicara tentang fleksibilitas dalam anggaran, penting untuk mengakui bahwa lingkungan bisnis tidak pernah stagnan. Perusahaan harus siap menghadapi perubahan dalam faktor-faktor eksternal seperti fluktuasi pasar, perubahan regulasi, atau bahkan peristiwa luar biasa seperti krisis ekonomi atau pandemi. Selain itu, faktor internal seperti perubahan dalam strategi bisnis, kebutuhan investasi mendadak, atau masalah operasional juga dapat mempengaruhi kebutuhan finansial perusahaan. Dalam situasi seperti ini, anggaran yang fleksibel memungkinkan manajemen untuk merespons secara cepat dan efektif.

Salah satu cara di mana fleksibilitas dapat diimplementasikan dalam anggaran adalah melalui penyesuaian target dan alokasi anggaran. Sebagai contoh, jika suatu perusahaan menghadapi penurunan tajam dalam permintaan pasar untuk produk atau layanannya, manajemen harus dapat merevisi target penjualan dan mengurangi alokasi anggaran untuk pemasaran atau produksi sesuai dengan situasi yang ada. Di sisi lain, jika perusahaan mendapatkan peluang bisnis baru atau menemui kebutuhan mendesak untuk berinvestasi dalam teknologi atau infrastruktur baru, anggaran haruslah dapat menyesuaikan diri dengan menambah alokasi anggaran yang relevan tanpa mempengaruhi secara signifikan rencana keuangan keseluruhan. Selain itu, fleksibilitas juga dapat tercermin dalam penggunaan metode anggaran yang lebih adaptif seperti anggaran berbasis aktivitas atau anggaran nol. Dalam anggaran berbasis aktivitas, anggaran disusun berdasarkan aktivitas spesifik yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis, sehingga memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan alokasi sumber daya sesuai dengan perubahan dalam kegiatan operasional. Sementara itu, anggaran nol memerlukan manajemen untuk membenarkan setiap pengeluaran dari awal, sehingga mendorong pemikiran kritis tentang

prioritas dan kebutuhan aktual perusahaan. Kedua metode ini memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam menghadapi perubahan kondisi bisnis.

3. Partisipasi

Prinsip partisipasi dalam menyusun anggaran menggarisbawahi pentingnya melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses perencanaan keuangan perusahaan. Menurut Drury (2013), partisipasi aktif dari manajer tingkat bawah hingga puncak dalam penyusunan anggaran dapat menghasilkan anggaran yang lebih akurat, relevan, dan dapat diterima oleh semua pihak terkait. Lebih dari sekadar proses administratif, partisipasi dalam penyusunan anggaran menciptakan kesempatan untuk membangun keterlibatan dan komitmen bersama terhadap tujuan perusahaan. Pentingnya partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Pertama-tama, melibatkan manajer dan staf yang terlibat langsung dalam pelaksanaan rencana keuangan memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang realitas operasional perusahaan. Manajer tingkat bawah yang memiliki wawasan langsung tentang proses dan kebutuhan di lapangan dapat memberikan kontribusi yang berharga dalam menentukan anggaran yang realistis dan mempertimbangkan kendala operasional yang mungkin terjadi. Dengan demikian, partisipasi membantu memastikan bahwa anggaran tidak hanya menjadi proyeksi teoritis, tetapi juga mencerminkan realitas lapangan yang sesungguhnya.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga menciptakan rasa kepemilikan dan keterlibatan yang kuat di antara karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa suara dan kontribusinya dihargai dalam proses pengambilan keputusan, cenderung lebih terlibat dan lebih termotivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Ini juga dapat menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan memperkuat ikatan antara karyawan dan perusahaan. Dalam jangka panjang, hal ini dapat berkontribusi pada meningkatnya kinerja dan produktivitas keseluruhan perusahaan. Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga menciptakan forum untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman antar departemen atau unit bisnis dalam perusahaan. Ketika manajer dan staf dari berbagai bagian perusahaan berkumpul untuk menyusun anggaran, dapat saling berbagi informasi tentang tantangan, peluang, dan inisiatif di wilayah masing-masing. Ini memfasilitasi kolaborasi lintas-fungsional dan meningkatkan pemahaman bersama tentang strategi perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian, partisipasi dalam penyusunan anggaran bukan hanya

menciptakan anggaran yang lebih akurat, tetapi juga memperkuat keterhubungan antar departemen dan unit bisnis dalam perusahaan.

4. Keterkaitan dengan Tujuan

Prinsip keterkaitan dengan tujuan dalam penyusunan anggaran membahas pentingnya menghubungkan anggaran dengan visi, misi, serta tujuan strategis bisnis perusahaan. Sebagaimana dikemukakan oleh Horngren *et al.* (2013), anggaran yang efektif haruslah mencerminkan visi dan misi perusahaan, serta mendukung pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Keterkaitan dengan tujuan merupakan elemen kunci dalam penyusunan anggaran yang bertujuan untuk memastikan bahwa alokasi sumber daya keuangan perusahaan sejalan dengan strategi bisnis dan upaya pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Dalam konteks ini, anggaran bukan hanya sekedar alat untuk memantau dan mengendalikan pengeluaran, tetapi juga menjadi instrumen yang mengarahkan upaya perusahaan menuju visi dan misi yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, anggaran harus menjadi cermin dari arah strategis perusahaan.

Salah satu aspek penting dari prinsip keterkaitan dengan tujuan adalah kebutuhan untuk memastikan bahwa anggaran mencerminkan prioritas perusahaan yang dituangkan dalam visi dan misi. Visi dan misi adalah panduan utama yang menentukan arah perusahaan dan menggambarkan gambaran masa depan yang diinginkan. Oleh karena itu, anggaran harus dirancang untuk mendukung pencapaian visi dan misi tersebut. Misalnya, jika perusahaan memiliki visi untuk menjadi pemimpin dalam inovasi produk, anggaran harus menempatkan alokasi sumber daya yang memadai untuk riset dan pengembangan produk baru. Selain itu, anggaran juga harus mendukung pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tujuan-tujuan ini dapat mencakup pencapaian target penjualan, pertumbuhan pendapatan, pengendalian biaya, atau pencapaian market share tertentu. Dengan memastikan bahwa anggaran menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan ini, perusahaan dapat meningkatkan peluang untuk berhasil dalam mencapai visi dan misi jangka panjang.

5. Kesesuaian dengan Situasi Bisnis

Prinsip kesesuaian dengan situasi bisnis merupakan konsep penting dalam penyusunan anggaran yang menekankan perlunya anggaran yang disesuaikan dengan karakteristik dan kondisi unik dari setiap perusahaan.

Sebagaimana dijelaskan oleh Gitman *et al.* (2015), anggaran yang efektif haruslah dirancang dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi situasi bisnis, termasuk ukuran perusahaan, industri di mana perusahaan beroperasi, serta kondisi ekonomi yang relevan pada saat itu. Kesesuaian dengan situasi bisnis mencerminkan pengakuan bahwa tidak ada dua perusahaan yang sama persis, dan setiap perusahaan memiliki tantangan, peluang, dan kebutuhan unik yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran. Salah satu aspek utama dari prinsip ini adalah pentingnya memahami karakteristik dan konteks bisnis dari perusahaan itu sendiri. Misalnya, anggaran untuk sebuah perusahaan kecil dalam industri startup akan berbeda secara signifikan dengan anggaran untuk perusahaan besar yang sudah mapan dalam industri yang mapan. Perusahaan kecil mungkin memiliki keterbatasan sumber daya dan memerlukan fleksibilitas yang lebih besar dalam alokasi anggaran, sementara perusahaan besar mungkin memiliki lebih banyak sumber daya yang tersedia namun memerlukan tingkat kontrol yang lebih ketat untuk memastikan efisiensi dan akuntabilitas.

Prinsip kesesuaian dengan situasi bisnis juga mempertimbangkan industri di mana perusahaan beroperasi. Setiap industri memiliki karakteristik unik yang memengaruhi kebutuhan finansial perusahaan. Sebagai contoh, industri yang sangat tergantung pada teknologi dan inovasi mungkin memerlukan alokasi anggaran yang signifikan untuk riset dan pengembangan, sementara industri yang terkait dengan infrastruktur atau manufaktur mungkin memiliki kebutuhan yang berbeda dalam hal investasi modal dan pengendalian biaya produksi. Oleh karena itu, anggaran harus dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan dan prioritas khusus dari industri di mana perusahaan beroperasi. Prinsip kesesuaian dengan situasi bisnis juga memperhatikan kondisi ekonomi yang relevan pada saat penyusunan anggaran. Ekonomi yang stabil dan berkembang mungkin memungkinkan perusahaan untuk mengadopsi anggaran yang agresif dan ambisius, sementara dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil atau menghadapi resesi, perusahaan mungkin perlu mengadopsi pendekatan yang lebih konservatif dan hati-hati dalam alokasi sumber daya keuangan. Oleh karena itu, anggaran harus dirancang dengan mempertimbangkan risiko dan ketidakpastian yang terkait dengan kondisi ekonomi saat itu, serta mengidentifikasi strategi yang sesuai untuk mengelola risiko tersebut.

B. Jenis-jenis Anggaran Perusahaan

Jenis-jenis anggaran perusahaan memberikan kerangka kerja yang penting dalam pengelolaan keuangan yang efektif. Menurut Brewer *et al.* (2022), berbagai jenis anggaran seperti anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya, anggaran modal, dan anggaran kas membantu perusahaan dalam merencanakan dan mengalokasikan sumber daya finansialnya secara efisien. Dengan memahami dan menerapkan berbagai jenis anggaran ini, perusahaan dapat melakukan perencanaan yang terstruktur, mengukur kinerja, serta mengambil keputusan yang lebih tepat guna dalam mencapai tujuan keuangan yang telah ditetapkan.

1. Anggaran Penjualan

Secara sederhana, anggaran penjualan adalah perkiraan pendapatan yang diharapkan dari penjualan produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan dalam suatu periode waktu tertentu. Anggaran ini tidak hanya menjadi dasar bagi penyusunan anggaran lainnya, tetapi juga menentukan tingkat aktivitas operasional yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menyusun anggaran penjualan dengan cermat dan teliti, berdasarkan pada analisis pasar yang komprehensif, tren penjualan masa lalu, serta proyeksi permintaan di masa mendatang (Brigham & Houston, 2019). Anggaran penjualan memerlukan analisis pasar yang mendalam untuk memahami kondisi industri dan persaingan yang sedang berlangsung. Perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti ukuran pasar, perilaku konsumen, tren industri, dan strategi pesaing untuk mengevaluasi potensi penjualan. Analisis pasar yang komprehensif akan membantu perusahaan dalam menentukan target penjualan yang realistis dan memperkirakan permintaan untuk produk atau layanan di pasar.

Anggaran penjualan juga didasarkan pada evaluasi tren penjualan masa lalu. Perusahaan perlu memeriksa kinerja penjualan dalam periode waktu sebelumnya untuk mengidentifikasi pola-pola tertentu, faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan, serta faktor-faktor yang mendukung atau menghambat pencapaian target penjualan. Data historis tentang penjualan juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor musiman atau siklus penjualan yang mungkin mempengaruhi proyeksi penjualan di masa mendatang. Selanjutnya, dalam menyusun anggaran penjualan, perusahaan juga harus mempertimbangkan proyeksi permintaan di masa mendatang. Ini melibatkan analisis tren pasar, perkiraan pertumbuhan ekonomi, dan

evaluasi faktor-faktor eksternal lainnya yang dapat mempengaruhi permintaan akan produk atau layanan perusahaan. Misalnya, perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti perubahan dalam preferensi konsumen, perkembangan teknologi, atau peraturan pemerintah yang dapat mempengaruhi permintaan atas produk atau layanan.

Anggaran penjualan juga dapat dipengaruhi oleh strategi pemasaran yang diadopsi oleh perusahaan. Upaya pemasaran yang efektif dapat meningkatkan kesadaran merek, memperluas pangsa pasar, dan meningkatkan penjualan secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan alokasi anggaran pemasaran yang memadai untuk mendukung pencapaian target penjualan. Dalam menyusun anggaran penjualan, penting untuk memperhatikan asumsi-asumsi yang digunakan dalam proses peramalan. Asumsi-asumsi ini harus didasarkan pada informasi yang akurat dan relevan, serta memperhitungkan ketidakpastian dan risiko yang terkait dengan peramalan penjualan. Perusahaan harus mempertimbangkan berbagai skenario dan sensitivitas yang mungkin terjadi, sehingga dapat membuat keputusan yang lebih baik dalam merencanakan kegiatan operasional dan strategi bisnis.

2. Anggaran Produksi

Pada praktiknya, anggaran produksi menetapkan jumlah dan jenis produk yang akan diproduksi oleh perusahaan dalam suatu periode waktu tertentu. Hal ini melibatkan estimasi jumlah unit yang harus diproduksi untuk memenuhi permintaan pasar dan mencapai target penjualan yang telah ditetapkan. Sebagaimana dijelaskan oleh Hansen dan Mowen (2007), penyusunan anggaran produksi mempertimbangkan berbagai faktor, termasuk kapasitas produksi, ketersediaan bahan baku, dan efisiensi proses produksi. Anggaran produksi haruslah didasarkan pada analisis permintaan pasar yang cermat. Perusahaan perlu memahami tren pasar dan perilaku konsumen untuk menentukan permintaan yang diperkirakan akan ada untuk produk atau layanan. Ini memungkinkan perusahaan untuk membuat perkiraan yang akurat tentang jumlah unit yang harus diproduksi untuk memenuhi permintaan pasar. Selain itu, analisis permintaan pasar juga dapat membantu perusahaan dalam mengevaluasi potensi pertumbuhan pasar dan mengidentifikasi peluang-peluang baru untuk produk atau layanan.

Untuk menyusun anggaran produksi, perusahaan harus mempertimbangkan kapasitas produksi yang tersedia. Kapasitas produksi mengacu pada jumlah maksimum barang atau layanan yang dapat diproduksi oleh perusahaan dalam suatu periode waktu tertentu. Perusahaan

perlu menilai kapasitas produksi secara objektif dan memastikan bahwa anggaran produksi sesuai dengan kapasitas produksi yang ada. Hal ini memastikan bahwa perusahaan dapat memenuhi permintaan pasar tanpa mengalami kelebihan atau kekurangan kapasitas produksi. Selain itu, ketersediaan bahan baku juga merupakan faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran produksi. Bahan baku merupakan bahan atau komponen yang diperlukan untuk memproduksi barang atau layanan. Perusahaan perlu mengevaluasi ketersediaan bahan baku yang diperlukan untuk memproduksi produk dalam jumlah yang diperlukan. Ini melibatkan pemantauan persediaan bahan baku, evaluasi pemasok, dan pengelolaan rantai pasok secara efektif untuk memastikan ketersediaan bahan baku yang memadai untuk produksi.

Efisiensi proses produksi juga harus dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran produksi. Proses produksi yang efisien memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan barang atau layanan dengan biaya yang lebih rendah dan dalam waktu yang lebih singkat. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengevaluasi proses produksi secara keseluruhan dan mengidentifikasi area-area di mana efisiensi dapat ditingkatkan. Ini dapat mencakup investasi dalam teknologi produksi baru, pelatihan karyawan, atau peningkatan proses manufaktur. Anggaran produksi juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti perubahan dalam regulasi pemerintah, fluktuasi dalam harga bahan baku, atau perubahan dalam kondisi pasar. Oleh karena itu, perusahaan harus tetap fleksibel dalam menyusun anggaran produksi dan siap untuk merespons perubahan lingkungan yang mungkin terjadi.

3. Anggaran Biaya

Secara umum, anggaran biaya mencakup berbagai jenis biaya yang diperlukan untuk berbagai kegiatan operasional perusahaan, termasuk biaya produksi, biaya *overhead*, biaya penjualan, dan biaya administrasi. Menurut Brewer *et al.* (2022), penyusunan anggaran biaya haruslah dilakukan secara teliti dan komprehensif, sehingga mencakup semua biaya yang relevan dan memungkinkan perusahaan untuk mengendalikan pengeluaran secara efektif. Anggaran biaya mencakup biaya produksi yang diperlukan untuk menghasilkan barang atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan. Ini termasuk biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, dan *overhead* pabrik. Perusahaan perlu memperkirakan dengan cermat berapa biaya yang diperlukan untuk memproduksi barang atau layanan dalam jumlah yang sesuai dengan permintaan pasar dan target penjualan yang telah ditetapkan.

Estimasi biaya produksi yang akurat memungkinkan perusahaan untuk menetapkan harga jual yang kompetitif dan mengoptimalkan margin keuntungan.

Anggaran biaya juga mencakup biaya *overhead*, yang mencakup semua biaya operasional yang tidak langsung terkait dengan produksi barang atau layanan. Ini termasuk biaya-biaya seperti sewa gedung, utilitas, gaji karyawan yang tidak langsung terlibat dalam produksi, dan biaya pemeliharaan fasilitas. Perusahaan perlu mengestimasi biaya *overhead* dengan cermat dan memastikan bahwa anggaran biaya mencakup semua biaya operasional yang diperlukan untuk menjalankan bisnis dengan lancar. Selanjutnya, anggaran biaya juga mencakup biaya penjualan, yang meliputi berbagai biaya yang diperlukan untuk memasarkan dan mendistribusikan produk atau layanan ke pasar. Ini termasuk biaya promosi, biaya iklan, biaya distribusi, dan biaya penjualan langsung. Perusahaan perlu memperkirakan biaya-biaya ini dengan cermat dan memastikan bahwa anggaran biaya mencakup semua biaya yang terkait dengan kegiatan pemasaran dan penjualan. Estimasi biaya penjualan yang akurat membantu perusahaan dalam merencanakan strategi pemasaran yang efektif dan memastikan bahwa investasi pemasaran memberikan pengembalian yang optimal.

4. Anggaran Modal

Anggaran modal merupakan suatu rencana atau estimasi pengeluaran modal yang diperlukan oleh perusahaan untuk melakukan investasi dalam aset tetap seperti tanah, bangunan, peralatan, dan mesin. Anggaran modal merupakan bagian penting dari proses penganggaran perusahaan yang memungkinkan manajemen untuk merencanakan dan mengalokasikan sumber daya keuangan untuk investasi jangka panjang. Menurut Drury (2013), anggaran modal menjadi instrumen penting bagi perusahaan untuk merencanakan investasi yang diperlukan guna meningkatkan kapasitas produksi, efisiensi operasional, dan keunggulan kompetitif. Anggaran modal berperan kunci dalam membantu perusahaan merencanakan investasi jangka panjang yang diperlukan untuk meningkatkan kapasitas produksi. Investasi dalam aset tetap seperti peralatan dan mesin merupakan langkah penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dalam memproduksi barang atau layanan. Dengan menyusun anggaran modal, perusahaan dapat menentukan kebutuhan investasi yang diperlukan untuk memperluas kapasitas produksi agar dapat memenuhi permintaan pasar yang meningkat.

Anggaran modal juga membantu perusahaan untuk merencanakan investasi dalam teknologi dan inovasi yang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi operasional. Investasi dalam teknologi baru atau perbaikan dalam proses produksi dapat membantu perusahaan dalam mengurangi biaya produksi, meningkatkan kualitas produk, dan mempercepat waktu siklus produksi. Dengan menyusun anggaran modal yang tepat, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya finansial untuk investasi-investasi yang dapat memberikan pengembalian yang optimal dalam jangka panjang. Selain itu, anggaran modal juga memungkinkan perusahaan untuk merencanakan investasi yang diperlukan untuk memperoleh atau mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar. Investasi dalam aset tetap seperti teknologi baru, fasilitas produksi yang modern, atau infrastruktur yang efisien dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan daya saing di pasar. Dengan menyusun anggaran modal yang komprehensif, perusahaan dapat menetapkan prioritas investasi yang tepat untuk mencapai tujuan strategis dan mempertahankan posisi di pasar.

5. Anggaran Kas

Anggaran kas memberikan gambaran tentang sumber dan penggunaan kas perusahaan, termasuk penerimaan kas dari penjualan, pembayaran biaya dan hutang, serta investasi kas yang diperlukan. Menurut Gitman *et al.* (2015), anggaran kas merupakan instrumen vital bagi perusahaan untuk mengelola likuiditas dan memastikan ketersediaan dana yang cukup untuk memenuhi kewajiban keuangan. Anggaran kas membantu perusahaan untuk merencanakan sumber-sumber arus kas masuk. Ini melibatkan proyeksi penerimaan kas dari berbagai sumber seperti penjualan produk atau layanan, penerimaan dividen, atau penerimaan dari investasi. Dengan menganalisis data historis dan tren pasar, perusahaan dapat membuat perkiraan yang akurat tentang arus kas masuk yang dapat diharapkan dalam periode tertentu. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk merencanakan penggunaan kas dengan lebih efisien dan mengelola likuiditas dengan baik.

Anggaran kas juga mencakup proyeksi arus kas keluar perusahaan. Ini mencakup pembayaran berbagai biaya operasional seperti biaya produksi, biaya *overhead*, biaya penjualan, dan biaya administrasi. Selain itu, anggaran kas juga mencakup pembayaran hutang, pembayaran dividen kepada pemegang saham, dan investasi kas yang diperlukan seperti pembelian aset tetap atau investasi dalam proyek-proyek baru. Dengan menyusun anggaran kas yang cermat, perusahaan dapat mengidentifikasi

dan mengantisipasi kewajiban keuangan, serta merencanakan pengeluaran dengan bijaksana untuk memastikan keberlanjutan operasi. Selain itu, anggaran kas membantu perusahaan dalam mengelola likuiditas dengan baik. Likuiditas merujuk pada kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan dengan menggunakan kas dan aset yang dapat dengan cepat diubah menjadi kas. Dengan menyusun anggaran kas yang memperkirakan arus kas masuk dan keluar dengan akurat, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi kekurangan kas di masa depan dan mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mengatasi situasi tersebut. Ini dapat mencakup pengaturan fasilitas kredit tambahan, restrukturisasi kewajiban keuangan, atau pengelolaan persediaan dan piutang dengan lebih hati-hati.

C. Siklus Penganggaran: Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, dan Koreksi

Siklus penganggaran, yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan koreksi, merupakan landasan dalam pengelolaan keuangan perusahaan. Dalam siklus ini, perencanaan menjadi tahap awal di mana anggaran disusun dengan tujuan yang jelas berdasarkan proyeksi keuangan masa depan. Tahap pelaksanaan melibatkan implementasi anggaran yang telah disetujui untuk mengalokasikan sumber daya finansial sesuai rencana. Evaluasi merupakan tahap kritis di mana kinerja aktual dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan untuk mengidentifikasi penyimpangan dan perlu dilakukan koreksi.

1. Perencanaan

Perencanaan adalah tahapan awal yang sangat penting dalam siklus penganggaran perusahaan. Ini merupakan proses di mana manajemen merumuskan rencana anggaran untuk periode waktu tertentu, dengan tujuan mengarahkan aktivitas perusahaan ke arah yang diinginkan dan mencapai tujuan keuangan yang telah ditetapkan. Menurut Horngren *et al.* (2013), perencanaan anggaran melibatkan serangkaian langkah penting, termasuk penetapan tujuan keuangan, estimasi pendapatan, pengeluaran, dan investasi yang diharapkan. Proses perencanaan ini haruslah didasarkan pada analisis menyeluruh terhadap kondisi ekonomi, industri, dan internal perusahaan. Dalam tahap perencanaan, manajemen perusahaan menetapkan tujuan keuangan yang ingin dicapai dalam periode waktu tertentu. Tujuan ini dapat mencakup pertumbuhan penjualan, peningkatan margin keuntungan, pengurangan biaya operasional, atau pencapaian target laba

yang spesifik. Tujuan keuangan ini haruslah realistis, terukur, dan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Perusahaan melakukan estimasi pendapatan yang diharapkan selama periode waktu yang ditetapkan. Estimasi ini didasarkan pada analisis pasar, tren penjualan masa lalu, dan proyeksi permintaan di masa mendatang. Proses ini memungkinkan perusahaan untuk memperkirakan potensi pendapatan dengan lebih akurat, sehingga dapat merencanakan kegiatan operasional dan investasi dengan lebih efektif. Selain itu, dalam tahap perencanaan, perusahaan juga melakukan estimasi terhadap pengeluaran yang diperlukan untuk menjalankan operasi selama periode waktu tertentu. Ini mencakup biaya produksi, biaya *overhead*, biaya penjualan, biaya administrasi, dan berbagai biaya lainnya yang terkait dengan kegiatan operasional perusahaan. Estimasi ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengalokasikan sumber daya finansial dengan lebih efisien, serta merencanakan strategi pengendalian biaya yang sesuai.

Pada tahap perencanaan anggaran, perusahaan juga melakukan estimasi terhadap investasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan keuangan yang telah ditetapkan. Ini mencakup investasi dalam aset tetap seperti tanah, bangunan, peralatan, dan mesin, serta investasi dalam teknologi, riset dan pengembangan, dan ekspansi bisnis. Estimasi ini memungkinkan perusahaan untuk merencanakan alokasi sumber daya finansial dengan lebih bijaksana, serta memprioritaskan investasi yang paling penting untuk pertumbuhan dan kelangsungan bisnis jangka panjang. Proses perencanaan anggaran harus didasarkan pada analisis menyeluruh terhadap kondisi ekonomi, industri, dan internal perusahaan. Ini mencakup evaluasi tren pasar, persaingan industri, regulasi pemerintah, dan kondisi makroekonomi yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Selain itu, perusahaan juga perlu melakukan analisis internal terhadap kekuatan dan kelemahan, serta faktor-faktor internal lainnya yang dapat memengaruhi pelaksanaan rencana anggaran.

2. Pelaksanaan

Pelaksanaan anggaran merupakan fase yang krusial dalam menerjemahkan rencana ke dalam tindakan konkret, di mana anggaran yang telah disetujui menjadi panduan dalam penggunaan sumber daya finansial perusahaan. Hansen dan Mowen (2007) menggambarkan bahwa pelaksanaan anggaran melibatkan proses alokasi dana, pengendalian biaya, dan pemantauan terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam

konteks ini, berbagai aspek dan langkah penting terlibat dalam memastikan bahwa anggaran dieksekusi dengan efisien dan efektif. Salah satu aspek penting dalam pelaksanaan anggaran adalah alokasi dana. Setelah anggaran disetujui, manajemen perusahaan harus memastikan bahwa dana dialokasikan sesuai dengan prioritas dan target yang telah ditetapkan dalam rencana anggaran. Ini melibatkan pembagian sumber daya finansial ke berbagai departemen, proyek, atau aktivitas bisnis yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Proses alokasi dana haruslah dilakukan dengan cermat dan berdasarkan pada kebutuhan yang telah diidentifikasi selama tahap perencanaan, serta mempertimbangkan faktor-faktor seperti urgensi, prioritas, dan ketersediaan sumber daya.

Pengendalian biaya menjadi fokus utama dalam pelaksanaan anggaran. Pengendalian biaya mencakup upaya untuk memastikan bahwa pengeluaran perusahaan tetap sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan dan tidak melampaui batas yang telah ditetapkan. Hal ini melibatkan pemantauan dan evaluasi terhadap pengeluaran perusahaan secara berkala, serta identifikasi penyimpangan atau pengeluaran yang tidak direncanakan. Manajemen perusahaan harus mengimplementasikan mekanisme pengendalian yang efektif, seperti pembatasan biaya, evaluasi kembali keputusan pengeluaran, dan peningkatan efisiensi operasional, untuk memastikan bahwa anggaran tetap terkendali. Selain itu, monitoring terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan juga menjadi bagian integral dari pelaksanaan anggaran. Perusahaan perlu secara teratur memantau kinerja terhadap target dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana anggaran. Hal ini memungkinkan manajemen untuk mengevaluasi sejauh mana pencapaian aktual sesuai dengan harapan yang telah ditetapkan, serta mengidentifikasi area-area di mana penyesuaian atau tindakan korektif diperlukan. Monitoring kinerja juga membantu dalam mengidentifikasi potensi masalah atau peluang baru yang mungkin muncul selama pelaksanaan anggaran, sehingga memungkinkan perusahaan untuk merespons dengan cepat dan tepat.

3. Evaluasi

Tahap evaluasi dalam siklus penganggaran perusahaan merupakan momen penting di mana manajemen melakukan pengukuran dan analisis terhadap kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran. Menurut Brewer *et al.* (2022), evaluasi anggaran merupakan proses yang melibatkan perbandingan antara kinerja aktual perusahaan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini

dilakukan secara rutin dan berkesinambungan untuk memantau kemajuan, mengidentifikasi penyimpangan, mengevaluasi keefektifan strategi, dan menentukan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan. Proses evaluasi dimulai dengan pengumpulan data kinerja aktual perusahaan, yang meliputi pendapatan, pengeluaran, laba bersih, dan indikator kinerja lainnya yang relevan. Data ini kemudian dibandingkan dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya dalam tahap perencanaan. Perbandingan ini memberikan pemahaman yang jelas tentang sejauh mana kinerja aktual perusahaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Jika terdapat penyimpangan antara kinerja aktual dan anggaran, langkah-langkah evaluasi lebih lanjut akan diambil untuk mengidentifikasi penyebabnya.

Identifikasi penyimpangan adalah langkah penting dalam proses evaluasi anggaran. Penyimpangan dapat terjadi ketika kinerja aktual perusahaan tidak sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Hal ini bisa berupa deviasi dari target penjualan, biaya yang melebihi anggaran, atau perbedaan antara proyeksi laba dan hasil sebenarnya. Identifikasi penyimpangan memungkinkan manajemen untuk memahami di mana perubahan atau tindakan korektif mungkin diperlukan. Selanjutnya, proses evaluasi juga mencakup identifikasi faktor penyebab penyimpangan. Manajemen perlu memahami apa yang menyebabkan penyimpangan tersebut terjadi. Faktor penyebab dapat bervariasi, mulai dari perubahan kondisi pasar, kesalahan dalam perencanaan atau pelaksanaan anggaran, hingga faktor internal seperti kekurangan sumber daya atau masalah operasional. Dengan memahami faktor penyebab, manajemen dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mengatasi masalah yang muncul dan mencegah terulangnya kesalahan di masa depan.

Tahap evaluasi anggaran juga merupakan waktu untuk mengevaluasi efektivitas strategi dan kebijakan yang telah diimplementasikan. Manajemen perlu menilai apakah strategi yang telah ditentukan dalam rencana anggaran telah berhasil atau tidak dalam mencapai tujuan perusahaan. Ini melibatkan analisis terhadap efisiensi operasional, produktivitas, profitabilitas, dan aspek lain dari kinerja perusahaan yang relevan dengan tujuan dan strategi yang telah ditetapkan. Evaluasi ini memberikan wawasan yang berharga bagi manajemen dalam merencanakan strategi masa depan dan membuat keputusan yang lebih baik. Selanjutnya, hasil evaluasi anggaran juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun rencana perbaikan atau penyesuaian anggaran di masa mendatang. Jika terdapat penyimpangan atau ketidaksesuaian antara kinerja

aktual dan anggaran, manajemen perlu mengambil langkah-langkah untuk mengoreksi masalah tersebut. Ini bisa berupa perubahan dalam strategi operasional, pengendalian biaya yang lebih ketat, atau penyesuaian target dalam anggaran. Perencanaan perbaikan yang tepat dapat membantu perusahaan untuk mengoptimalkan kinerja dan mencapai tujuan keuangan yang telah ditetapkan.

4. Koreksi

Tahap terakhir dalam siklus penganggaran perusahaan, yaitu koreksi, merupakan fase krusial di mana tindakan perbaikan dilakukan berdasarkan hasil evaluasi anggaran. Koreksi anggaran adalah langkah penting yang memungkinkan perusahaan untuk merespons secara efektif terhadap penyimpangan, kesalahan, atau perubahan kondisi yang terjadi selama pelaksanaan anggaran. Sebagaimana diungkapkan oleh Drury (2013), koreksi anggaran melibatkan beberapa langkah, mulai dari pembuatan rencana perbaikan, penyesuaian anggaran yang diperlukan, hingga pengambilan tindakan korektif yang tepat untuk mengatasi masalah yang teridentifikasi. Salah satu aspek utama dalam tahap koreksi anggaran adalah pembuatan rencana perbaikan. Setelah hasil evaluasi anggaran telah dianalisis, manajemen perusahaan perlu merumuskan rencana yang jelas untuk memperbaiki penyimpangan atau masalah yang teridentifikasi. Rencana perbaikan ini haruslah terinci dan mencakup langkah-langkah konkret yang akan diambil untuk mengatasi masalah yang ditemukan. Misalnya, jika penyimpangan terjadi karena kesalahan dalam perencanaan anggaran, rencana perbaikan dapat mencakup pembuatan proyeksi yang lebih akurat atau peningkatan dalam proses peramalan.

Penyesuaian anggaran menjadi langkah penting dalam tahap koreksi. Berdasarkan hasil evaluasi dan rencana perbaikan yang telah disusun, manajemen perusahaan perlu melakukan penyesuaian terhadap anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Penyesuaian ini bisa berupa revisi terhadap target, pengalokasian ulang sumber daya finansial, atau perubahan lainnya dalam rencana anggaran yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fleksibilitas dalam mengubah anggaran sesuai dengan kebutuhan dan kondisi aktual perusahaan adalah kunci untuk memastikan bahwa rencana perusahaan tetap relevan dan efektif. Pengambilan tindakan korektif juga merupakan bagian integral dari tahap koreksi anggaran. Setelah rencana perbaikan dan penyesuaian anggaran dilakukan, manajemen perusahaan perlu mengambil tindakan yang tepat untuk mengimplementasikan rencana tersebut. Ini bisa berupa

pembatasan biaya yang lebih ketat, restrukturisasi operasional, atau perubahan kebijakan internal yang diperlukan untuk mengatasi masalah yang teridentifikasi. Penting bagi manajemen untuk bertindak dengan cepat dan tepat sesuai dengan rencana perbaikan yang telah disusun.

Tahap koreksi anggaran juga melibatkan pembelajaran organisasi dari pengalaman sebelumnya. Manajemen perusahaan perlu mengevaluasi proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang telah dilakukan, serta mengidentifikasi pelajaran yang dapat dipetik untuk meningkatkan proses di masa mendatang. Ini melibatkan refleksi atas kesalahan yang telah terjadi, penilaian terhadap keefektifan strategi yang telah diadopsi, dan identifikasi langkah-langkah perbaikan yang dapat diterapkan untuk mencegah kesalahan yang sama terulang di masa depan. Selanjutnya, kolaborasi antar departemen dan tingkatan manajemen dalam perusahaan menjadi penting dalam tahap koreksi anggaran. Upaya perbaikan dan penyesuaian anggaran memerlukan koordinasi yang baik antara berbagai unit bisnis dan tim manajemen. Komunikasi yang terbuka, pertukaran informasi yang efektif, dan kolaborasi antar departemen diperlukan untuk memastikan bahwa rencana perbaikan dapat dilaksanakan dengan sukses. Kolaborasi ini memastikan bahwa seluruh organisasi bergerak searah menuju pemecahan masalah dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.



BAB III

PENGELOLAAN ANGGARAN

Pengelolaan Anggaran merupakan bagian penting dalam manajemen keuangan perusahaan yang membahas proses perencanaan, pengawasan, dan pengendalian anggaran. Dalam bab ini, pembaca akan diperkenalkan pada konsep-konsep kunci yang terkait dengan pengelolaan anggaran perusahaan, serta langkah-langkah praktis yang dapat dilakukan untuk memastikan efektivitas penggunaan sumber daya keuangan.

A. Proses Perencanaan Anggaran

Proses perencanaan anggaran merupakan tahapan kunci dalam manajemen keuangan perusahaan yang bertujuan untuk merumuskan rencana anggaran yang efektif dan sesuai dengan tujuan bisnis perusahaan. Sebagaimana diungkapkan oleh Horngren *et al.* (2013), tahapan ini melibatkan identifikasi tujuan bisnis, analisis kebutuhan dan potensi, serta pembobotan prioritas untuk menentukan alokasi sumber daya finansial yang tepat. Dengan memahami proses perencanaan anggaran secara mendalam, perusahaan dapat mengarahkan sumber daya keuangan secara efisien sesuai dengan strategi bisnisnya.

1. Identifikasi Tujuan dan Sumber Daya

Langkah pertama dalam proses perencanaan anggaran merupakan fondasi bagi keseluruhan siklus penganggaran perusahaan. Tahap ini memerlukan pemahaman yang mendalam tentang tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan serta sumber daya finansial yang tersedia untuk mencapainya. Sebagaimana diungkapkan oleh Hansen dan Mowen (2007), tahap identifikasi tujuan dan sumber daya merupakan langkah krusial yang memungkinkan perusahaan untuk merumuskan anggaran yang sesuai dengan kebutuhan dan prioritasnya. Identifikasi tujuan perusahaan menjadi fokus utama dalam tahap ini. Tujuan perusahaan mewakili visi dan misi yang ingin dicapai oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu. Visi ini

mencakup pencapaian tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang yang menjadi landasan bagi strategi dan kegiatan operasional perusahaan. Misalnya, tujuan perusahaan dapat meliputi peningkatan pangsa pasar, peningkatan profitabilitas, ekspansi ke pasar baru, atau peningkatan kualitas produk atau layanan.

Identifikasi tujuan juga melibatkan pemahaman yang mendalam tentang strategi perusahaan. Strategi merupakan rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan. Ini mencakup berbagai langkah dan kebijakan yang diambil oleh manajemen untuk mengarahkan perusahaan menuju kesuksesan. Contohnya, jika tujuan perusahaan adalah meningkatkan pangsa pasar, strategi yang diadopsi mungkin melibatkan penetrasi pasar yang lebih dalam, inovasi produk, atau peningkatan pemasaran. Selanjutnya, tahap identifikasi juga melibatkan pengumpulan informasi tentang estimasi pendapatan dan pengeluaran yang diharapkan. Ini mencakup analisis terhadap proyeksi pendapatan dari penjualan produk atau layanan perusahaan. Proyeksi ini harus didasarkan pada pemahaman yang mendalam tentang pasar, tren industri, dan kondisi ekonomi yang mempengaruhi permintaan produk atau layanan perusahaan. Selain itu, estimasi pengeluaran juga penting untuk dipertimbangkan. Ini mencakup biaya produksi, biaya *overhead*, biaya penjualan, biaya administrasi, serta biaya lainnya yang terkait dengan operasional perusahaan.

Langkah ini juga memerlukan peninjauan menyeluruh terhadap sumber daya finansial yang tersedia untuk perusahaan. Sumber daya ini meliputi modal yang dimiliki perusahaan, termasuk modal ekuitas dan utang, serta sumber daya non-keuangan seperti tenaga kerja, infrastruktur, dan teknologi yang tersedia untuk mendukung kegiatan operasional. Pemahaman yang baik tentang sumber daya finansial yang tersedia adalah kunci untuk merencanakan alokasi yang efisien dan efektif dalam proses penganggaran. Selain itu, identifikasi tujuan dan sumber daya juga memerlukan peninjauan terhadap kondisi pasar dan kompetisi. Ini mencakup analisis terhadap lingkungan eksternal perusahaan, termasuk tren industri, permintaan pasar, dan aktivitas pesaing. Pemahaman yang baik tentang kondisi pasar membantu perusahaan untuk merumuskan strategi yang relevan dan realistis, serta membuat proyeksi yang akurat terkait dengan pendapatan dan pengeluaran yang diharapkan.

2. Penetapan Prioritas dan Penyusunan Anggaran

Tahap ini merupakan tahap yang krusial dalam siklus penganggaran perusahaan karena melibatkan pengalokasian dana yang tersedia untuk

berbagai kegiatan dan proyek sesuai dengan urgensi dan kebutuhan perusahaan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Horngren *et al.* (2013), tahap ini membutuhkan perhatian khusus dalam menetapkan prioritas agar penggunaan sumber daya finansial dapat dioptimalkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penetapan prioritas melibatkan penilaian terhadap urgensi dan pentingnya setiap kegiatan atau proyek yang direncanakan. Perusahaan perlu mempertimbangkan tujuan strategisnya serta dampak yang diharapkan dari setiap kegiatan atau proyek tersebut terhadap pencapaian tujuan tersebut. Misalnya, proyek yang berkontribusi langsung terhadap pertumbuhan pendapatan atau profitabilitas perusahaan mungkin memiliki prioritas yang lebih tinggi daripada proyek yang bersifat pemeliharaan atau perbaikan infrastruktur.

Untuk menetapkan prioritas, perusahaan juga perlu mempertimbangkan ketersediaan sumber daya finansial yang tersedia. Meskipun ada banyak proyek yang mungkin diinginkan oleh perusahaan, namun keterbatasan sumber daya finansial dapat membatasi jumlah proyek yang dapat dilaksanakan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan penilaian yang cermat terhadap kebutuhan dan kemampuan finansialnya untuk menetapkan prioritas yang realistis dan dapat dicapai. Setelah prioritas ditetapkan, langkah selanjutnya adalah menyusun anggaran yang mencerminkan alokasi dana yang telah ditentukan. Anggaran merupakan rencana keuangan yang terinci yang mencakup estimasi pendapatan dan pengeluaran yang diharapkan untuk periode waktu tertentu. Proses penyusunan anggaran melibatkan identifikasi dan penaksiran biaya untuk setiap kegiatan atau proyek yang direncanakan, serta alokasi dana yang sesuai berdasarkan prioritas yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penyusunan anggaran perlu dilakukan secara hati-hati dan sistematis. Langkah pertama adalah mengidentifikasi semua kegiatan atau proyek yang akan didanai dan menetapkan tujuan keuangan yang spesifik untuk masing-masing. Selanjutnya, perusahaan perlu melakukan penaksiran biaya yang akurat untuk setiap kegiatan atau proyek tersebut berdasarkan analisis yang teliti terhadap kebutuhan dan sumber daya yang dibutuhkan. Proses penyusunan anggaran juga memerlukan kolaborasi antar berbagai departemen dan tingkatan manajemen dalam perusahaan. Setiap departemen atau unit bisnis mungkin memiliki tanggung jawab atas sejumlah kegiatan atau proyek, sehingga kolaborasi dan koordinasi yang efektif diperlukan untuk memastikan bahwa anggaran mencerminkan kebutuhan dan prioritas seluruh organisasi. Komunikasi yang terbuka dan

pertukaran informasi yang efektif antara berbagai pihak terlibat sangat penting dalam tahap ini.

3. Konsolidasi dan Peninjauan

Tahap ini merupakan titik penting dalam siklus penganggaran perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk memiliki gambaran komprehensif tentang alokasi sumber daya finansial secara keseluruhan. Seperti yang dijelaskan oleh Drury (2013), konsolidasi dan peninjauan anggaran melibatkan proses penyatuan anggaran dari berbagai departemen atau unit bisnis dalam perusahaan untuk menciptakan anggaran perusahaan secara menyeluruh. Proses konsolidasi dimulai dengan pengumpulan anggaran dari semua departemen atau unit bisnis yang telah menyusun anggaran masing-masing. Setiap anggaran dari departemen atau unit bisnis tersebut mungkin memiliki format dan struktur yang berbeda, oleh karena itu, proses konsolidasi memerlukan standarisasi data agar anggaran dapat disatukan dan dibandingkan dengan mudah. Langkah ini memungkinkan perusahaan untuk memiliki pandangan yang holistik tentang alokasi sumber daya finansial secara keseluruhan.

Setelah data anggaran dikumpulkan, langkah berikutnya adalah menyatukan anggaran dari berbagai departemen atau unit bisnis ke dalam anggaran perusahaan secara keseluruhan. Proses ini melibatkan penggabungan semua anggaran individu menjadi satu anggaran terpadu yang mencakup semua kegiatan, proyek, dan pengeluaran yang direncanakan oleh perusahaan. Selama proses ini, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa tidak ada tumpang tindih atau kesalahan dalam penggabungan anggaran, dan semua data terkonsolidasi dengan akurat. Selanjutnya, setelah anggaran terkonsolidasi, tahap berikutnya adalah melakukan peninjauan terhadap anggaran keseluruhan. Peninjauan ini bertujuan untuk mengevaluasi kecukupan, konsistensi, dan realisme anggaran secara keseluruhan. Para pemangku kepentingan, seperti manajemen eksekutif dan dewan direksi, terlibat dalam proses ini untuk memastikan bahwa anggaran mencerminkan tujuan strategis perusahaan dan dapat mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan.

Selama peninjauan anggaran, beberapa aspek yang biasanya dievaluasi termasuk:

a. Kecukupan Sumber Daya

Anggaran dievaluasi untuk memastikan bahwa alokasi sumber daya finansial yang direncanakan cukup untuk mendukung kegiatan dan proyek yang direncanakan. Peninjauan ini memastikan bahwa tidak

ada kekurangan dana yang signifikan yang mungkin menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

b. Konsistensi dan Keterkaitan

Anggaran dievaluasi untuk memastikan konsistensi antara tujuan dan strategi perusahaan dengan alokasi sumber daya finansial yang direncanakan. Selain itu, keterkaitan antara berbagai kegiatan dan proyek dalam anggaran juga dievaluasi untuk memastikan bahwa anggaran mendukung pencapaian tujuan secara terpadu.

c. Realisme

Anggaran dievaluasi untuk memastikan bahwa proyeksi pendapatan dan pengeluaran yang direncanakan bersifat realistis dan didasarkan pada asumsi yang rasional. Evaluasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengatasi potensi ketidakpastian atau risiko yang mungkin mempengaruhi pencapaian anggaran.

d. Fleksibilitas

Anggaran juga dievaluasi untuk memastikan bahwa fleksibilitas yang memadai telah diperhitungkan untuk mengakomodasi perubahan kondisi atau situasi yang mungkin terjadi selama periode anggaran. Evaluasi ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan penyesuaian atau revisi dalam anggaran.

Setelah peninjauan dilakukan, perusahaan dapat melakukan revisi atau penyesuaian yang diperlukan terhadap anggaran sebelum disetujui secara final. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memiliki anggaran yang kuat, realistis, dan dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara efektif.

4. Penetapan Standar Kinerja dan Pengukuran

Setelah anggaran perusahaan disusun, disetujui, dan dikonsolidasi, tahap terakhir dalam proses perencanaan anggaran adalah penetapan standar kinerja dan pengukuran untuk memantau dan mengevaluasi kinerja perusahaan. Tahap ini merupakan langkah krusial yang memungkinkan perusahaan untuk menilai sejauh mana tujuan dan target yang telah ditetapkan dalam anggaran dapat tercapai. Menurut Brewer *et al.* (2022), tahap ini melibatkan beberapa proses penting, termasuk penetapan indikator kinerja, pembuatan laporan keuangan, dan analisis varian anggaran. Salah satu aspek penting dalam tahap ini adalah penetapan standar kinerja atau *benchmark* yang akan digunakan sebagai acuan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan. Standar kinerja ini mencakup berbagai metrik atau indikator

kinerja yang relevan dengan tujuan dan strategi perusahaan, seperti pertumbuhan pendapatan, profitabilitas, efisiensi operasional, dan kepuasan pelanggan. Standar kinerja ini haruslah realistis, dapat diukur, dan sesuai dengan kondisi dan karakteristik perusahaan serta industri tempat perusahaan beroperasi.

Setelah standar kinerja ditetapkan, langkah berikutnya adalah pembuatan laporan keuangan yang mencerminkan kinerja perusahaan selama periode waktu tertentu. Laporan keuangan ini mencakup berbagai informasi keuangan yang relevan, seperti laporan laba rugi, neraca, dan laporan arus kas. Pembuatan laporan keuangan yang akurat dan terperinci penting untuk memberikan gambaran yang jelas tentang kinerja keuangan perusahaan dan sejauh mana anggaran telah dijalankan. Selanjutnya, setelah laporan keuangan disusun, tahap analisis varian anggaran dilakukan untuk membandingkan kinerja aktual perusahaan dengan target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Analisis varian ini melibatkan perhitungan perbedaan antara anggaran yang telah disusun sebelumnya dengan kinerja aktual yang tercermin dalam laporan keuangan. Perbedaan ini kemudian dianalisis lebih lanjut untuk mengidentifikasi penyimpangan atau varian yang terjadi dan faktor-faktor yang menyebabkannya.

Varian anggaran dapat terjadi dalam berbagai bentuk, baik dalam hal pendapatan maupun pengeluaran. Varian positif terjadi ketika kinerja aktual melebihi target yang telah ditetapkan, sedangkan varian negatif terjadi ketika kinerja aktual lebih rendah dari yang telah direncanakan. Analisis varian ini membantu manajemen untuk memahami penyebab di balik setiap penyimpangan anggaran dan mengambil tindakan yang sesuai untuk memperbaiki atau memperbaiki situasi. Selain itu, tahap penetapan standar kinerja dan pengukuran juga memungkinkan perusahaan untuk melakukan perbandingan kinerja dengan periode sebelumnya atau dengan pesaing di industri yang sama. Ini memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi posisi relatifnya dalam pasar dan mengidentifikasi area di mana perbaikan diperlukan untuk meningkatkan daya saing dan kinerja keseluruhan.

B. Penetapan Prioritas dan Alokasi Sumber Daya

Penetapan prioritas dan alokasi sumber daya adalah aspek penting dalam pengelolaan anggaran perusahaan, yang memungkinkan perusahaan untuk mengarahkan sumber daya finansialnya secara efektif sesuai dengan tujuan bisnisnya. Sebagaimana disebutkan oleh Horngren *et al.* (2013),

tahap ini melibatkan pengidentifikasian kebutuhan dan potensi, serta pembobotan prioritas untuk menentukan alokasi yang paling strategis dari sumber daya yang terbatas. Dengan memahami pentingnya penetapan prioritas dan alokasi sumber daya dalam konteks perencanaan anggaran, perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya finansialnya untuk mencapai tujuan keuangan yang telah ditetapkan.

1. Identifikasi Tujuan Bisnis

Langkah pertama yang krusial dalam proses penetapan prioritas dalam pengelolaan anggaran perusahaan adalah mengidentifikasi dengan jelas tujuan bisnis perusahaan. Sebagaimana diungkapkan oleh Hansen dan Mowen (2007), tujuan bisnis mencakup sejumlah aspek kunci yang menjadi fokus utama perusahaan untuk mencapai kesuksesan jangka panjang. Tujuan bisnis memberikan arah dan landasan bagi setiap keputusan dan tindakan yang diambil oleh perusahaan, termasuk dalam hal pengelolaan anggaran. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang tujuan bisnis merupakan fondasi yang sangat penting dalam penetapan prioritas pengelolaan anggaran. Salah satu aspek penting dalam identifikasi tujuan bisnis adalah pencapaian keuntungan. Keuntungan merupakan salah satu indikator utama kesehatan finansial perusahaan dan menjadi tujuan yang sangat dikejar oleh setiap perusahaan. Tujuan keuntungan yang jelas dan terukur membantu perusahaan untuk mengarahkan upaya dalam menciptakan nilai bagi pemegang saham dan memastikan kelangsungan bisnis jangka panjang.

Tujuan bisnis juga mencakup pertumbuhan pasar. Pertumbuhan pasar menjadi penting karena mencerminkan kemampuan perusahaan untuk menarik pelanggan baru, memperluas pangsa pasar, dan menghasilkan pendapatan yang lebih besar dari waktu ke waktu. Identifikasi tujuan yang berkaitan dengan pertumbuhan pasar memungkinkan perusahaan untuk merancang strategi pemasaran, penjualan, dan distribusi yang tepat guna untuk mencapai tujuan tersebut. Keunggulan kompetitif juga merupakan tujuan yang sangat penting bagi perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, memiliki keunggulan yang membedakan menjadi kunci untuk bertahan dan berkembang. Tujuan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif membimbing perusahaan dalam mengidentifikasi sumber daya yang harus diprioritaskan dalam alokasi anggaran, seperti riset dan pengembangan, teknologi, atau inovasi produk.

Keberlanjutan usaha juga merupakan tujuan yang semakin diakui dalam dunia bisnis modern. Keberlanjutan usaha mencakup tanggung jawab

sosial, lingkungan, dan ekonomi perusahaan terhadap masyarakat, lingkungan, dan *stakeholder* lainnya. Identifikasi tujuan terkait keberlanjutan membantu perusahaan untuk merancang kebijakan dan praktik bisnis yang mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan dan berdampak positif bagi lingkungan sekitar. Dengan memahami dan mengidentifikasi tujuan bisnis dengan jelas, perusahaan dapat merumuskan strategi dan rencana aksi yang tepat guna untuk mencapai tujuan tersebut. Proses pengelolaan anggaran harus selaras dengan tujuan-tujuan ini untuk memastikan alokasi sumber daya yang tepat dan efisien. Setiap pengeluaran haruslah mendukung pencapaian tujuan bisnis perusahaan secara keseluruhan, dan prioritas pengeluaran haruslah dipertimbangkan dalam konteks tujuan bisnis yang telah ditetapkan.

2. Analisis Kebutuhan dan Potensi

Setelah mengidentifikasi tujuan bisnis perusahaan, langkah berikutnya dalam penetapan prioritas pengelolaan anggaran adalah melakukan analisis kebutuhan dan potensi dari berbagai kegiatan atau proyek yang akan dianggarkan. Drury (2013) membahas pentingnya tahap ini dalam memastikan bahwa alokasi sumber daya finansial dilakukan secara efektif dan efisien, dengan fokus pada kegiatan yang paling penting dan berpotensi memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan bisnis perusahaan. Analisis kebutuhan dan potensi merupakan proses yang mendalam dan sistematis untuk mengevaluasi setiap kegiatan atau proyek yang direncanakan dalam konteks tujuan bisnis perusahaan. Tahap ini melibatkan penilaian menyeluruh terhadap manfaat yang diharapkan, risiko yang terkait, dan kontribusi potensial terhadap pencapaian tujuan bisnis. Dengan melakukan analisis ini, perusahaan dapat memprioritaskan kegiatan yang paling penting dan layak untuk dialokasikan sumber daya finansial.

Analisis kebutuhan dan potensi melibatkan penilaian terhadap keuntungan yang diharapkan dari setiap kegiatan atau proyek yang direncanakan. Ini melibatkan penilaian terhadap kontribusi potensial terhadap pendapatan, profitabilitas, atau pertumbuhan pasar perusahaan. Kegiatan atau proyek yang memiliki potensi untuk memberikan manfaat yang signifikan dalam mencapai tujuan bisnis perusahaan biasanya akan diberikan prioritas yang lebih tinggi dalam alokasi anggaran. Selanjutnya, analisis ini juga memperhatikan risiko yang terkait dengan setiap kegiatan atau proyek. Risiko dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk risiko operasional, risiko finansial, atau risiko lingkungan. Penilaian risiko yang

cermat memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi potensi hambatan atau tantangan yang mungkin timbul dalam pelaksanaan kegiatan atau proyek tersebut, dan mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mengelolanya.

Analisis kebutuhan dan potensi juga memperhitungkan dampak dari setiap kegiatan atau proyek terhadap tujuan bisnis perusahaan secara keseluruhan. Ini mencakup penilaian terhadap keterkaitan antara kegiatan atau proyek dengan tujuan strategis perusahaan, serta potensi untuk menciptakan sinergi atau manfaat tambahan melalui pelaksanaan kegiatan tersebut. Kegiatan atau proyek yang memiliki dampak positif yang besar terhadap pencapaian tujuan bisnis perusahaan biasanya akan mendapatkan prioritas yang lebih tinggi dalam alokasi anggaran. Dalam melakukan analisis kebutuhan dan potensi, perusahaan juga perlu mempertimbangkan aspek-aspek lain yang mungkin mempengaruhi keputusan alokasi anggaran. Misalnya, faktor-faktor eksternal seperti tren industri, perubahan pasar, atau regulasi pemerintah dapat memiliki dampak signifikan terhadap kebutuhan atau potensi dari berbagai kegiatan atau proyek. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhitungkan konteks eksternal ini dalam proses pengambilan keputusan.

3. Pembobotan Prioritas

Pembobotan prioritas dilakukan dengan mempertimbangkan urgensi dan dampak dari setiap kegiatan atau proyek terhadap tujuan bisnis perusahaan. Sebagaimana diungkapkan oleh Horngren *et al.* (2013), pendekatan yang dapat digunakan dalam pembobotan prioritas antara lain Metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) atau Metode SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*), yang membantu dalam memberikan bobot pada setiap prioritas berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Metode AHP adalah pendekatan analitis yang digunakan untuk membuat keputusan dalam situasi dengan berbagai kriteria yang kompleks dan berpotensi bertentangan. Metode ini memungkinkan manajer untuk menguraikan struktur hierarkis dari keputusan yang akan diambil, membandingkan kriteria-kriteria yang berbeda, dan memberikan bobot pada setiap kriteria dan sub-kriteria berdasarkan pada preferensi dan penilaian subjektif. Dalam konteks pembobotan prioritas pengelolaan anggaran, Metode AHP dapat digunakan untuk memberikan bobot pada setiap kegiatan atau proyek berdasarkan urgensi dan dampaknya terhadap tujuan bisnis perusahaan.

Untuk menggunakan Metode AHP, perusahaan perlu menentukan tujuan bisnis utama yang ingin dicapai. Misalnya, tujuan bisnis utama mungkin mencakup peningkatan profitabilitas, pertumbuhan pasar, atau keunggulan kompetitif. Selanjutnya, perusahaan perlu mengidentifikasi kriteria utama yang relevan untuk mengevaluasi setiap kegiatan atau proyek, seperti kontribusi terhadap profitabilitas, potensi pertumbuhan, atau risiko yang terkait. Setelah itu, kriteria-kriteria tersebut akan dibandingkan secara berpasangan untuk menentukan preferensi relatif antara kriteria-kriteria tersebut. Dalam konteks pembobotan prioritas, kriteria-kriteria ini kemudian digunakan untuk mengevaluasi setiap kegiatan atau proyek. Manajer akan memberikan penilaian terhadap setiap kegiatan atau proyek berdasarkan pada kriteria-kriteria yang telah ditentukan, seperti urgensi dan dampak terhadap tujuan bisnis. Penilaian ini kemudian digunakan sebagai *input* untuk proses analisis AHP, di mana bobot relatif dari setiap kegiatan atau proyek ditentukan berdasarkan pada preferensi dan penilaian manajer.

Metode SMART juga dapat digunakan dalam pembobotan prioritas pengelolaan anggaran. Metode SMART adalah pendekatan yang digunakan untuk merumuskan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas waktu (*specific, measurable, achievable, relevant, time-bound*). Dalam konteks pembobotan prioritas, Metode SMART dapat digunakan untuk menilai setiap kegiatan atau proyek berdasarkan pada kriteria-kriteria ini dan memberikan bobot pada setiap prioritas.

Gambar 1. Metode SMART



Perusahaan perlu merumuskan tujuan yang spesifik yang ingin dicapai melalui setiap kegiatan atau proyek. Misalnya, tujuan spesifik dapat mencakup peningkatan pendapatan sebesar 10% dalam satu tahun atau peluncuran produk baru dalam waktu enam bulan. Selanjutnya, perusahaan perlu memastikan bahwa tujuan tersebut dapat diukur, sehingga kemajuan

dan pencapaian dapat dinilai secara objektif. Kemudian, tujuan tersebut perlu dapat dicapai dalam batas waktu yang realistis, dan relevan dengan tujuan bisnis perusahaan secara keseluruhan.

4. Alokasi Sumber Daya

Konsep alokasi sumber daya ini menjadi penting karena menentukan bagaimana perusahaan akan menggunakan aset-asetnya, seperti dana, tenaga kerja, dan waktu, untuk mendukung pelaksanaan kegiatan atau proyek yang telah diprioritaskan. Dalam konteks ini, Brewer *et al.* (2022) membahas pentingnya proses alokasi yang proporsional untuk memastikan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya. Alokasi sumber daya finansial menjadi aspek krusial dalam pengelolaan anggaran. Setelah prioritas kegiatan atau proyek ditetapkan, perusahaan harus mengalokasikan dana secara proporsional sesuai dengan urutan prioritas tersebut. Misalnya, kegiatan atau proyek yang mendapat prioritas tinggi akan mendapatkan alokasi dana yang lebih besar, sementara kegiatan atau proyek dengan prioritas lebih rendah akan mendapatkan alokasi yang lebih kecil. Hal ini memastikan bahwa sumber daya finansial perusahaan digunakan secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis yang paling penting.

Alokasi tenaga kerja juga merupakan hal yang penting untuk dipertimbangkan. Tenaga kerja merupakan aset yang berharga bagi perusahaan, dan penempatan karyawan pada kegiatan atau proyek yang tepat sangat memengaruhi efisiensi dan hasil akhir dari setiap inisiatif. Dalam proses alokasi tenaga kerja, manajer harus mempertimbangkan keterampilan, pengalaman, dan kapasitas setiap individu dalam tim, serta mengalokasikan ke kegiatan atau proyek yang sesuai dengan prioritas yang telah ditetapkan. Dengan cara ini, perusahaan dapat memastikan bahwa tenaga kerja dimanfaatkan secara efektif untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah diprioritaskan. Selain sumber daya finansial dan tenaga kerja, alokasi waktu juga merupakan faktor kunci dalam pengelolaan anggaran. Waktu merupakan sumber daya yang tidak dapat dipulihkan, dan penggunaannya harus diperhitungkan dengan cermat. Dalam konteks alokasi waktu, perusahaan harus mengatur jadwal pelaksanaan kegiatan atau proyek sesuai dengan prioritas yang telah ditetapkan. Hal ini memastikan bahwa waktu yang dimiliki perusahaan digunakan secara optimal untuk mencapai hasil terbaik dalam mendukung tujuan bisnis.

5. Fleksibilitas dan Responsif terhadap Perubahan

Ketika sebuah organisasi memasuki tahap perencanaan anggaran, penting untuk mempertimbangkan kemungkinan adanya perubahan kondisi eksternal dan internal yang dapat memengaruhi prioritas dan alokasi sumber daya. Dalam hal ini, fleksibilitas menjadi kunci untuk memastikan bahwa perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di sekitarnya. Perubahan pasar merupakan salah satu faktor yang seringkali membutuhkan respons cepat dari perusahaan. Pasar adalah lingkungan yang dinamis, yang dapat berubah dengan cepat karena faktor ekonomi, sosial, politik, dan teknologi. Misalnya, perubahan tren konsumen, persaingan baru, atau perubahan regulasi industri dapat mempengaruhi permintaan pasar dan prioritas perusahaan. Dalam situasi seperti ini, perusahaan perlu memiliki fleksibilitas dalam perencanaan anggaran untuk dapat menyesuaikan alokasi sumber daya dengan kebutuhan pasar yang baru muncul. Sebagai contoh, jika ada lonjakan permintaan untuk produk atau layanan tertentu, perusahaan harus mampu menyesuaikan alokasi dana, tenaga kerja, dan waktu untuk memenuhi permintaan tersebut.

Perubahan teknologi juga dapat memengaruhi perencanaan anggaran perusahaan. Perkembangan teknologi baru dapat mengubah cara perusahaan melakukan bisnis, mempengaruhi efisiensi operasional, dan memunculkan peluang baru. Misalnya, adopsi teknologi digital dapat meningkatkan efisiensi produksi atau memungkinkan perusahaan untuk menciptakan produk atau layanan baru. Dalam hal ini, perusahaan perlu memiliki fleksibilitas dalam alokasi sumber daya untuk dapat menginvestasikan dana yang cukup dalam teknologi baru yang memungkinkan tetap bersaing di pasar. Responsif terhadap perubahan teknologi juga dapat mencakup pelatihan karyawan atau pengembangan kemampuan teknis baru untuk memastikan bahwa perusahaan dapat mengoptimalkan manfaat dari teknologi yang baru diperkenalkan. Selain faktor eksternal, perubahan internal dalam organisasi juga dapat mempengaruhi perencanaan anggaran. Misalnya, restrukturisasi organisasi, perubahan kepemimpinan, atau inisiatif transformasi bisnis dapat memicu perubahan dalam prioritas dan strategi perusahaan. Dalam menghadapi perubahan seperti itu, perusahaan perlu memiliki fleksibilitas dalam mengalokasikan sumber daya untuk mendukung implementasi perubahan yang diperlukan. Ini mungkin melibatkan pengalokasian dana tambahan untuk proyek transformasi, penyesuaian struktur biaya untuk mencerminkan prioritas baru, atau realokasi tenaga kerja untuk mendukung tim atau divisi yang baru dibentuk.

6. Evaluasi dan Koreksi

Setelah sumber daya dialokasikan sesuai dengan prioritas yang telah ditetapkan, perlu dilakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa alokasi tersebut efektif dan efisien dalam mendukung tujuan bisnis perusahaan. Proses evaluasi ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja dan hasil akhir dari rencana anggaran yang telah ditetapkan. Seperti yang dikemukakan oleh Drury (2013), analisis varian antara alokasi yang direncanakan dengan yang sebenarnya menjadi salah satu langkah utama dalam evaluasi ini. Analisis varian mengacu pada perbandingan antara angka yang direncanakan dalam anggaran dengan angka yang sebenarnya terjadi selama periode tertentu. Ini memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi perbedaan antara perkiraan dan kenyataan dalam penggunaan sumber daya finansial, tenaga kerja, dan waktu. Melalui analisis varian ini, perusahaan dapat mengetahui apakah alokasi sumber daya telah berjalan sesuai dengan rencana, ataukah ada penyimpangan yang perlu diperhatikan.

Evaluasi juga melibatkan penilaian terhadap pencapaian tujuan bisnis yang telah ditetapkan dalam anggaran. Manajemen perlu mengevaluasi apakah alokasi sumber daya telah mendukung pencapaian tujuan tersebut, ataukah ada kekurangan atau kelebihan dalam strategi alokasi yang telah dilakukan. Evaluasi ini membantu dalam menilai efektivitas rencana anggaran dalam mendukung pertumbuhan, profitabilitas, dan keberlanjutan bisnis perusahaan. Setelah hasil evaluasi diperoleh, langkah selanjutnya adalah mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan dapat mengatasi masalah atau penyimpangan yang teridentifikasi selama proses evaluasi. Tindakan korektif ini dapat berupa penyesuaian rencana anggaran, perubahan strategi alokasi sumber daya, atau implementasi perubahan organisasi yang diperlukan.

C. Pengawasan dan Pengendalian Anggaran

Pengawasan dan pengendalian anggaran merupakan tahapan krusial dalam manajemen keuangan perusahaan yang bertujuan untuk memastikan bahwa anggaran yang telah disusun dapat dijalankan dengan baik sesuai dengan rencana. Sebagaimana disebutkan oleh Hansen dan Mowen (2007), pengawasan dan pengendalian anggaran melibatkan pemantauan kinerja keuangan perusahaan, identifikasi varian anggaran, serta pengambilan tindakan korektif jika diperlukan. Dengan memahami pentingnya

pengawasan dan pengendalian anggaran, perusahaan dapat menghindari pemborosan sumber daya dan mencapai tujuan keuangan dengan lebih baik.

1. Identifikasi Parameter Pengawasan

Identifikasi parameter pengawasan merupakan langkah awal yang krusial dalam proses pengawasan anggaran perusahaan. Sebelum memulai proses pengawasan, manajemen perlu secara cermat mengidentifikasi parameter-parameter yang akan diamati dan dievaluasi untuk memastikan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya finansial perusahaan. Menurut Hansen dan Mowen (2007), parameter-parameter tersebut meliputi sejumlah faktor yang mencakup pencapaian target penjualan, pengeluaran aktual, varian anggaran, serta kinerja departemen atau unit bisnis yang relevan. Pencapaian target penjualan menjadi salah satu parameter kunci yang harus dipantau dalam pengawasan anggaran. Target penjualan yang telah ditetapkan dalam anggaran perusahaan menjadi tolok ukur keberhasilan dalam memperoleh pendapatan dari produk atau layanan yang ditawarkan. Identifikasi pencapaian target penjualan memungkinkan manajemen untuk mengevaluasi performa penjualan perusahaan dalam mencapai tujuan finansial yang telah ditetapkan. Melalui analisis pencapaian target penjualan, perusahaan dapat menentukan apakah strategi pemasaran dan penjualan yang diterapkan efektif dalam meningkatkan pendapatan perusahaan.

Parameter pengawasan anggaran juga mencakup pengeluaran aktual perusahaan. Hal ini mencakup pemantauan terhadap pengeluaran aktual yang terjadi selama periode tertentu dan perbandingannya dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan membandingkan antara pengeluaran aktual dengan anggaran yang telah disusun, manajemen dapat mengevaluasi apakah pengeluaran perusahaan berada dalam batas yang telah ditetapkan dan mengidentifikasi potensi penyimpangan atau ketidaksesuaian. Pemantauan terhadap pengeluaran aktual memberikan gambaran yang jelas mengenai bagaimana sumber daya finansial perusahaan digunakan dan memungkinkan manajemen untuk mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Selain itu, varian anggaran juga menjadi parameter yang penting untuk dipantau dalam pengawasan anggaran perusahaan. Varian anggaran merujuk pada perbedaan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan kenyataan yang terjadi. Varian positif terjadi ketika pengeluaran aktual lebih rendah dari yang dianggarkan, sementara varian negatif terjadi ketika pengeluaran aktual melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Menurut Hansen dan Mowen (2007), pemantauan terhadap

varian anggaran memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi penyimpangan atau perbedaan yang tidak diinginkan dalam penggunaan sumber daya perusahaan. Hal ini memberikan kesempatan bagi manajemen untuk mengevaluasi faktor-faktor penyebab varian anggaran tersebut dan mengambil tindakan korektif yang sesuai untuk memastikan bahwa pengeluaran perusahaan tetap sesuai dengan rencana.

2. Penetapan Standar Kinerja

Sebelum melangkah ke tahap pelaksanaan dan pemantauan, manajemen harus mengidentifikasi standar atau target kinerja yang akan dijadikan sebagai tolak ukur untuk evaluasi. Drury (2013) membahas pentingnya memperhitungkan berbagai faktor dalam menetapkan standar kinerja, termasuk kondisi pasar, tujuan bisnis, dan faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja perusahaan. Standar kinerja haruslah realistis dan dapat dicapai. Menetapkan standar yang tidak realistis dapat mengarah pada frustrasi dan kekecewaan di antara karyawan dan manajemen, serta mengurangi motivasi untuk mencapai target. Oleh karena itu, manajemen perlu mempertimbangkan secara seksama kemampuan dan sumber daya yang tersedia dalam menetapkan standar kinerja. Standar yang realistis memberikan pandangan yang jelas tentang apa yang dapat dicapai oleh perusahaan dalam kondisi yang sesungguhnya, sehingga memberikan landasan yang kuat untuk evaluasi kinerja.

Standar kinerja juga haruslah dapat dicapai. Standar yang terlalu tinggi dapat menimbulkan tekanan yang berlebihan pada karyawan dan menyebabkan ketidakpuasan. Oleh karena itu, manajemen perlu memastikan bahwa standar kinerja yang ditetapkan mempertimbangkan kemampuan dan keterampilan karyawan, serta faktor-faktor lain yang memengaruhi pencapaian target. Standar yang dapat dicapai memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja keras dan mencapai hasil yang diharapkan. Selanjutnya, standar kinerja juga harus memperhitungkan kondisi pasar yang ada. Perubahan dalam kondisi pasar, seperti perubahan tren industri, persaingan pasar, dan kondisi ekonomi, dapat memengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, standar kinerja haruslah fleksibel dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi pasar yang terjadi. Manajemen perlu secara terus-menerus memantau kondisi pasar dan melakukan penyesuaian terhadap standar kinerja jika diperlukan.

3. Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi merupakan tahap krusial dalam pengawasan anggaran yang memungkinkan perusahaan untuk memantau dan mengevaluasi kinerja aktualnya. Sebagaimana dijelaskan oleh Brewer *et al.* (2022), tahap ini melibatkan perbandingan antara kinerja aktual dengan standar kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi penyimpangan atau varian anggaran yang terjadi dan mengambil tindakan korektif yang sesuai. Proses monitoring dan evaluasi membutuhkan pemantauan yang teratur terhadap kinerja aktual perusahaan. Hal ini mencakup pengumpulan data keuangan, operasional, dan lainnya yang diperlukan untuk mengukur pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Data-data ini dianalisis secara rutin untuk melihat apakah perusahaan berada pada jalur yang tepat menuju pencapaian tujuan keuangan yang telah ditetapkan.

Evaluasi dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Standar kinerja ini mencakup berbagai parameter, seperti penjualan, biaya, profitabilitas, dan lainnya, yang merupakan tolak ukur untuk menilai kinerja perusahaan. Dengan membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja ini, manajemen dapat mengidentifikasi apakah perusahaan mencapai target yang telah ditetapkan atau mengalami penyimpangan yang perlu ditindaklanjuti. Selanjutnya, evaluasi dilakukan secara menyeluruh terhadap penyimpangan atau varian anggaran yang terjadi. Penyimpangan tersebut dapat berupa selisih antara pendapatan aktual dan pendapatan yang dianggarkan, biaya aktual yang melebihi anggaran, atau varian lainnya yang memengaruhi kinerja keuangan perusahaan.

4. Analisis Varian Anggaran

Analisis varian anggaran merupakan salah satu alat yang penting dalam pengawasan anggaran yang digunakan untuk mengevaluasi perbedaan antara anggaran yang telah ditetapkan dan kinerja aktual perusahaan. Menurut Horngren *et al.* (2013), proses ini melibatkan perbandingan antara anggaran yang telah disusun sebelumnya dengan kinerja aktual yang tercatat dalam operasi perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi penyimpangan atau varian antara apa yang telah direncanakan dan apa yang telah terjadi, serta memahami penyebab di balik varian tersebut. Analisis varian anggaran melibatkan perbandingan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan kinerja aktual perusahaan. Ini mencakup perbandingan antara anggaran pendapatan, biaya, dan

pengeluaran dengan pendapatan aktual, biaya aktual, dan pengeluaran aktual yang tercatat dalam laporan keuangan perusahaan. Dengan membandingkan angka-angka ini, manajemen dapat mengidentifikasi apakah perusahaan berkinerja sesuai dengan rencana anggaran yang telah disusun atau mengalami penyimpangan yang perlu ditindaklanjuti.

Analisis varian anggaran memerlukan identifikasi penyebab terjadinya varian tersebut. Penyimpangan antara anggaran dan kinerja aktual dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perubahan kondisi pasar, biaya yang lebih tinggi dari perkiraan, penurunan permintaan, atau keputusan manajemen yang tidak tepat. Oleh karena itu, penting untuk melakukan analisis mendalam untuk memahami apa yang menyebabkan varian tersebut dan bagaimana dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Terdapat beberapa teknik yang digunakan dalam analisis varian anggaran. Salah satunya adalah analisis varian biaya, di mana perbedaan antara biaya aktual dan biaya yang dianggarkan diteliti untuk setiap kategori biaya. Misalnya, jika biaya produksi lebih tinggi dari yang dianggarkan, manajemen perlu menyelidiki penyebabnya, apakah disebabkan oleh kenaikan harga bahan baku, biaya tenaga kerja yang lebih tinggi dari yang diantisipasi, atau faktor lainnya.

Analisis varian pendapatan juga penting untuk memahami perbedaan antara pendapatan aktual dan pendapatan yang dianggarkan. Jika pendapatan aktual lebih rendah dari yang dianggarkan, manajemen perlu mengevaluasi strategi pemasaran, penurunan permintaan pasar, atau faktor lain yang memengaruhi penjualan produk atau layanan perusahaan. Selanjutnya, analisis varian anggaran juga dapat dilakukan berdasarkan kategori lainnya, seperti varian dalam pengeluaran operasional, investasi modal, atau kinerja departemen atau unit bisnis tertentu. Ini memungkinkan manajemen untuk fokus pada area-area di mana penyimpangan paling signifikan terjadi dan mengambil tindakan korektif yang sesuai.

5. Pengambilan Tindakan Korektif

Setelah varian anggaran diidentifikasi melalui analisis varian yang cermat, langkah terakhir dalam proses pengawasan anggaran adalah pengambilan tindakan korektif yang bertujuan untuk mengatasi penyimpangan yang terjadi antara anggaran yang telah ditetapkan dengan kinerja aktual perusahaan. Ini adalah tahap yang krusial dalam siklus pengawasan anggaran, karena pengambilan tindakan yang tepat dapat membantu perusahaan untuk menyelesaikan masalah dan meningkatkan kinerja di masa mendatang. Pengambilan tindakan korektif dimulai dengan

analisis penyebab dari varian anggaran yang terjadi. Penting bagi manajemen untuk memahami akar penyebab dari penyimpangan tersebut agar dapat mengembangkan strategi perbaikan yang tepat dan efektif. Analisis ini melibatkan penelusuran dan evaluasi faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan antara anggaran yang telah ditetapkan dan kinerja aktual perusahaan.

Setelah penyebab dari varian anggaran diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah mengembangkan strategi perbaikan yang sesuai. Strategi ini harus dirancang secara hati-hati untuk mengatasi masalah yang diidentifikasi dan memastikan bahwa kinerja perusahaan dapat ditingkatkan ke depannya. Strategi perbaikan dapat bervariasi tergantung pada sifat dan penyebab dari varian anggaran yang terjadi. Salah satu strategi perbaikan yang umum adalah revisi anggaran. Jika varian anggaran disebabkan oleh perubahan kondisi pasar, biaya yang lebih tinggi dari perkiraan, atau faktor-faktor lain yang signifikan, manajemen mungkin perlu meninjau kembali anggaran yang telah ditetapkan dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Ini dapat meliputi revisi target penjualan, pengeluaran, atau alokasi sumber daya untuk memastikan bahwa anggaran menjadi lebih realistis dan mencerminkan kondisi aktual perusahaan.

Pengambilan tindakan korektif juga dapat melibatkan perubahan dalam strategi atau kebijakan perusahaan. Jika varian anggaran disebabkan oleh keputusan manajemen yang tidak tepat atau strategi yang tidak efektif, manajemen mungkin perlu mempertimbangkan untuk mengubah strategi atau kebijakan yang ada. Ini dapat mencakup perubahan dalam strategi pemasaran, strategi harga, atau kebijakan pengelolaan biaya untuk memastikan bahwa perusahaan dapat mencapai tujuan keuangan yang telah ditetapkan. Pengambilan tindakan korektif juga dapat melibatkan perbaikan dalam proses perencanaan dan penganggaran perusahaan. Jika varian anggaran terjadi karena kesalahan dalam proses perencanaan atau estimasi yang tidak akurat, manajemen mungkin perlu melakukan evaluasi terhadap proses tersebut dan membuat perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan akurasi dan relevansi anggaran di masa mendatang.



BAB IV

TEKNIK-TEKNIK

PENGANGGARAN

Teknik-teknik penganggaran adalah bagian penting dalam pengelolaan keuangan perusahaan yang melibatkan berbagai metode dan strategi untuk menyusun anggaran yang akurat dan efektif. Dalam bab ini, pembaca akan diperkenalkan pada berbagai teknik yang umum digunakan dalam proses penganggaran, mulai dari metode peramalan hingga teknik penyesuaian anggaran.

A. Metode Penentuan Pendapatan dan Biaya

Metode penentuan pendapatan dan biaya merupakan langkah penting dalam proses penganggaran perusahaan, memungkinkan manajemen untuk membuat estimasi yang akurat tentang sumber daya yang tersedia dan pendapatan yang dapat dihasilkan. Sebagaimana disebutkan oleh Horngren *et al.* (2013), proses ini melibatkan penggunaan berbagai teknik, termasuk analisis historis, peramalan, dan alokasi biaya berbasis aktivitas, untuk menentukan pendapatan yang diharapkan dari penjualan produk atau layanan, serta mengidentifikasi dan mengalokasikan biaya yang terkait dengan produksi atau penyediaan layanan tersebut.

1. Metode Penentuan Pendapatan

a. Metode *Sales Forecasting*

Metode ramalan penjualan merupakan salah satu teknik yang vital dalam mengantisipasi pendapatan perusahaan. Dalam proses perencanaan keuangan, estimasi pendapatan dari penjualan menjadi elemen penting untuk merencanakan alokasi sumber daya dan strategi bisnis yang tepat. Metode ini memungkinkan perusahaan untuk membuat proyeksi yang lebih akurat tentang pendapatan yang mungkin dihasilkan dalam periode waktu tertentu. Dengan

menggunakan pendekatan yang sistematis dan data yang relevan, perusahaan dapat mengoptimalkan rencana keuangan dan membuat keputusan yang lebih baik dalam mengelola sumber daya (Iryanie & Handayani, 2019). Proses ramalan penjualan dimulai dengan analisis historis penjualan perusahaan. Data historis ini mencakup informasi tentang penjualan produk atau layanan perusahaan dalam periode waktu yang telah lampau. Dengan menganalisis tren-tren penjualan masa lalu, perusahaan dapat memahami pola-pola yang mungkin terjadi dalam permintaan pasar dan faktor-faktor yang memengaruhinya. Misalnya, apakah ada musimanitas dalam penjualan, atau apakah ada tren pertumbuhan atau penurunan yang konsisten dari waktu ke waktu.

Perusahaan juga memperhitungkan faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi penjualan. Ini termasuk kondisi ekonomi umum, tren industri, perubahan dalam perilaku konsumen, dan aktivitas pesaing. Analisis ini membantu perusahaan untuk memperkirakan dampak dari faktor-faktor eksternal terhadap kinerja penjualan dan membuat penyesuaian yang diperlukan dalam proyeksi pendapatan. Tidak hanya bergantung pada data historis dan faktor-faktor eksternal, namun juga penting bagi perusahaan untuk memperhatikan tren pasar yang sedang berlangsung. Dengan memahami tren-tren ini, perusahaan dapat menyesuaikan strategi penjualan untuk mencapai keuntungan maksimal. Contohnya, jika ada tren peningkatan permintaan untuk produk tertentu, perusahaan dapat meningkatkan produksi atau meningkatkan upaya pemasaran untuk memanfaatkan peluang tersebut.

b. Analisis *Market Research*

Di dunia bisnis yang semakin kompleks dan berubah dengan cepat, memahami perilaku konsumen, preferensi produk, dan tren pasar menjadi sangat penting untuk merancang strategi pemasaran yang efektif dan meraih keunggulan kompetitif. Dengan memanfaatkan data dari riset pasar yang komprehensif, perusahaan dapat memperoleh wawasan yang mendalam tentang pasar dan memperkirakan pendapatan potensialnya (Blumberg *et al.*, 2014). Analisis riset pasar memungkinkan perusahaan untuk memahami perilaku konsumen dengan lebih baik. Ini termasuk pemahaman tentang kebutuhan, preferensi, dan motivasi konsumen dalam memilih produk atau layanan tertentu. Dengan menggali lebih dalam tentang keinginan dan kebutuhan konsumen, perusahaan

dapat menyesuaikan strategi pemasaran untuk lebih tepat sasaran dan efektif. Misalnya, jika riset pasar menunjukkan bahwa konsumen lebih memilih produk dengan fitur tertentu, perusahaan dapat fokus pada pengembangan produk tersebut untuk meningkatkan daya tariknya di pasar.

Analisis riset pasar juga membantu dalam memahami preferensi produk yang sedang tren di pasar. Dengan memantau tren-tren ini, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang baru untuk mengembangkan produk atau layanan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Misalnya, jika riset pasar menunjukkan adanya peningkatan minat terhadap produk ramah lingkungan, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk meluncurkan produk-produk yang lebih berkelanjutan untuk menangkap tren tersebut. Tidak hanya itu, analisis riset pasar juga membantu perusahaan untuk memahami dinamika pasar secara keseluruhan. Ini meliputi pemahaman tentang kompetisi di pasar, perilaku pesaing, serta faktor-faktor eksternal yang memengaruhi industri secara keseluruhan. Dengan memahami dinamika pasar, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman potensial yang dapat memengaruhi pendapatan di masa mendatang. Misalnya, dengan memantau pergerakan pesaing dan tren industri, perusahaan dapat menyesuaikan strategi pemasaran dan penetapan harga untuk tetap bersaing di pasar.

c. Pendekatan *Bottom-Up*

Pendekatan ini melibatkan proses estimasi pendapatan dari setiap produk atau layanan secara terpisah, kemudian mengkonsolidasikan hasilnya untuk mendapatkan total pendapatan perusahaan. Metode ini memungkinkan perusahaan untuk memahami kontribusi relatif dari setiap produk atau layanan terhadap pendapatan keseluruhan dan mengidentifikasi area-area potensial untuk pertumbuhan dan pengembangan (Horngren *et al.*, 2013). Proses pendekatan *Bottom-Up* dimulai dengan analisis mendalam terhadap setiap produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan. Ini mencakup memahami karakteristik produk atau layanan tersebut, pasar target, serta faktor-faktor yang memengaruhi permintaan dan penjualan. Dengan memahami dengan baik produk atau layanan secara individual, perusahaan dapat membuat proyeksi yang lebih akurat tentang pendapatan yang mungkin dihasilkan oleh masing-masing produk atau layanan tersebut.

Perusahaan melakukan estimasi pendapatan untuk setiap produk atau layanan berdasarkan faktor-faktor yang relevan. Ini dapat mencakup estimasi jumlah unit yang akan dijual, harga penjualan rata-rata per unit, dan perkiraan pendapatan tambahan dari layanan atau produk terkait. Estimasi ini biasanya didasarkan pada data historis penjualan, tren pasar, serta penilaian yang cermat dari faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan. Setelah estimasi pendapatan untuk setiap produk atau layanan telah disusun, langkah selanjutnya adalah mengkonsolidasikan hasilnya untuk mendapatkan total pendapatan perusahaan. Ini melibatkan penjumlahan pendapatan yang diestimasi dari setiap produk atau layanan secara terpisah untuk mendapatkan gambaran lengkap tentang pendapatan keseluruhan yang diharapkan. Dengan demikian, perusahaan dapat memahami kontribusi relatif dari masing-masing produk atau layanan terhadap pendapatan keseluruhan.

2. Metode Penentuan Biaya

a. *Activity-Based Costing* (ABC)

Activity-Based Costing (ABC) memperhitungkan biaya berdasarkan aktivitas yang diperlukan untuk menghasilkan produk atau layanan, daripada hanya mengalokasikan biaya secara langsung ke produk atau departemen tertentu. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk memahami lebih baik struktur biaya dan membuat keputusan yang lebih tepat dalam alokasi sumber daya (Kaplan & Anderson, 2007). ABC memulai dengan mengidentifikasi berbagai aktivitas yang diperlukan dalam proses produksi atau penyediaan layanan. Aktivitas-aktivitas ini dapat mencakup berbagai tahapan produksi, proses administratif, atau layanan pelanggan. Setiap aktivitas kemudian dianalisis untuk menentukan biaya-biaya yang terkait dengan aktivitas tersebut. Ini termasuk biaya langsung dan tidak langsung yang terkait dengan pelaksanaan aktivitas.

Setelah aktivitas dan biaya teridentifikasi, langkah berikutnya dalam ABC adalah menetapkan *driver* biaya untuk setiap aktivitas. *Driver* biaya adalah faktor-faktor yang menyebabkan atau memengaruhi terjadinya aktivitas dan, akibatnya, biaya yang terkait dengan aktivitas tersebut. Contoh *driver* biaya termasuk jam kerja, jumlah pesanan, volume produksi, atau jam mesin. Dengan menetapkan *driver* biaya yang tepat, perusahaan dapat

menghubungkan biaya dengan aktivitas yang menyebabkannya secara lebih akurat. Selanjutnya, ABC memungkinkan perusahaan untuk menghitung biaya per unit atau biaya per aktivitas. Ini dilakukan dengan membagi total biaya untuk setiap aktivitas dengan jumlah *driver* biaya yang terkait. Dengan demikian, perusahaan dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang biaya yang sebenarnya terkait dengan setiap unit produk atau setiap aktivitas tertentu. Informasi ini sangat berharga dalam proses penganggaran, karena memungkinkan perusahaan untuk membuat proyeksi biaya yang lebih akurat dan relevan.

b. Analisis Variabel vs. Tetap

Analisis biaya variabel versus tetap adalah salah satu pendekatan yang umum digunakan dalam manajemen keuangan dan akuntansi untuk memahami struktur biaya suatu perusahaan. Dalam analisis ini, biaya-biaya yang terjadi dalam kegiatan operasional dikelompokkan menjadi dua kategori utama: biaya variabel dan biaya tetap. Memisahkan biaya menjadi dua kategori ini membantu manajemen untuk memahami bagaimana biaya berubah sehubungan dengan volume produksi atau penjualan, yang pada gilirannya dapat menjadi dasar untuk merumuskan anggaran yang lebih fleksibel (Brewer *et al.*, 2022). Biaya variabel adalah biaya yang berubah sejalan dengan perubahan dalam volume produksi atau penjualan. Dalam konteks produksi, biaya-biaya ini sering terkait dengan bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan biaya-biaya lain yang secara langsung bervariasi dengan jumlah unit yang diproduksi. Dalam konteks penjualan, biaya variabel dapat mencakup biaya penjualan langsung, seperti komisi penjualan atau biaya pengiriman, yang berubah seiring dengan jumlah unit yang dijual. Dengan memahami biaya-biaya variabel ini, manajemen dapat mengidentifikasi hubungan langsung antara biaya dan aktivitas operasional perusahaan, yang memungkinkan untuk membuat keputusan yang lebih tepat terkait dengan alokasi sumber daya.

Biaya tetap adalah biaya yang tetap tidak peduli dengan volume produksi atau penjualan. Biaya-biaya ini cenderung tetap pada tingkat tertentu dalam jangka waktu tertentu, terlepas dari fluktuasi dalam aktivitas operasional. Contoh biaya tetap termasuk biaya sewa fasilitas, gaji karyawan tetap, biaya administrasi, dan biaya bunga pinjaman. Meskipun volume produksi atau penjualan dapat

berubah, biaya-biaya ini tetap tidak berubah. Memahami biaya tetap membantu manajemen untuk mengidentifikasi titik impas (*break-even point*) di mana pendapatan sama dengan biaya tetap dan variabel, serta untuk mengevaluasi keuntungan yang dihasilkan di atas titik impas tersebut. Analisis biaya variabel versus tetap memberikan manfaat penting dalam proses perencanaan anggaran. Dengan memahami bagaimana biaya-biaya berubah sehubungan dengan volume produksi atau penjualan, manajemen dapat membuat anggaran yang lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan kondisi pasar atau operasional. Misalnya, dengan mengetahui biaya-biaya variabel per unit, manajemen dapat membuat proyeksi biaya yang lebih akurat untuk tingkat produksi yang berbeda. Ini memungkinkan untuk menyesuaikan anggaran dengan cepat jika terjadi fluktuasi dalam permintaan pasar atau faktor-faktor lain yang memengaruhi volume produksi.

c. Metode *Historical Costing*

Metode *Historical Costing* didasarkan pada penggunaan biaya historis atau biaya sejarah sebagai dasar untuk menentukan biaya di masa depan. Dalam hal ini, biaya yang telah terjadi dalam periode sebelumnya digunakan sebagai pedoman untuk menilai biaya yang akan terjadi dalam periode mendatang. Pendekatan ini sering kali dipilih karena biaya historis dianggap sebagai indikator yang baik untuk menentukan biaya masa depan, terutama dalam konteks di mana tidak ada perubahan signifikan dalam proses produksi atau kondisi pasar (Drury, 2013). Salah satu keunggulan utama dari metode *Historical Costing* adalah kesederhanaannya. Dalam prakteknya, perusahaan hanya perlu mengacu pada biaya-biaya yang telah tercatat dalam periode sebelumnya. Ini membuat proses perencanaan anggaran menjadi lebih mudah dan lebih cepat karena tidak memerlukan analisis yang rumit atau perhitungan yang rumit. Selain itu, karena biaya historis merupakan data yang tersedia dengan mudah, perusahaan dapat dengan cepat menyesuaikan anggaran dengan menggunakan biaya sebelumnya sebagai dasar.

Metode *Historical Costing* juga cocok untuk situasi di mana tidak ada perubahan signifikan dalam proses produksi atau kondisi pasar. Jika tidak ada perubahan yang signifikan dalam metode produksi, bahan baku yang digunakan, atau harga pasar, maka biaya historis dapat memberikan perkiraan yang cukup akurat untuk biaya di masa mendatang. Dalam situasi ini, biaya historis memberikan

gambaran yang stabil tentang biaya yang mungkin diperlukan dalam periode mendatang, sehingga memudahkan perusahaan untuk merencanakan anggaran. Namun, meskipun memiliki beberapa keuntungan, metode *Historical Costing* juga memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan. Salah satu keterbatasan utamanya adalah bahwa metode ini tidak memperhitungkan perubahan harga atau kondisi pasar. Dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, di mana harga bahan baku atau tenaga kerja dapat berfluktuasi secara signifikan, penggunaan biaya historis sebagai dasar untuk menetapkan biaya di masa mendatang dapat menghasilkan perkiraan yang tidak akurat. Hal ini dapat menyebabkan perusahaan mengalami kesulitan dalam mengelola anggaran dan merencanakan kegiatan operasional.

B. Metode Peramalan dan Estimasi

Metode peramalan dan estimasi merupakan aspek kunci dalam proses penganggaran perusahaan, memungkinkan manajemen untuk membuat prediksi yang akurat tentang variabel-variabel penting seperti penjualan, biaya, dan laba. Sebagaimana disebutkan oleh Abraham dan Ledolter (2013), teknik peramalan melibatkan analisis data historis dan penerapan model statistik atau matematis untuk memprediksi nilai-nilai di masa depan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan pasar dan mengambil keputusan yang lebih tepat dalam menyusun anggaran yang realistis.

1. Metode Peramalan Kuantitatif

a. Time Series Analysis

Time series analysis berfokus pada analisis data historis untuk mengidentifikasi pola-pola atau tren yang ada, dan menggunakan informasi tersebut untuk membuat perkiraan tentang masa depan. Dengan memahami bagaimana variabel-variabel tertentu telah berubah seiring waktu, perusahaan dapat membuat estimasi yang lebih akurat tentang apa yang mungkin terjadi di masa mendatang (Abraham & Ledolter, 2013). Teknik-teknik kunci yang termasuk dalam *time series analysis* meliputi metode rata-rata bergerak, dekomposisi musiman, dan model ARIMA (*Autoregressive Integrated Moving Average*). Salah satu teknik yang umum digunakan dalam *time series analysis* adalah metode rata-rata

bergerak. Metode ini melibatkan pengambilan rata-rata dari data historis selama periode waktu tertentu untuk mengidentifikasi tren atau pola yang mungkin ada. Ada beberapa jenis rata-rata bergerak yang dapat digunakan, termasuk rata-rata bergerak sederhana dan rata-rata bergerak eksponensial. Dengan menganalisis tren dari data historis menggunakan metode ini, perusahaan dapat membuat perkiraan tentang arah perubahan variabel tersebut di masa mendatang.

Dekomposisi musiman adalah teknik lain dalam *time series analysis* yang berguna untuk memahami pola musiman atau siklus dalam data historis. Metode ini memecah data menjadi tiga komponen utama: tren, musiman, dan residu. Dengan memisahkan data menjadi komponen-komponen ini, perusahaan dapat mengidentifikasi pola musiman yang mungkin ada dan membuat perkiraan yang lebih akurat tentang bagaimana pola tersebut akan berlanjut di masa mendatang. Model ARIMA (*Autoregressive Integrated Moving Average*) adalah teknik yang lebih canggih dalam *time series analysis* yang menggabungkan elemen-elemen *autoregressive* (AR), *differencing* (I), dan *moving average* (MA). Model ini memungkinkan perusahaan untuk memodelkan tren, musiman, dan fluktuasi acak dalam data historis untuk membuat perkiraan tentang masa depan. Dengan menggunakan model ARIMA, perusahaan dapat memperhitungkan kompleksitas dari data *time series* dan membuat perkiraan yang lebih canggih dan akurat.

b. Regresi Linier

Regresi linier memodelkan hubungan antara variabel independen (disebut juga sebagai variabel prediktor atau eksplanatori) dan variabel dependen (disebut juga sebagai variabel respons atau terikat) dengan menggunakan garis lurus. Tujuan dari regresi linier adalah untuk menemukan garis terbaik yang sesuai dengan data observasi sehingga dapat digunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui (Montgomery *et al.*, 2015). Dalam regresi linier, variabel independen (X) digunakan untuk memprediksi atau menjelaskan variabel dependen (Y). Garis regresi linier dinyatakan dalam bentuk persamaan matematis sebagai:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \epsilon$$

Di mana:

- Y adalah variabel dependen.
- X adalah variabel independen.
- β_0 adalah intercept (titik potong dengan sumbu Y) yang menunjukkan nilai dari Y ketika $X = 0$.
- β_1 adalah koefisien regresi (gradien garis) yang menunjukkan perubahan dalam Y yang diharapkan untuk setiap perubahan satu unit dalam X .
- ϵ adalah kesalahan acak, yang mewakili perbedaan antara nilai yang diamati dari Y dan nilai yang diprediksi oleh model.

Metode regresi linier dapat diterapkan dalam berbagai konteks, termasuk ekonomi, ilmu sosial, sains alam, dan bisnis. Sebagai contoh, dalam konteks bisnis, regresi linier dapat digunakan untuk memprediksi penjualan suatu produk berdasarkan faktor-faktor seperti harga, promosi, dan kondisi pasar. Dalam hal ini, variabel independen dapat berupa harga produk, jumlah iklan yang dikeluarkan, dan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi penjualan, sementara variabel dependen adalah jumlah penjualan produk.

2. Metode Peramalan Kualitatif

a. Metode Delphi

Metode Delphi merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk meramalkan atau membuat perkiraan mengenai masa depan dengan melibatkan sekelompok ahli atau pakar dalam bidang tertentu. Teknik ini pertama kali dikembangkan pada tahun 1950-an oleh Rand Corporation sebagai cara untuk memperkirakan tren dan perkiraan jangka panjang. Metode Delphi bertujuan untuk mengatasi masalah bias dan pengaruh kelompok yang dapat terjadi dalam diskusi kelompok tradisional dengan cara memungkinkan para ahli memberikan perkiraan secara independen dan anonim. Proses Metode Delphi dimulai dengan pemilihan panel ahli yang terdiri dari individu-individu yang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keahlian dalam bidang yang relevan dengan pertanyaan yang diajukan. Panel ini bisa terdiri dari beberapa pakar dalam industri tertentu, ilmuwan, atau profesional yang memiliki wawasan yang mendalam tentang topik yang akan diprediksi. Setelah panel ahli terbentuk, proses Delphi dimulai.

Moderator atau fasilitator menyusun daftar pertanyaan atau topik yang ingin diprediksi. Pertanyaan ini dapat berkaitan dengan

tren masa depan, perkiraan permintaan pasar, teknologi baru, atau perkembangan lainnya yang relevan dalam konteks industri atau topik yang dipilih. Para ahli kemudian diminta untuk memberikan estimasi atau perkiraan secara independen tentang setiap pertanyaan yang diajukan. Setelah para ahli memberikan perkiraan awal, hasilnya disajikan kembali tanpa mengungkapkan identitas masing-masing ahli. Para ahli diberikan kesempatan untuk meninjau kembali hasil dan melihat pendapat dari anggota panel lainnya. Dalam beberapa iterasi, para ahli diberikan kesempatan untuk menyesuaikan perkiraan berdasarkan umpan balik dari panel dan argumen yang disajikan oleh ahli lainnya. Proses ini dilanjutkan melalui beberapa putaran atau iterasi hingga tercapai konsensus atau kesepakatan mengenai perkiraan yang diajukan. Tujuan dari metode ini adalah untuk mencapai tingkat kesepakatan yang tinggi di antara para ahli mengenai perkiraan masa depan, meskipun mungkin memiliki pandangan yang berbeda pada awalnya.

b. Survei Pasar

Survei pasar memanfaatkan pengumpulan data langsung dari berbagai sumber, seperti konsumen, pelanggan, atau pesaing, untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam tentang perilaku pasar, preferensi konsumen, dan tren yang sedang berlangsung. Dengan menggunakan survei pasar, perusahaan dapat mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis terkait dengan pengembangan produk, penentuan harga, penetrasi pasar, dan strategi pemasaran (Malhotra *et al.*, 2020). Proses survei pasar dimulai dengan perumusan tujuan yang jelas mengenai apa yang ingin diketahui atau dipelajari dari survei tersebut. Hal ini dapat mencakup pertanyaan tentang preferensi konsumen terhadap produk tertentu, tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan perusahaan, persepsi pasar terhadap merek, atau evaluasi pesaing. Setelah tujuan survei ditetapkan, langkah selanjutnya adalah merancang kuesioner atau instrumen survei yang sesuai dengan tujuan tersebut.

Kuesioner yang disusun haruslah jelas, mudah dimengerti, dan mengandung pertanyaan-pertanyaan yang relevan serta representatif dari topik yang akan disurvei. Biasanya, kuesioner terdiri dari campuran pertanyaan terbuka dan tertutup untuk mengumpulkan data kualitatif dan kuantitatif. Selain itu, teknik sampling yang tepat juga harus dipertimbangkan untuk memastikan bahwa responden

yang dipilih mewakili populasi yang relevan dan dapat memberikan informasi yang berharga. Setelah kuesioner selesai disusun, langkah berikutnya adalah melakukan survei. Survei dapat dilakukan secara langsung, melalui telepon, surat pos, atau secara *online*, tergantung pada target responden dan anggaran yang tersedia. Proses ini membutuhkan koordinasi yang baik dan kesabaran dalam mengumpulkan data dari responden.

Setelah data survei terkumpul, langkah selanjutnya adalah menganalisis dan menginterpretasi data tersebut. Analisis data dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode statistik, seperti analisis regresi, analisis faktor, atau uji hipotesis, tergantung pada jenis data yang dikumpulkan dan pertanyaan penelitian yang diajukan. Hasil analisis ini akan memberikan wawasan yang lebih dalam tentang perilaku pasar, preferensi konsumen, dan tren yang mungkin memengaruhi permintaan di masa depan. Setelah hasil survei dianalisis, informasi yang diperoleh dapat digunakan untuk membuat perkiraan tentang permintaan pasar di masa depan. Perusahaan dapat menggunakan data ini untuk mengidentifikasi peluang pasar baru, mengembangkan strategi pemasaran yang efektif, atau membuat keputusan terkait dengan pengembangan produk atau layanan baru. Selain itu, hasil survei juga dapat digunakan untuk memonitor kinerja pasar dari waktu ke waktu dan mengidentifikasi perubahan tren atau preferensi konsumen yang perlu ditanggapi.

3. Metode Estimasi Biaya

a. Analisis Parametrik

Analisis parametrik adalah salah satu metode yang digunakan dalam manajemen proyek untuk mengestimasi biaya dengan menggunakan model matematika yang kompleks. Pendekatan ini didasarkan pada penggunaan sejumlah parameter yang telah ditetapkan sebelumnya untuk memprediksi biaya yang terkait dengan suatu proyek. Metode ini sering digunakan untuk proyek-proyek besar dan kompleks di mana faktor-faktor seperti ukuran, kompleksitas, dan risiko dapat diprediksi dengan baik (Fleming & Koppelman, 2016). Dalam analisis parametrik, tim proyek harus mengidentifikasi parameter-parameter kunci yang akan digunakan dalam perhitungan biaya. Parameter-parameter ini dapat bervariasi tergantung pada jenis proyek dan lingkungan di mana proyek

tersebut akan dilaksanakan. Misalnya, dalam konstruksi bangunan, parameter-parameter kunci mungkin mencakup luas bangunan, jenis material yang digunakan, dan tingkat kompleksitas arsitektur.

Setelah parameter-parameter kunci telah ditentukan, langkah berikutnya adalah mengembangkan model matematika yang memperhitungkan hubungan antara parameter-parameter tersebut dan biaya proyek secara keseluruhan. Model ini sering kali kompleks dan memerlukan pemahaman yang mendalam tentang dinamika proyek dan faktor-faktor yang mempengaruhi biaya. Dalam beberapa kasus, model parametrik dapat didasarkan pada regresi linier atau model matematika lainnya yang lebih kompleks tergantung pada karakteristik proyek. Salah satu keunggulan utama dari analisis parametrik adalah kemampuannya untuk menyediakan estimasi biaya yang lebih akurat dan konsisten untuk proyek-proyek besar dan kompleks. Dengan memperhitungkan sejumlah parameter yang relevan, pendekatan ini dapat menghasilkan perkiraan biaya yang lebih terperinci dan rinci daripada metode estimasi biaya yang sederhana. Hal ini memungkinkan manajer proyek dan pemangku kepentingan lainnya untuk membuat keputusan yang lebih baik dalam perencanaan dan pengelolaan proyek.

b. Estimasi Berbasis Aktivitas (*Activity-Based Costing*)

Estimasi Berbasis Aktivitas (*Activity-Based Costing* atau ABC) adalah suatu metode perhitungan biaya yang mengidentifikasi, mengukur, dan mengalokasikan biaya berdasarkan aktivitas yang terlibat dalam proses produksi atau penyediaan layanan. Pendekatan ini mengakui bahwa biaya tidak hanya terjadi karena faktor-faktor seperti jam kerja atau penggunaan mesin, tetapi juga karena aktivitas-aktivitas tertentu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas atau memproduksi suatu produk. Dengan menggunakan ABC, perusahaan dapat mengalokasikan biaya secara lebih akurat dan memahami lebih dalam bagaimana biaya tersebut terjadi (Drury, 2013). ABC melibatkan identifikasi aktivitas-aktivitas yang diperlukan dalam menghasilkan produk atau menyediakan layanan. Aktivitas-aktivitas ini dapat mencakup setup mesin, pengiriman, pengendalian kualitas, pemesanan bahan baku, dan sebagainya. Setiap aktivitas memiliki biaya terkait yang dapat diidentifikasi dan diukur.

Biaya-biaya yang terkait dengan setiap aktivitas tersebut dikumpulkan dan dialokasikan berdasarkan konsumsi aktivitas oleh

produk atau layanan tertentu. Pendekatan ABC sering kali melibatkan penggunaan alokasi biaya *overhead* secara lebih spesifik, sehingga perusahaan dapat menghindari bias dalam pengalokasian biaya *overhead* yang terjadi dalam metode tradisional. Salah satu keunggulan utama dari ABC adalah kemampuannya untuk memberikan informasi biaya yang lebih akurat dan relevan. Dengan memperhitungkan biaya berdasarkan aktivitas, perusahaan dapat mengidentifikasi dan memahami sumber-sumber biaya yang sebenarnya dan mengalokasikannya dengan lebih baik. Misalnya, ABC memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi produk atau layanan yang sebenarnya membutuhkan biaya *overhead* yang lebih besar daripada yang dianggap sebelumnya, sehingga dapat diambil tindakan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya.

C. Teknik Penyesuaian Anggaran

Teknik penyesuaian anggaran menjadi kunci dalam menjaga fleksibilitas dan ketepatan anggaran perusahaan dalam menghadapi perubahan kondisi eksternal maupun internal. Sebagaimana dinyatakan oleh Drury (2013), teknik ini melibatkan langkah-langkah untuk mengatasi perubahan-perubahan tersebut, mulai dari penyesuaian biaya variabel dan tetap, strategi untuk meningkatkan pendapatan, hingga upaya pengelolaan kinerja dan efisiensi. Dengan menerapkan teknik-teknik penyesuaian ini, perusahaan dapat merespons perubahan pasar dan memastikan bahwa anggaran tetap relevan serta sesuai dengan kondisi aktual perusahaan.

1. Penyesuaian Biaya Variabel

Penyesuaian biaya variabel mengacu pada kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan biaya-biaya yang berfluktuasi seiring perubahan volume produksi atau penjualan. Contoh teknik ini adalah:

a. Fleksibilitas Biaya Tenaga Kerja

Fleksibilitas biaya tenaga kerja menekankan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan biaya tenaga kerja dengan perubahan dalam kebutuhan operasionalnya. Salah satu pendekatan yang umum digunakan untuk mencapai fleksibilitas ini adalah melalui penggunaan kontrak kerja sementara atau *outsourcing* (Drury, 2013). Penggunaan kontrak kerja sementara memungkinkan perusahaan untuk merekrut karyawan untuk periode waktu yang

ditentukan, terutama saat ada lonjakan permintaan yang bersifat sementara. Dengan menggunakan karyawan kontrak, perusahaan dapat menghindari komitmen jangka panjang yang terkait dengan rekrutmen karyawan penuh waktu. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengurangi biaya *overhead* yang terkait dengan karyawan tetap, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, dan pelatihan. Selain itu, kontrak kerja sementara memberikan fleksibilitas yang lebih besar bagi perusahaan dalam menyesuaikan tenaga kerja dengan fluktuasi permintaan pasar tanpa harus mengalami kesulitan terkait dengan pemutusan hubungan kerja yang bersifat permanen.

Outsourcing juga merupakan strategi yang sering digunakan untuk mengelola biaya tenaga kerja dengan lebih fleksibel. Dalam model *outsourcing*, perusahaan dapat mengontrakkan layanan atau pekerjaan tertentu kepada pihak ketiga yang berspesialisasi dalam bidang tersebut. Misalnya, perusahaan dapat mengontrakkan layanan keuangan, layanan TI, atau layanan pelanggan kepada perusahaan jasa *outsourcing* yang memiliki keahlian dan infrastruktur yang sesuai. Dengan demikian, perusahaan dapat menghindari biaya langsung terkait dengan memiliki staf internal untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu dan dapat membayar hanya untuk layanan yang digunakan. Keuntungan dari fleksibilitas biaya tenaga kerja tidak hanya terbatas pada penyesuaian dengan fluktuasi permintaan pasar, tetapi juga mencakup kemampuan untuk menanggapi perubahan kondisi ekonomi atau industri. Misalnya, dalam situasi ketidakpastian ekonomi atau penurunan pasar, perusahaan mungkin perlu mengurangi biaya operasionalnya untuk mempertahankan profitabilitas. Dalam hal ini, penggunaan kontrak kerja sementara atau *outsourcing* dapat membantu perusahaan untuk mengurangi biaya tenaga kerja secara cepat dan efisien tanpa harus melakukan pemutusan hubungan kerja dengan karyawan tetap.

b. *Just-in-Time Inventory*

Konsep *Just-in-Time (JIT) Inventory*, atau persediaan sesuai permintaan, merupakan strategi yang revolusioner dalam manajemen rantai pasokan yang memungkinkan perusahaan untuk mengelola persediaan dengan lebih efisien. Metode ini bertujuan untuk mengurangi biaya penyimpanan dan risiko obsolesensi sambil tetap memenuhi permintaan pelanggan secara tepat waktu. Konsep ini telah menjadi pusat perhatian dalam praktik manajemen operasi,

dengan banyak perusahaan yang mengadopsinya sebagai bagian integral dari strategi untuk meningkatkan efisiensi dan responsif terhadap perubahan pasar (Heizer *et al.*, 2020). Salah satu aspek utama dari JIT Inventory adalah eliminasi pemborosan dalam sistem persediaan. Dalam sistem tradisional, perusahaan cenderung menyimpan persediaan dalam jumlah besar untuk mengatasi ketidakpastian permintaan, menyebabkan biaya penyimpanan yang tinggi dan risiko barang yang kedaluwarsa atau usang. Namun, dengan pendekatan JIT, persediaan hanya dibeli atau diproduksi saat diperlukan, yang meminimalkan biaya penyimpanan dan risiko obsolesensi. Dengan demikian, perusahaan dapat menghemat biaya operasional dan meningkatkan margin keuntungan.

Pendekatan JIT juga membantu perusahaan untuk meningkatkan responsif terhadap permintaan pelanggan. Dengan memiliki persediaan yang lebih sedikit, perusahaan menjadi lebih fleksibel dalam merespons perubahan permintaan pelanggan atau tren pasar. Ini memungkinkan perusahaan untuk mempercepat waktu siklus produk, memperpendek *lead time*, dan meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memberikan produk yang tepat pada waktu yang tepat. Sebagai contoh, perusahaan dapat lebih cepat menyesuaikan portofolio produk dengan tren pasar yang baru muncul atau permintaan pelanggan yang berubah. Penerapan JIT *Inventory* juga dapat membawa manfaat tambahan dalam hal peningkatan kualitas produk. Dengan mengurangi jumlah persediaan yang dikelola, perusahaan menjadi lebih fokus pada identifikasi dan penyelesaian masalah di dalam proses produksi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk lebih memperhatikan kualitas produk, mengurangi cacat, dan meningkatkan efisiensi proses produksi secara keseluruhan. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan reputasi merek dan memenangkan kepercayaan pelanggan melalui produk yang berkualitas tinggi dan konsisten.

2. Penyesuaian Biaya Tetap

Penyesuaian biaya tetap melibatkan strategi untuk mengurangi atau menyesuaikan biaya-biaya yang cenderung tetap dalam jangka pendek. Beberapa teknik yang digunakan meliputi:

a. Renegosiasi Kontrak

Renegosiasi kontrak merupakan strategi yang penting dalam manajemen pengeluaran perusahaan yang bertujuan untuk

meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas dalam pengelolaan sumber daya. Dalam konteks ini, perusahaan berupaya untuk meninjau kembali syarat-syarat perjanjian yang telah ada dengan pemasok, kontraktor, atau mitra bisnis lainnya untuk mencapai kesepakatan yang lebih menguntungkan. Renegosiasi kontrak dapat melibatkan berbagai aspek, termasuk harga produk atau layanan, syarat pembayaran, jangka waktu kontrak, kualitas produk atau layanan, dan aspek-aspek lainnya yang relevan dengan hubungan bisnis antara perusahaan dan pihak ketiga. Salah satu alasan utama perusahaan melakukan renegosiasi kontrak adalah untuk mendapatkan harga yang lebih kompetitif atau diskon yang lebih baik dari pemasok atau kontraktor. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan terus-menerus mencari cara untuk mengurangi biaya produksi dan operasional, dan renegosiasi kontrak dapat menjadi strategi yang efektif untuk mencapai tujuan ini. Dengan memperoleh harga yang lebih baik untuk bahan baku, komponen, atau layanan yang dibutuhkan, perusahaan dapat meningkatkan margin keuntungan atau menawarkan harga yang lebih kompetitif kepada pelanggan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan daya saing di pasar.

Renegosiasi kontrak juga dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan syarat pembayaran yang lebih fleksibel. Misalnya, perusahaan dapat bernegosiasi untuk mendapatkan jangka waktu pembayaran yang lebih panjang atau diskon pembayaran tunai yang lebih besar. Dengan demikian, perusahaan dapat mengelola arus kas dengan lebih baik, mengurangi tekanan likuiditas, dan meningkatkan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan. Selain itu, dengan memperpanjang jangka waktu pembayaran, perusahaan dapat memperoleh lebih banyak waktu untuk mengkonversi penjualan menjadi kas, yang dapat meningkatkan ketersediaan dana untuk keperluan operasional atau investasi jangka pendek lainnya. Selain aspek harga dan syarat pembayaran, renegosiasi kontrak juga dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk atau layanan yang diterima dari pemasok atau kontraktor. Dalam beberapa kasus, perusahaan mungkin menginginkan perubahan dalam spesifikasi produk atau layanan yang di beli, atau meminta peningkatan dalam tingkat layanan yang diberikan oleh pihak ketiga. Melalui renegosiasi kontrak, perusahaan dapat berdiskusi dengan pemasok atau kontraktor untuk memastikan bahwa produk

atau layanan yang diterima memenuhi standar yang diinginkan dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan baik. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, memperkuat hubungan bisnis, dan membantu perusahaan mempertahankan basis pelanggan.

b. Subletting Ruang Kantor

Subletting ruang kantor adalah salah satu strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengoptimalkan penggunaan aset, khususnya ruang kantor yang tidak digunakan sepenuhnya. Dalam kondisi di mana perusahaan memiliki surplus ruang kantor yang tidak dimanfaatkan sepenuhnya, mempertimbangkan untuk menyewakannya kepada pihak ketiga dapat menjadi pilihan yang menguntungkan. Strategi ini tidak hanya dapat menghasilkan pendapatan tambahan bagi perusahaan tetapi juga dapat membantu mengurangi beban biaya tetap yang terkait dengan pemeliharaan ruang kantor yang tidak digunakan (Hansen & Mowen, 2007). Pertimbangan untuk menyewakan ruang kantor kepada pihak ketiga dapat menjadi langkah strategis bagi perusahaan yang memiliki ruang kantor berlebih. Terdapat berbagai alasan mengapa sebuah perusahaan dapat memiliki surplus ruang kantor, termasuk perubahan dalam kebutuhan ruang, restrukturisasi organisasi, atau pengurangan karyawan. Dalam situasi seperti itu, ruang kantor yang tidak digunakan sepenuhnya dapat menjadi aset yang tidak dimanfaatkan dengan baik dan menghasilkan biaya tambahan bagi perusahaan.

Dengan mempertimbangkan untuk menyewakan ruang kantor, perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan aset dan mengubah kelebihan ruang menjadi sumber pendapatan tambahan. Dengan menawarkan ruang kantor kepada pihak ketiga, baik perorangan maupun perusahaan lain, perusahaan dapat menghasilkan pendapatan sewa yang dapat membantu menutupi biaya tetap yang terkait dengan ruang kantor tersebut. Pendapatan tambahan ini dapat digunakan untuk berbagai tujuan, seperti meningkatkan likuiditas perusahaan, menutupi biaya operasional lainnya, atau diinvestasikan kembali dalam pengembangan bisnis. Selain manfaat finansial, subletting ruang kantor juga dapat membantu perusahaan untuk meminimalkan pemborosan sumber daya. Dengan memanfaatkan ruang kantor yang tidak digunakan sepenuhnya, perusahaan dapat mengurangi pemborosan ruang, energi, dan sumber daya lainnya yang biasanya terkait dengan pemeliharaan

ruang yang tidak digunakan. Dengan demikian, subletting ruang kantor dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi dampak lingkungan dari kelebihan penggunaan sumber daya.

3. Penyesuaian Pendapatan

Penyesuaian pendapatan adalah langkah-langkah yang diambil oleh perusahaan untuk meningkatkan atau mengoptimalkan pendapatan dalam situasi-situasi tertentu. Contoh-contoh teknik ini meliputi:

a. Strategi Harga Fleksibel

Strategi harga fleksibel adalah pendekatan yang digunakan oleh perusahaan untuk menyesuaikan harga produk atau layanan sesuai dengan kondisi pasar, permintaan pelanggan, atau tujuan bisnis tertentu. Dalam konteks ini, perusahaan mengadopsi kebijakan harga yang dapat berubah-ubah atau dapat disesuaikan untuk mencapai berbagai tujuan, seperti meningkatkan volume penjualan, menarik pelanggan baru, atau mengalahkan pesaing. Strategi harga fleksibel mencakup berbagai taktik, termasuk diskon, promosi, penyesuaian harga berdasarkan permintaan, dan lainnya (Kotler *et al.*, 2018). Salah satu bentuk strategi harga fleksibel adalah menerapkan kebijakan diskon atau promosi. Diskon merupakan potongan harga dari harga normal suatu produk atau layanan yang ditawarkan kepada pelanggan. Diskon ini dapat berupa potongan harga tetap, persentase diskon, atau diskon berdasarkan pembelian dalam jumlah besar. Perusahaan dapat menerapkan diskon untuk merangsang pembelian konsumen, meningkatkan volume penjualan, atau merespon kondisi pasar yang kompetitif. Diskon juga dapat digunakan untuk merayakan peristiwa khusus, seperti ulang tahun perusahaan atau perayaan hari libur, sebagai cara untuk meningkatkan daya tarik produk atau layanan.

Promosi adalah strategi harga fleksibel lain yang umum digunakan oleh perusahaan. Promosi mencakup berbagai kegiatan pemasaran yang dirancang untuk menarik perhatian pelanggan, meningkatkan kesadaran merek, dan merangsang pembelian. Contoh promosi termasuk penawaran beli satu dapat satu gratis, kontes atau hadiah, penawaran diskon untuk pembelian berikutnya, dan program loyalitas pelanggan. Promosi dapat dilakukan melalui berbagai saluran pemasaran, termasuk iklan, media sosial, pameran dagang, atau promosi langsung kepada pelanggan. Selain itu,

strategi harga fleksibel juga dapat melibatkan penyesuaian harga berdasarkan permintaan atau keadaan pasar tertentu. Misalnya, perusahaan dapat menggunakan harga dinamis di mana harga produk atau layanan berubah sesuai dengan permintaan atau ketersediaan. Ini dapat mengoptimalkan pendapatan perusahaan dengan menyesuaikan harga secara *real-time* untuk mencerminkan perubahan dalam faktor-faktor seperti musim, waktu pembelian, atau persediaan. Penyesuaian harga juga dapat digunakan untuk menanggapi strategi harga pesaing atau perubahan dalam preferensi pelanggan.

b. Pengembangan Produk Baru

Pengembangan produk baru merupakan strategi penting dalam upaya meningkatkan pendapatan perusahaan jangka panjang. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah dengan cepat, perusahaan perlu tetap berinovasi dan menghadirkan produk atau layanan baru yang relevan dengan kebutuhan dan preferensi pasar. Strategi ini melibatkan proses penelitian, desain, pengembangan, dan peluncuran produk atau layanan baru yang dapat memenuhi harapan pelanggan, menciptakan nilai tambah, dan membuka peluang baru untuk pertumbuhan bisnis. Dalam konteks ini, pengembangan produk baru dapat menjadi kunci untuk memperluas pangsa pasar, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan meningkatkan pendapatan perusahaan secara keseluruhan (Cooper & Edgett, 2010). Salah satu aspek penting dari pengembangan produk baru adalah pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan keinginan pasar. Perusahaan perlu melakukan riset pasar yang komprehensif untuk mengidentifikasi tren industri, preferensi pelanggan, dan celah pasar yang dapat diisi dengan produk atau layanan baru. Dengan memahami kebutuhan pasar yang berkembang, perusahaan dapat merancang produk atau layanan yang tepat sasaran dan memiliki nilai tambah yang signifikan bagi pelanggan.

Setelah mendapatkan wawasan pasar yang cukup, perusahaan dapat memulai proses desain dan pengembangan produk baru. Langkah ini melibatkan tim lintas fungsional yang terdiri dari profesional dari berbagai bidang seperti desain produk, teknik, pemasaran, dan manufaktur. Tim ini bekerja sama untuk merancang produk atau layanan baru yang tidak hanya memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan, tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor seperti kualitas, keandalan, keamanan, dan daya saing harga.

Selama proses pengembangan, penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan aspek-aspek seperti diferensiasi produk, keunggulan kompetitif, dan potensi pertumbuhan pasar. Produk atau layanan baru harus menonjol di pasar yang sudah padat dan menawarkan nilai tambah yang jelas dibandingkan dengan pesaing. Selain itu, perusahaan juga perlu mempertimbangkan kemungkinan perubahan teknologi, tren industri, dan regulasi yang dapat mempengaruhi keberhasilan produk atau layanan baru di pasar.

Setelah produk atau layanan baru berhasil dikembangkan, tahap selanjutnya adalah peluncuran ke pasar. Proses peluncuran ini melibatkan strategi pemasaran yang efektif untuk memperkenalkan produk atau layanan baru kepada pelanggan potensial. Ini mencakup perencanaan kampanye iklan, promosi penjualan, kehadiran acara, dan strategi distribusi yang sesuai. Selain itu, perusahaan juga dapat menggunakan media sosial dan platform digital untuk meningkatkan kesadaran merek dan membangun minat pelanggan terhadap produk atau layanan baru. Setelah produk atau layanan baru diluncurkan, perusahaan perlu terus memonitor kinerjanya di pasar dan mendengarkan umpan balik pelanggan. Ini memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi keberhasilan produk atau layanan baru dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Dengan mendengarkan kebutuhan pelanggan dan merespons perubahan pasar dengan cepat, perusahaan dapat meningkatkan daya saing produk atau layanan baru dan memaksimalkan potensi pendapatan jangka panjang.



BAB V

ANGGARAN MODAL

Anggaran Modal merupakan bagian krusial dari perencanaan keuangan perusahaan yang berfokus pada alokasi sumber daya finansial untuk investasi jangka panjang. Dalam bab ini, akan dibahas secara mendalam mengenai proses perencanaan, pengelolaan, dan pengawasan investasi perusahaan, serta berbagai teknik dan strategi yang digunakan dalam mengambil keputusan investasi yang tepat.

A. Pentingnya Anggaran Modal dalam Pengembangan Bisnis

Pentingnya anggaran modal dalam pengembangan bisnis sangatlah signifikan karena berperan penting dalam proses pengambilan keputusan investasi yang efisien dan strategis. Anggaran modal adalah alat yang digunakan untuk merencanakan dan mengalokasikan sumber daya finansial perusahaan untuk investasi jangka panjang yang meliputi akuisisi aset tetap, ekspansi operasi, penelitian dan pengembangan, serta proyek-proyek strategis lainnya.

1. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah landasan penting bagi keberhasilan jangka panjang suatu perusahaan. Dalam konteks ini, anggaran modal menjadi instrumen yang vital untuk mengarahkan dan mendukung perencanaan strategis tersebut. Ehrhardt (2011) menjelaskan bahwa anggaran modal memberikan kerangka kerja yang diperlukan bagi perusahaan dalam merencanakan investasi yang konsisten dengan visi, misi, dan tujuan bisnisnya. Anggaran modal memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi peluang investasi yang paling potensial dan relevan dengan arah strategis yang ditetapkan. Dengan memiliki gambaran yang jelas tentang proyek-proyek investasi yang akan dijalankan dalam jangka panjang, perusahaan dapat mengarahkan sumber daya finansialnya secara

efisien. Hal ini membantu dalam menghindari alokasi sumber daya yang tidak terarah dan mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan.

Perencanaan investasi yang sistematis melalui anggaran modal memungkinkan perusahaan untuk menilai secara cermat risiko dan potensi pengembalian dari setiap proyek investasi yang dipertimbangkan. Dengan mengadopsi pendekatan yang terencana, perusahaan dapat menyeleksi proyek-proyek yang memiliki tingkat keuntungan yang sesuai dengan tingkat risiko yang dapat diterima. Hal ini membantu perusahaan untuk menghindari investasi yang tidak menguntungkan atau terlalu berisiko, sehingga menjaga stabilitas dan pertumbuhan jangka panjang. Selain itu, anggaran modal memungkinkan perusahaan untuk memprioritaskan proyek-proyek investasi sesuai dengan tingkat urgensi dan dampaknya terhadap pencapaian tujuan strategis. Dengan menilai proyek-proyek berdasarkan kriteria seperti kontribusi terhadap pertumbuhan pendapatan, peningkatan efisiensi operasional, atau penguatan posisi pasar, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya secara proporsional untuk proyek-proyek yang paling penting dan strategis.

2. Pengambilan Keputusan Investasi

Pengambilan keputusan investasi merupakan salah satu aspek penting dari manajemen keuangan yang memerlukan pendekatan yang sistematis dan terencana. Dalam konteks ini, anggaran modal menjadi alat yang penting bagi manajemen dalam melakukan analisis investasi yang komprehensif terhadap proyek-proyek potensial. Menurut Ross *et al.* (2022), proses penilaian investasi yang terintegrasi dalam anggaran modal memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi proyek-proyek tersebut berdasarkan berbagai kriteria, baik keuangan maupun non-keuangan, untuk memastikan bahwa keputusan investasi yang diambil sesuai dengan tujuan dan strategi bisnis perusahaan. Salah satu kriteria utama yang digunakan dalam pengambilan keputusan investasi adalah tingkat pengembalian investasi (ROI). ROI memberikan gambaran tentang efektivitas suatu investasi dengan membandingkan keuntungan yang diperoleh dengan jumlah investasi yang dilakukan. Dalam konteks anggaran modal, manajemen menggunakan ROI sebagai salah satu indikator kinerja untuk mengevaluasi proyek-proyek investasi yang diusulkan. Proyek-proyek dengan ROI yang tinggi cenderung lebih disukai karena menjanjikan pengembalian yang lebih besar terhadap investasi yang dikeluarkan.

Anggaran modal juga memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi proyek-proyek investasi berdasarkan nilai sekarang bersih

(NPV). NPV merupakan metode penilaian yang menghitung nilai saat ini dari aliran kas bersih yang dihasilkan oleh suatu proyek investasi setelah memperhitungkan tingkat diskonto yang relevan. Proyek-proyek dengan NPV positif dianggap layak untuk dilaksanakan karena memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Dalam proses anggaran modal, NPV digunakan sebagai alat untuk membandingkan nilai dari berbagai proyek investasi alternatif dan memilih yang memberikan NPV tertinggi. Selain kriteria keuangan, anggaran modal juga memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi proyek-proyek investasi berdasarkan kriteria non-keuangan yang penting, seperti kontribusi terhadap strategi bisnis. Proyek-proyek investasi yang diusulkan dievaluasi untuk melihat sejauh mana mendukung visi, misi, dan tujuan perusahaan. Misalnya, apakah proyek tersebut akan membantu perusahaan untuk memperluas pangsa pasar, meningkatkan efisiensi operasional, atau menghadapi persaingan dengan lebih baik. Dengan mengintegrasikan aspek-aspek non-keuangan ini dalam analisis investasi, perusahaan dapat memastikan bahwa proyek-proyek investasi yang dipilih konsisten dengan arah strategis jangka panjang perusahaan.

3. Pengendalian Pengeluaran

Pengendalian pengeluaran adalah salah satu aspek kunci dalam manajemen keuangan perusahaan yang memerlukan pendekatan yang hati-hati dan terencana. Dalam konteks ini, anggaran modal berperan penting dalam mengendalikan pengeluaran perusahaan terkait investasi jangka panjang. Melalui penyusunan anggaran modal yang cermat dan terperinci, perusahaan dapat menetapkan batasan-batasan yang jelas terkait dengan pengeluaran modal, memastikan bahwa alokasi sumber daya finansialnya sejalan dengan kapasitas dan kebutuhan perusahaan (Gitman *et al.*, 2015). Salah satu manfaat utama dari pengendalian pengeluaran melalui anggaran modal adalah pencegahan pemborosan sumber daya. Dengan memiliki anggaran modal yang telah ditetapkan, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap pengeluaran modal direncanakan dan diarahkan secara efisien sesuai dengan prioritas bisnis. Misalnya, perusahaan dapat menetapkan alokasi dana untuk investasi dalam riset dan pengembangan, perluasan fasilitas produksi, atau pengadaan teknologi baru sesuai dengan rencana strategis jangka panjang. Dengan demikian, pengendalian pengeluaran melalui anggaran modal membantu mencegah terjadinya pemborosan sumber daya yang berharga pada proyek-proyek yang kurang relevan atau tidak mendukung tujuan bisnis perusahaan.

Anggaran modal juga membantu perusahaan dalam mengurangi risiko yang terkait dengan keputusan investasi yang tidak tepat. Dengan memiliki anggaran modal yang jelas, manajemen dapat mempertimbangkan dengan hati-hati setiap proposal investasi dan mengevaluasi potensi dampaknya terhadap kinerja keuangan perusahaan. Misalnya, dengan membandingkan anggaran modal dengan proyeksi arus kas yang diharapkan dari investasi yang diusulkan, manajemen dapat mengidentifikasi proyek-proyek yang mungkin tidak menghasilkan pengembalian investasi yang memadai atau memiliki risiko yang terlalu tinggi. Dengan demikian, anggaran modal membantu meminimalkan risiko investasi dengan memastikan bahwa setiap keputusan investasi didasarkan pada pertimbangan yang matang dan sesuai dengan strategi bisnis perusahaan. Pengendalian pengeluaran melalui anggaran modal memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya finansialnya. Dengan menetapkan batasan-batasan yang jelas terkait dengan pengeluaran modal, perusahaan dapat mengalokasikan dana dengan lebih efisien sesuai dengan prioritas dan kebutuhan bisnis yang mendesak. Misalnya, jika terjadi peningkatan permintaan untuk meningkatkan kapasitas produksi, anggaran modal dapat digunakan sebagai alat untuk mengalokasikan dana tambahan untuk investasi dalam mesin dan peralatan baru tanpa melebihi batas yang telah ditetapkan..

B. Penilaian Proyek Investasi

Penilaian proyek investasi merupakan tahapan krusial dalam proses penganggaran modal di perusahaan. Proyek investasi meliputi sejumlah kegiatan yang bertujuan untuk menghasilkan manfaat di masa depan, seperti akuisisi aset tetap, ekspansi operasi, pengembangan produk baru, dan proyek-proyek strategis lainnya. Dalam menjalankan proyek investasi, perusahaan perlu melakukan penilaian yang cermat untuk memastikan bahwa investasi yang dipilih memberikan pengembalian yang memadai dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

1. Metode Penilaian Investasi

Terdapat berbagai metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kelayakan suatu proyek investasi, masing-masing dengan kelebihan dan kekurangannya sendiri. Salah satu metode yang umum digunakan adalah metode pengembalian investasi (*return on investment/ROI*). Metode ini mengukur efektivitas suatu investasi dengan

membandingkan keuntungan yang diperoleh dari investasi tersebut dengan jumlah modal yang diinvestasikan. ROI sering digunakan sebagai indikator kinerja yang berguna untuk membandingkan hasil investasi dengan alternatif lainnya. Namun, kelemahan utama ROI adalah bahwa ia tidak mempertimbangkan faktor waktu dan nilai waktu dari arus kas yang diperoleh dari investasi tersebut (Ross *et al.*, 2022). Selanjutnya, metode nilai sekarang bersih (*Net Present Value*/NPV) memberikan pandangan yang lebih holistik tentang nilai suatu investasi dengan memperhitungkan nilai waktu dari arus kas yang diperoleh dari investasi tersebut. NPV mengukur selisih antara nilai sekarang dari arus kas masuk dan keluar dari investasi dengan jumlah modal yang diinvestasikan. Proyek investasi dengan NPV positif dianggap layak karena menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan. Meskipun NPV memberikan gambaran yang lebih lengkap daripada ROI, namun penggunaannya memerlukan estimasi tingkat diskonto yang dapat mempengaruhi hasil evaluasi.

Tingkat pengembalian internal (*internal rate of return*/IRR) juga merupakan metode penilaian investasi yang umum digunakan. IRR adalah tingkat diskonto yang membuat NPV suatu investasi menjadi nol, atau dengan kata lain, tingkat pengembalian yang memperhitungkan nilai waktu dari arus kas investasi tersebut. Proyek investasi dengan tingkat pengembalian internal yang lebih tinggi dari tingkat diskonto yang ditetapkan dianggap layak untuk dijalankan. Namun, IRR memiliki beberapa kelemahan, seperti kesulitan dalam menafsirkan hasilnya jika terdapat perubahan arus kas negatif yang signifikan selama masa proyek. Selanjutnya, metode *payback period* mengukur waktu yang diperlukan bagi suatu investasi untuk menghasilkan arus kas yang cukup untuk menutup kembali modal yang diinvestasikan. Pendekatan ini sering digunakan sebagai indikator kelayakan investasi yang sederhana dan mudah dipahami. Namun, *payback period* tidak mempertimbangkan nilai waktu dari arus kas yang diperoleh setelah periode pengembalian modal, sehingga tidak memberikan gambaran yang lengkap tentang kelayakan investasi dalam jangka panjang.

Gambar 2. Konsep *Payback Period*



Sumber: *Bee.id*

Indeks profitabilitas mengukur hubungan antara nilai sekarang dari arus kas masuk dan keluar dari investasi dengan jumlah modal yang diinvestasikan. Indeks profitabilitas yang lebih besar dari satu menunjukkan bahwa investasi tersebut menghasilkan keuntungan bersih yang positif. Meskipun metode ini memberikan gambaran tentang profitabilitas relatif suatu investasi, namun seperti halnya dengan NPV, indeks profitabilitas juga memerlukan estimasi tingkat diskonto yang dapat memengaruhi hasil evaluasi.

2. Nilai Sekarang Bersih (*Net Present Value*/NPV)

NPV mengacu pada nilai sekarang dari arus kas bersih yang dihasilkan oleh suatu proyek investasi setelah dikurangi dengan biaya modal yang dikeluarkan untuk melaksanakan proyek tersebut. Pendekatan NPV memperhitungkan nilai waktu dari arus kas masa depan dengan menggunakan tingkat diskonto yang sesuai. Dengan demikian, NPV memberikan gambaran yang holistik tentang nilai ekonomi suatu proyek investasi (Gitman *et al.*, 2015). Proses perhitungan NPV dimulai dengan mengidentifikasi arus kas masuk dan keluar yang diasumsikan akan dihasilkan oleh proyek investasi selama jangka waktu tertentu, biasanya dalam jangka waktu proyek tersebut berlangsung. Arus kas ini mencakup pendapatan yang diperoleh dari penjualan produk atau layanan, serta biaya-biaya operasional dan investasi yang diperlukan untuk menjalankan proyek tersebut. Kemudian, arus kas bersih ini dinilai kembali (*discounted*) dengan

menggunakan tingkat diskonto yang mencerminkan tingkat pengembalian yang diharapkan atau biaya modal perusahaan.

Gambar 3. *Net Present Value Formula*


$$\text{NPV} = \sum \frac{\text{CF}_n}{(1 + i)^n} - \text{Initial Investment}$$


Sumber: *Educba*

Jika NPV suatu proyek investasi bernilai positif, ini menunjukkan bahwa manfaat yang diperoleh dari proyek tersebut lebih besar dari biaya yang dikeluarkan untuk mengimplementasikannya. Dengan kata lain, proyek tersebut dianggap menguntungkan secara finansial dan berpotensi memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Sebaliknya, jika NPV negatif, maka proyek tersebut dianggap tidak layak secara finansial karena biaya yang dikeluarkan lebih besar dari manfaat yang diperoleh. Kelebihan utama dari metode NPV adalah bahwa ia mempertimbangkan nilai waktu dari uang dan tingkat risiko yang terkait dengan proyek investasi. Dengan memperhitungkan nilai waktu, NPV memungkinkan perusahaan untuk mengukur nilai sebenarnya dari arus kas masa depan dalam nilai saat ini, sehingga memudahkan perbandingan dengan alternatif investasi lainnya. Selain itu, NPV juga memberikan fleksibilitas dalam memperhitungkan tingkat diskonto yang berbeda untuk memperhitungkan risiko yang terkait dengan proyek investasi.

3. Tingkat Pengembalian Internal (*Internal Rate of Return/IRR*)

IRR merupakan tingkat diskonto yang menghasilkan nilai sekarang bersih (NPV) dari arus kas proyek investasi menjadi nol. Dalam hal ini, IRR menyajikan tingkat pengembalian yang diharapkan dari suatu proyek investasi, dan proyek dianggap layak jika tingkat pengembalian internalnya melebihi tingkat diskonto yang ditetapkan oleh perusahaan atau tingkat keuntungan yang diharapkan (Ehrhardt, 2011). Proses penilaian proyek investasi menggunakan metode IRR dimulai dengan mengidentifikasi arus kas masuk dan keluar yang diantisipasi dari proyek selama jangka waktu proyek tersebut berlangsung. Ini mencakup penerimaan kas dari penjualan

produk atau layanan, serta pengeluaran untuk biaya operasional, investasi awal, dan biaya lain yang terkait dengan proyek. Setelah arus kas proyek diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah mencari tingkat diskonto yang membuat NPV sama dengan nol, yang dikenal sebagai tingkat pengembalian internal.

Salah satu keunggulan utama dari metode IRR adalah kemampuannya untuk memberikan gambaran langsung tentang tingkat pengembalian yang diharapkan dari suatu proyek investasi. Dengan menentukan tingkat diskonto yang menghasilkan NPV nol, IRR memberikan informasi tentang efektivitas proyek dalam menghasilkan keuntungan relatif terhadap biaya modal yang dikeluarkan. Ini memungkinkan manajemen untuk membandingkan tingkat pengembalian dari proyek investasi dengan tingkat keuntungan yang diharapkan atau tingkat diskonto yang ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu, IRR juga memberikan kesempatan bagi manajemen untuk mengevaluasi risiko proyek investasi. Semakin tinggi tingkat pengembalian internal suatu proyek, semakin besar kemungkinan bahwa proyek tersebut akan menghasilkan keuntungan yang signifikan. Oleh karena itu, proyek dengan IRR yang tinggi cenderung dianggap lebih menarik karena memiliki potensi untuk memberikan hasil yang lebih baik bagi perusahaan.

4. Analisis Risiko dan Sensitivitas

Pada konteks penilaian proyek investasi, analisis risiko dan sensitivitas memegang peran penting dalam memahami potensi ketidakpastian dan dampaknya terhadap hasil investasi. Analisis risiko bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola potensi risiko yang terkait dengan proyek investasi, sedangkan analisis sensitivitas membantu mengukur sensitivitas proyek terhadap perubahan dalam variabel-variabel kunci (Ross *et al.*, 2022). Analisis risiko merupakan langkah penting dalam penilaian proyek investasi karena membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan memahami potensi risiko yang dapat mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan suatu proyek. Risiko dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk risiko ekonomi, keuangan, operasional, hukum, dan lingkungan. Dengan melakukan analisis risiko, perusahaan dapat mengidentifikasi kemungkinan terjadinya risiko, mengukur dampaknya terhadap proyek, dan mengembangkan strategi mitigasi yang tepat untuk mengurangi atau mengelola risiko tersebut.

Salah satu pendekatan umum dalam analisis risiko adalah identifikasi risiko potensial melalui teknik seperti analisis SWOT

(*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) atau analisis PESTLE (*political, economic, social, technological, legal, environmental*). Setelah risiko teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi probabilitas terjadinya risiko dan dampaknya terhadap proyek. Ini dapat dilakukan dengan menggunakan teknik seperti analisis probabilitas dan dampak, analisis sensitivitas, atau analisis skenario. Analisis sensitivitas, di sisi lain, membantu dalam mengukur sensitivitas proyek terhadap perubahan dalam variabel-variabel kunci. Variabel-variabel ini dapat mencakup biaya produksi, harga jual produk, volume penjualan, tingkat diskonto, atau faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi hasil investasi. Dengan melakukan analisis sensitivitas, perusahaan dapat memahami bagaimana perubahan dalam variabel-variabel ini dapat memengaruhi kinerja proyek dan mengidentifikasi area-area yang paling rentan terhadap fluktuasi.

Gambar 4. Analisis PESTLE



Sumber: *Humas Indonesia*

Perusahaan dapat menggunakan hasil analisis sensitivitas untuk mengembangkan strategi mitigasi risiko yang lebih efektif. Misalnya, jika analisis sensitivitas menunjukkan bahwa proyek sangat sensitif terhadap perubahan dalam biaya produksi, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk mencari cara untuk mengendalikan atau mengurangi biaya produksi, seperti meningkatkan efisiensi operasional atau mencari sumber daya alternatif dengan biaya yang lebih rendah.

5. Keputusan Investasi

Setelah melalui proses penilaian proyek investasi yang teliti dan menyeluruh, manajemen perusahaan dihadapkan pada tahap penting dalam pengambilan keputusan investasi. Keputusan ini memiliki implikasi jangka panjang yang signifikan terhadap kinerja dan arah perusahaan, oleh karena itu, membutuhkan evaluasi yang cermat dan berbasis data (Gitman *et al.*, 2015). Salah satu indikator utama dalam mengevaluasi kelayakan proyek investasi adalah nilai sekarang bersih (*Net Present Value/NPV*). NPV mengukur nilai sekarang dari arus kas bersih yang dihasilkan oleh proyek investasi setelah dikurangi dengan biaya modal. Proyek investasi dengan

NPV positif menunjukkan bahwa manfaat yang diperoleh dari proyek tersebut melebihi biaya yang dikeluarkan. Selain itu, tingkat pengembalian internal (*Internal Rate of Return/IRR*) juga digunakan sebagai tolok ukur dalam mengevaluasi proyek. Proyek dengan tingkat pengembalian internal yang melebihi tingkat diskonto yang ditetapkan oleh perusahaan atau tingkat keuntungan yang diharapkan cenderung diterima.

Keputusan investasi tidak hanya didasarkan pada kriteria finansial semata. Selain mempertimbangkan aspek keuangan seperti NPV dan IRR, manajemen juga harus memperhitungkan aspek non-keuangan seperti kesesuaian dengan tujuan strategis perusahaan, risiko yang terkait, dampak lingkungan, dan kontribusi terhadap citra perusahaan. Oleh karena itu, dalam mengambil keputusan investasi, manajemen harus mempertimbangkan berbagai faktor secara komprehensif dan seimbang. Pentingnya konsistensi dengan tujuan strategis perusahaan tidak boleh diabaikan dalam proses pengambilan keputusan investasi. Proyek investasi yang dipilih harus sejalan dengan visi, misi, dan strategi jangka panjang perusahaan. Sebagai contoh, jika perusahaan memiliki strategi pertumbuhan yang agresif, maka proyek investasi yang memberikan potensi pertumbuhan yang tinggi mungkin lebih diprioritaskan.

C. Alokasi Modal dan Pengendalian Pengeluaran Modal

Alokasi modal dan pengendalian pengeluaran modal merupakan aspek penting dalam manajemen keuangan perusahaan yang berkaitan dengan penggunaan dan pengelolaan sumber daya finansial untuk investasi jangka panjang. Proses ini melibatkan penentuan bagaimana sumber daya modal perusahaan akan dialokasikan ke berbagai proyek investasi yang berpotensi memberikan pengembalian yang optimal, serta pengawasan terhadap pengeluaran modal agar tetap sesuai dengan rencana dan tujuan perusahaan.

1. Penetapan Prioritas Investasi

Penetapan prioritas investasi adalah langkah kritis dalam perencanaan keuangan perusahaan yang memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi dan memilih proyek investasi yang paling menguntungkan dan sesuai dengan tujuan strategis perusahaan. Langkah ini membentuk dasar bagi pengambilan keputusan investasi yang cerdas dan berkelanjutan, serta memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya finansialnya secara efisien dan efektif (Brealey *et al.*, 2020). Dalam proses

penetapan prioritas investasi, perusahaan harus mengevaluasi berbagai proyek investasi yang tersedia. Ini melibatkan identifikasi dan penilaian proyek-proyek potensial yang bisa beragam, mulai dari ekspansi bisnis, investasi dalam teknologi baru, hingga akuisisi perusahaan. Setiap proyek diuji terhadap kriteria tertentu seperti potensi pengembalian, urgensi, risiko, dan konsistensi dengan strategi dan tujuan jangka panjang perusahaan.

Pada konteks penetapan prioritas investasi, potensi pengembalian menjadi salah satu faktor penentu utama. Perusahaan cenderung memberikan prioritas pada proyek-proyek yang menawarkan potensi pengembalian yang tinggi dan menguntungkan. Potensi pengembalian tersebut bisa berasal dari peningkatan pendapatan, penghematan biaya, atau peningkatan efisiensi operasional. Evaluasi ini sering kali melibatkan penggunaan metode keuangan seperti nilai sekarang bersih (*Net Present Value/NPV*), tingkat pengembalian internal (*Internal Rate of Return/IRR*), dan analisis risiko terkait. Selain potensi pengembalian, urgensi atau kepentingan strategis proyek juga menjadi pertimbangan penting dalam penetapan prioritas investasi. Proyek-proyek yang mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan atau responsif terhadap peluang atau tantangan pasar yang mendesak seringkali diberi prioritas lebih tinggi. Misalnya, investasi dalam riset dan pengembangan untuk menghadapi persaingan pasar yang ketat atau investasi dalam teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi operasional bisa menjadi prioritas utama bagi perusahaan.

Risiko juga menjadi faktor yang signifikan dalam penetapan prioritas investasi. Perusahaan harus mempertimbangkan tingkat risiko yang terkait dengan setiap proyek investasi dan mengukur kemungkinan dampaknya terhadap kinerja dan stabilitas perusahaan. Proyek-proyek dengan tingkat risiko yang terkendali atau dengan rencana mitigasi risiko yang kuat akan mendapatkan prioritas lebih tinggi daripada proyek-proyek yang memiliki risiko tinggi tanpa strategi pengelolaan risiko yang jelas. Selanjutnya, konsistensi dengan tujuan dan strategi jangka panjang perusahaan juga menjadi pertimbangan kunci dalam penetapan prioritas investasi. Proyek-proyek harus sejalan dengan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan, serta mendukung pencapaian tujuan jangka panjangnya. Investasi yang konsisten dengan arah strategis perusahaan akan lebih mungkin berhasil dalam jangka panjang dan memberikan nilai tambah yang berkelanjutan bagi perusahaan.

Selama proses penetapan prioritas investasi, komunikasi dan konsultasi antara berbagai unit bisnis dan fungsi dalam perusahaan juga sangat penting. Ini memastikan bahwa semua kepentingan dan perspektif

diakomodasi dalam pengambilan keputusan investasi. Keterlibatan berbagai pihak juga membantu meningkatkan kepercayaan dan komitmen terhadap proyek investasi yang dipilih. Setelah melakukan evaluasi menyeluruh terhadap proyek-proyek investasi yang ada, perusahaan dapat membuat keputusan tentang penetapan prioritas investasi. Keputusan ini harus didasarkan pada analisis yang komprehensif dan berbasis data serta mempertimbangkan semua faktor yang relevan, mulai dari potensi pengembalian, urgensi, risiko, hingga konsistensi dengan tujuan strategis perusahaan.

2. Pengendalian Pengeluaran Modal

Pengendalian pengeluaran modal merupakan aspek penting dalam manajemen keuangan perusahaan yang bertujuan untuk memastikan penggunaan sumber daya finansial secara efisien dan efektif dalam investasi jangka panjang. Hal ini melibatkan penetapan batasan-batasan yang jelas dan pengawasan terhadap penggunaan dana perusahaan untuk proyek-proyek investasi. Dalam lingkup ini, berbagai mekanisme pengendalian diterapkan untuk mengawasi dan mengelola pengeluaran modal dengan cermat (Ross *et al.*, 2022). Salah satu mekanisme pengendalian utama dalam pengeluaran modal adalah penggunaan anggaran modal. Anggaran modal merupakan rencana keuangan yang memperlihatkan alokasi sumber daya finansial perusahaan untuk investasi dalam aset jangka panjang seperti peralatan, properti, dan teknologi. Dalam anggaran modal, perusahaan menetapkan batasan-batasan yang jelas terkait dengan pengeluaran modal untuk setiap proyek investasi yang direncanakan. Anggaran ini membantu perusahaan untuk mengendalikan pengeluaran dan memastikan bahwa investasi dilakukan sesuai dengan prioritas dan tujuan perusahaan.

Persetujuan manajemen tingkat atas juga merupakan bagian penting dari pengendalian pengeluaran modal. Sebelum memulai atau melanjutkan suatu proyek investasi, perusahaan biasanya membutuhkan persetujuan dari manajemen tingkat atas, seperti dewan direksi atau komite investasi. Persetujuan ini mengharuskan manajemen tingkat atas untuk mengevaluasi dan menyetujui rencana investasi berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan strategis, finansial, dan risiko yang terkait dengan proyek tersebut. Dengan demikian, persetujuan manajemen tingkat atas membantu memastikan bahwa setiap pengeluaran modal diarahkan ke proyek-proyek yang benar-benar mendukung visi dan misi perusahaan. Pemantauan berkala terhadap proyek-proyek investasi juga merupakan bagian integral dari pengendalian pengeluaran modal. Perusahaan perlu secara rutin

memantau kemajuan dan kinerja setiap proyek investasi yang sedang berlangsung. Ini mencakup pemantauan terhadap biaya aktual, progres fisik, risiko yang mungkin muncul, dan pencapaian tujuan proyek. Dengan memantau proyek secara berkala, perusahaan dapat mengidentifikasi masalah atau ketidaksesuaian dengan anggaran awal secara cepat dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan untuk mengendalikan pengeluaran dan menjaga proyek tetap berada dalam jalur yang tepat.

3. Pemantauan Kinerja Investasi

Pemantauan kinerja investasi merupakan salah satu elemen kunci dalam manajemen pengeluaran modal yang efektif, yang bertujuan untuk memastikan bahwa proyek-proyek investasi berjalan sesuai dengan rencana dan memberikan hasil yang diharapkan. Proses ini melibatkan evaluasi teratur terhadap kemajuan dan kinerja proyek investasi terhadap tujuan dan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan memonitor kinerja investasi secara terus-menerus, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi masalah, merespons perubahan kondisi pasar, serta mengambil tindakan korektif atau penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan kesuksesan investasi jangka panjang (Gitman *et al.*, 2015). Pemantauan kinerja investasi melibatkan pengukuran dan evaluasi terhadap kemajuan fisik dan finansial dari setiap proyek investasi. Ini mencakup pemantauan terhadap realisasi biaya, penyelesaian proyek, dan pencapaian target spesifik yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan membandingkan kinerja aktual dengan rencana yang telah disusun sebelumnya, perusahaan dapat mengevaluasi apakah proyek investasi berjalan sesuai dengan harapan dan mengidentifikasi area-area di mana peningkatan atau perbaikan diperlukan.

Pemantauan kinerja investasi juga melibatkan evaluasi terhadap pengaruh faktor eksternal dan internal terhadap proyek. Perusahaan perlu memantau perubahan kondisi pasar, tren industri, atau regulasi yang dapat mempengaruhi kinerja proyek investasi. Selain itu, kendala internal seperti perubahan dalam kebijakan perusahaan atau masalah operasional juga perlu dipertimbangkan. Dengan memahami dampak dari faktor-faktor ini, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengurangi risiko dan memaksimalkan hasil investasi. Selanjutnya, pemantauan kinerja investasi mencakup evaluasi terhadap tingkat pengembalian yang dihasilkan oleh proyek investasi. Ini mencakup pengukuran indikator keuangan seperti nilai sekarang bersih (NPV), tingkat pengembalian internal (IRR), dan tingkat pengembalian investasi (ROI). Dengan membandingkan kinerja aktual dengan proyeksi yang telah dibuat

sebelumnya, perusahaan dapat mengevaluasi apakah proyek investasi memberikan nilai tambah yang diharapkan dan apakah tingkat pengembalian investasi memenuhi standar yang telah ditetapkan.

4. Evaluasi Kembali Alokasi Modal

Evaluasi kembali alokasi modal merupakan suatu proses penting dalam manajemen keuangan perusahaan yang bertujuan untuk menilai efektivitas strategi alokasi modal yang telah diterapkan, mengidentifikasi peluang baru, dan membuat penyesuaian yang diperlukan sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis dan tujuan perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan berubah-ubah, evaluasi kembali alokasi modal menjadi semakin penting karena perusahaan perlu memastikan bahwa sumber daya finansialnya dialokasikan secara optimal untuk mencapai tujuan-tujuan strategisnya (Ehrhardt, 2011). Evaluasi kembali alokasi modal melibatkan peninjauan terhadap kinerja portofolio investasi perusahaan. Ini mencakup analisis terhadap kinerja masing-masing aset dalam portofolio, termasuk tingkat pengembalian, risiko, dan kontribusi terhadap tujuan keuangan perusahaan.

Evaluasi kembali alokasi modal juga melibatkan penilaian terhadap kondisi pasar dan tren ekonomi yang sedang berlangsung. Perusahaan perlu memantau perubahan dalam faktor-faktor eksternal seperti kondisi pasar, tren industri, peraturan pemerintah, dan faktor-faktor makroekonomi lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja portofolio investasi. Dengan memahami perubahan dalam lingkungan bisnis, perusahaan dapat menyesuaikan alokasi modalnya untuk mengantisipasi risiko dan memanfaatkan peluang yang muncul. Selain itu, evaluasi kembali alokasi modal juga melibatkan penilaian terhadap tujuan dan strategi bisnis perusahaan. Perusahaan perlu memastikan bahwa alokasi modalnya mendukung tujuan jangka panjang dan strategi pertumbuhan perusahaan. Ini mencakup peninjauan terhadap alokasi modal antara berbagai divisi atau unit bisnis, serta penilaian terhadap proyek-proyek investasi yang sedang berlangsung atau direncanakan.



BAB VI

ANGGARAN OPERASIONAL

Anggaran Operasional adalah bagian kunci dari proses perencanaan dan pengelolaan keuangan perusahaan yang bertujuan untuk mengalokasikan sumber daya finansial secara efisien untuk kegiatan operasional. Dalam bab ini, fokus utamanya adalah pada penyusunan anggaran untuk berbagai aspek operasional perusahaan, termasuk produksi, persediaan, sumber daya manusia (SDM), administrasi, dan lainnya. Melalui anggaran operasional, perusahaan dapat merencanakan pengeluaran untuk berbagai kebutuhan operasionalnya dan memastikan bahwa sumber daya finansial digunakan dengan bijaksana untuk mencapai tujuan bisnis yang ditetapkan.

A. Anggaran Penjualan dan Pemasaran

Anggaran penjualan dan pemasaran adalah aspek penting dalam strategi perusahaan untuk merencanakan dan mengelola kegiatan pemasaran serta penjualan. Menurut Kotler *et al.* (2018), anggaran ini memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya finansial dengan bijaksana untuk berbagai kegiatan pemasaran seperti iklan, promosi, dan penelitian pasar, serta untuk mengatur strategi penjualan yang efektif. Dengan menyusun anggaran penjualan dan pemasaran yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan visibilitas mereknya, menarik pelanggan potensial, dan meningkatkan pangsa pasar secara keseluruhan.

1. Perencanaan Penjualan

Perencanaan penjualan merupakan salah satu tahap awal yang krusial dalam manajemen bisnis, terutama dalam menyusun strategi dan anggaran penjualan yang efektif. Proses ini melibatkan serangkaian langkah yang dimulai dengan proyeksi penjualan untuk periode tertentu, yang nantinya akan menjadi dasar dalam menyusun rencana pemasaran, produksi, dan keuangan perusahaan. Merencanakan proyeksi penjualan

dengan cermat memungkinkan perusahaan untuk memiliki gambaran yang jelas tentang potensi pendapatan di masa mendatang dan mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan dan peluang yang ada di pasar. Analisis pasar menjadi elemen kunci dalam perencanaan penjualan. Perusahaan perlu memahami dengan baik kondisi pasar di mana beroperasi, termasuk tren industri, perilaku konsumen, dan kompetisi yang ada. Dengan memahami pasar dengan baik, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang-peluang yang ada dan mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi, sehingga dapat mengembangkan strategi penjualan yang sesuai dan adaptif.

Data historis penjualan juga menjadi landasan yang penting dalam merencanakan proyeksi penjualan. Dengan menganalisis data penjualan masa lalu, perusahaan dapat mengidentifikasi pola-pola penjualan, tren, dan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja penjualan di masa lalu. Informasi ini sangat berharga dalam menginformasikan proyeksi penjualan di masa mendatang dan membantu perusahaan menghindari kesalahan yang sama atau menyesuaikan strategi berdasarkan pengalaman masa lalu. Farris *et al.* (2020) menekankan pentingnya merencanakan penjualan dengan cermat sebagai landasan dalam menyusun strategi pemasaran yang efektif. Dengan memiliki proyeksi penjualan yang realistis, perusahaan dapat menetapkan target penjualan yang layak dan memastikan bahwa strategi pemasaran yang di pilih dapat mendukung pencapaian target tersebut. Tanpa perencanaan penjualan yang matang, risiko kegagalan dalam mencapai target penjualan menjadi lebih tinggi, dan perusahaan dapat mengalami kesulitan dalam mengoptimalkan kinerja dan pertumbuhan bisnis.

2. Anggaran Pemasaran

Anggaran pemasaran merupakan komponen penting dalam strategi bisnis suatu perusahaan, yang melibatkan alokasi sumber daya untuk berbagai kegiatan pemasaran guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Kotler *et al.* (2018), anggaran pemasaran yang efektif harus mempertimbangkan berbagai faktor penting, termasuk tujuan pemasaran perusahaan, target pasar yang dituju, serta siklus hidup produk yang dimiliki. Perusahaan perlu mempertimbangkan tujuan-tujuan pemasaran yang ingin dicapai melalui kegiatan pemasaran. Tujuan-tujuan ini dapat bervariasi, mulai dari meningkatkan kesadaran merek, meningkatkan pangsa pasar, hingga meningkatkan loyalitas pelanggan. Dengan memahami tujuan-tujuan ini, perusahaan dapat menentukan seberapa besar alokasi anggaran yang diperlukan untuk mencapai setiap tujuan secara efektif.

Perusahaan perlu mempertimbangkan karakteristik dan preferensi dari target pasar yang dituju. Setiap segmen pasar mungkin memiliki kebutuhan, perilaku, dan preferensi yang berbeda, sehingga perusahaan perlu mengalokasikan anggaran secara proporsional untuk berbagai saluran pemasaran yang efektif dalam menjangkau target pasar tersebut. Misalnya, jika target pasar utama adalah generasi milenial, perusahaan mungkin akan lebih fokus pada pemasaran digital dan media sosial. Selain itu, siklus hidup produk juga menjadi faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun anggaran pemasaran. Produk yang baru diperkenalkan mungkin memerlukan anggaran pemasaran yang lebih besar untuk meningkatkan kesadaran dan minat konsumen, sementara produk yang sudah mapan mungkin memerlukan anggaran yang lebih besar untuk mempertahankan pangsa pasar dan meningkatkan loyalitas pelanggan.

3. Pengukuran Kinerja Pemasaran

Pengukuran kinerja pemasaran merupakan tahap penting dalam siklus pemasaran suatu perusahaan, di mana efektivitas strategi pemasaran dievaluasi dan dianalisis untuk memastikan bahwa sumber daya yang dialokasikan menghasilkan pengembalian yang optimal. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Armstrong *et al.* (2019), ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pemasaran, yang masing-masing memberikan wawasan yang berbeda terhadap efektivitas kampanye pemasaran dan aktivitas promosi. Salah satu metode yang umum digunakan adalah analisis ROI (*Return on Investment*), di mana pengembalian finansial dari investasi pemasaran diukur dan dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan. ROI adalah salah satu indikator utama untuk menilai efektivitas pemasaran karena memberikan gambaran langsung tentang seberapa efisien investasi tersebut dalam menghasilkan pendapatan tambahan atau laba bagi perusahaan. Dengan menganalisis ROI dari berbagai inisiatif pemasaran, perusahaan dapat mengetahui proyek-proyek mana yang memberikan hasil terbaik dan mengalokasikan sumber daya dengan lebih bijaksana di masa depan.

Analisis metrik pemasaran juga menjadi instrumen penting dalam pengukuran kinerja pemasaran. Metrik-metrik ini dapat mencakup berbagai indikator, mulai dari tingkat konversi situs web dan tingkat keterlibatan media sosial hingga tingkat retensi pelanggan dan penjualan langsung. Dengan memonitor metrik-metrik ini secara berkala, perusahaan dapat memahami bagaimana pelanggan berinteraksi dengan merek dan mengevaluasi efektivitas berbagai strategi pemasaran dalam mencapai

tujuan-tujuan tertentu. Misalnya, tingkat konversi yang tinggi dapat menunjukkan efektivitas iklan *online*, sementara penurunan dalam tingkat retensi pelanggan mungkin mengindikasikan masalah dalam layanan pelanggan atau kepuasan pelanggan. Penelitian pasar juga merupakan alat penting dalam pengukuran kinerja pemasaran. Melalui penelitian pasar, perusahaan dapat memperoleh wawasan tentang persepsi pelanggan terhadap merek dan produk, serta mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan dan preferensi pasar. Data dari penelitian pasar dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas kampanye pemasaran yang telah diluncurkan dan menyesuaikan strategi pemasaran untuk lebih sesuai dengan kebutuhan pasar. Misalnya, jika penelitian pasar menunjukkan adanya pergeseran tren atau perubahan dalam preferensi konsumen, perusahaan dapat menyesuaikan strategi pemasaran untuk lebih mencerminkan perubahan tersebut.

4. Fleksibilitas dan Penyesuaian

Fleksibilitas dan penyesuaian merupakan prinsip penting yang harus dimasukkan dalam proses perencanaan dan pengelolaan anggaran penjualan dan pemasaran. Saat perusahaan merancang anggaran untuk kegiatan penjualan dan pemasaran, harus mempertimbangkan kemungkinan perubahan yang mungkin terjadi dalam lingkungan bisnis dan pasar. Ward (2012) membahas pentingnya membangun fleksibilitas ke dalam anggaran tersebut agar perusahaan dapat menyesuaikan strategi pemasaran secara efisien dengan dinamika pasar yang berubah. Salah satu aspek utama fleksibilitas dalam anggaran penjualan dan pemasaran adalah kemampuan untuk menanggapi perubahan kondisi pasar. Pasar selalu berfluktuasi, dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti tren ekonomi, perubahan perilaku konsumen, dan kemajuan teknologi. Oleh karena itu, anggaran penjualan dan pemasaran harus dirancang dengan kemampuan untuk menyesuaikan strategi dan alokasi sumber daya sesuai dengan perubahan ini. Misalnya, jika muncul tren baru dalam perilaku konsumen atau ada inovasi produk yang baru, perusahaan harus dapat merespons dengan cepat melalui penyesuaian strategi pemasaran dan perubahan alokasi anggaran untuk mengikuti tren tersebut.

Perusahaan juga harus mempertimbangkan perubahan dalam kebijakan dan strategi bisnis saat merancang anggaran penjualan dan pemasaran. Kebijakan perusahaan dapat berubah seiring waktu sebagai respons terhadap perubahan dalam visi dan misi perusahaan, arah strategis, atau struktur organisasi. Oleh karena itu, anggaran penjualan dan pemasaran

harus dapat mengakomodasi perubahan ini dengan memungkinkan untuk penyesuaian dalam alokasi sumber daya dan prioritas aktivitas pemasaran. Misalnya, jika perusahaan memutuskan untuk memperluas kehadiran global atau memasuki pasar baru, anggaran pemasaran harus mampu menyesuaikan diri dengan strategi ekspansi ini dan mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk mendukung upaya pemasaran di pasar baru tersebut. Pembaruan dan penyesuaian anggaran penjualan dan pemasaran secara berkala juga diperlukan untuk memastikan bahwa perusahaan tetap relevan dan kompetitif dalam pasar yang terus berubah. Dengan mengadopsi pendekatan yang responsif terhadap perubahan pasar, perusahaan dapat menghindari kejutan tak terduga dan memanfaatkan peluang yang muncul dengan cepat. Hal ini juga memungkinkan perusahaan untuk memaksimalkan efisiensi dan efektivitas strategi pemasaran dengan memfokuskan sumber daya pada inisiatif yang memberikan hasil terbaik.

B. Anggaran Produksi dan Persediaan

Anggaran produksi dan persediaan berperan vital dalam pengelolaan operasional perusahaan. Menurut Helmold (2023), anggaran ini membantu perusahaan merencanakan dan mengendalikan kegiatan produksi serta persediaan barang dengan efisien. Ini termasuk perencanaan produksi berdasarkan proyeksi penjualan dan estimasi persediaan yang diinginkan. Dengan menyusun anggaran produksi dan persediaan yang tepat, perusahaan dapat menghindari kekurangan atau kelebihan stok, meningkatkan efisiensi operasional, dan mengurangi biaya produksi secara keseluruhan.

1. Perencanaan Produksi

Perencanaan produksi merupakan elemen kunci dalam strategi operasional sebuah perusahaan. Salah satu alat yang paling penting dalam melakukan perencanaan produksi adalah anggaran produksi. Anggaran produksi adalah dokumen yang merinci rencana produksi perusahaan dalam jangka waktu tertentu, berdasarkan proyeksi penjualan, kebutuhan pasar, dan persediaan yang diinginkan. Dalam konteks ini, Heizer *et al.* (2020) menggarisbawahi pentingnya perencanaan produksi yang cermat, yang mencakup estimasi permintaan, penjadwalan produksi, serta alokasi sumber daya seperti tenaga kerja, bahan baku, dan peralatan. Proses perencanaan produksi dimulai dengan estimasi permintaan, di mana perusahaan menganalisis tren penjualan, proyeksi pasar, dan faktor-faktor lain yang

mempengaruhi permintaan untuk produk atau layanan. Berdasarkan analisis ini, perusahaan dapat membuat proyeksi penjualan yang realistis untuk periode waktu tertentu, yang menjadi dasar bagi perencanaan produksi selanjutnya.

Perusahaan merencanakan penjadwalan produksi, di mana jadwal produksi yang optimal dibuat untuk memenuhi permintaan pasar yang diproyeksikan. Penjadwalan produksi melibatkan penentuan jumlah produk yang perlu diproduksi dalam setiap periode waktu, serta alokasi waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk setiap tahapan produksi. Hal ini meliputi pemilihan metode produksi yang tepat, urutan produksi, dan alokasi tenaga kerja yang efisien. Anggaran produksi juga memperhitungkan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mendukung proses produksi. Ini termasuk alokasi bahan baku, komponen, atau barang jadi yang dibutuhkan untuk memenuhi target produksi, serta perencanaan tenaga kerja dan penggunaan peralatan. Melalui alokasi sumber daya yang tepat, perusahaan dapat memastikan ketersediaan semua komponen yang diperlukan untuk produksi, menghindari kekurangan bahan baku atau peralatan, dan meminimalkan waktu henti dalam proses produksi.

2. Pengendalian Biaya Produksi

Pengendalian biaya produksi merupakan aspek penting dari manajemen operasional yang efektif dalam sebuah perusahaan. Dalam konteks ini, anggaran produksi berperan sentral dalam menetapkan standar biaya untuk setiap unit produk yang diproduksi. Standar biaya ini mencakup berbagai elemen biaya, baik yang langsung maupun tidak langsung, yang terkait dengan proses produksi. Menurut Helmold (2023), elemen biaya langsung yang diperhitungkan dalam anggaran produksi mencakup biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung. Biaya bahan baku mencakup biaya pembelian atau pengadaan bahan baku yang diperlukan untuk membuat produk, sementara biaya tenaga kerja langsung mencakup biaya upah langsung untuk pekerja yang terlibat dalam proses produksi. Standar biaya untuk setiap unit produk kemudian ditetapkan berdasarkan biaya langsung ini, dengan memperhitungkan harga bahan baku dan tarif upah tenaga kerja yang relevan.

Anggaran produksi juga mencakup elemen biaya tidak langsung seperti biaya *overhead* pabrik. Biaya *overhead* pabrik mencakup biaya-biaya yang tidak dapat langsung diatribusikan secara langsung ke produk tertentu, tetapi merupakan bagian penting dari proses produksi secara keseluruhan. Ini termasuk biaya seperti biaya penyusutan peralatan, biaya

utilitas pabrik, biaya pemeliharaan, dan biaya manajemen produksi. Standar biaya *overhead* pabrik juga ditetapkan dalam anggaran produksi untuk memperhitungkan kontribusinya terhadap biaya produksi total. Dengan memiliki standar biaya yang ditetapkan untuk setiap unit produk, perusahaan dapat menggunakan anggaran produksi sebagai alat untuk mengendalikan biaya produksi. Setiap periode, perusahaan membandingkan biaya aktual yang terjadi selama proses produksi dengan standar biaya yang telah ditetapkan. Jika biaya aktual lebih rendah dari standar biaya, ini menunjukkan bahwa produksi telah berjalan efisien, dan perusahaan mungkin telah berhasil mengendalikan biaya produksi. Namun, jika biaya aktual melebihi standar biaya, ini menunjukkan adanya penyimpangan yang perlu diidentifikasi dan ditangani.

3. Manajemen Persediaan

Manajemen persediaan merupakan aspek krusial dari operasi perusahaan yang efisien dan produktif. Dalam hal ini, anggaran persediaan berperan penting dalam merencanakan dan mengendalikan persediaan barang mentah, dalam proses, dan jadi. Menurut Stevenson *et al.* (2014), manajemen persediaan yang efektif melibatkan pertimbangan terhadap berbagai faktor yang memengaruhi siklus persediaan, termasuk biaya penyimpanan, biaya pemesanan, dan risiko kekurangan persediaan. Dalam konteks ini, anggaran persediaan digunakan sebagai panduan untuk menentukan tingkat persediaan yang optimal, yang dapat meminimalkan biaya penyimpanan sambil tetap memastikan ketersediaan barang yang cukup untuk memenuhi permintaan pelanggan.

Anggaran persediaan memungkinkan perusahaan untuk merencanakan kebutuhan persediaan dalam jangka waktu tertentu. Ini melibatkan analisis terhadap proyeksi permintaan pelanggan, tren pasar, dan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi persediaan. Dengan memiliki gambaran yang jelas tentang kebutuhan persediaan di masa depan, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih baik tentang berapa banyak barang mentah atau barang jadi yang perlu dipesan dan diproduksi. Selain itu, anggaran persediaan juga membantu perusahaan dalam mengendalikan biaya penyimpanan. Biaya penyimpanan meliputi biaya sewa gudang, biaya asuransi, biaya pemeliharaan, dan biaya kehilangan atau kerusakan persediaan. Dengan menggunakan anggaran persediaan sebagai panduan, perusahaan dapat menetapkan target biaya penyimpanan yang dapat diterima dan berusaha untuk meminimalkan biaya ini dengan mengelola persediaan secara efisien.

Anggaran persediaan juga memperhitungkan biaya pemesanan atau biaya pengadaan. Biaya pemesanan meliputi biaya administrasi yang terkait dengan pengelolaan pesanan pembelian dan proses administratif terkait, serta biaya pengiriman atau biaya logistik yang terkait dengan pengiriman barang ke tempat penyimpanan perusahaan. Dengan menganalisis biaya-biaya ini dan memperhitungkannya dalam anggaran persediaan, perusahaan dapat mengoptimalkan frekuensi pemesanan dan ukuran pesanan untuk mengurangi biaya pemesanan secara keseluruhan. Selain itu, anggaran persediaan juga mempertimbangkan risiko kekurangan persediaan. Kekurangan persediaan dapat menyebabkan hilangnya penjualan, kehilangan kepercayaan pelanggan, atau bahkan kerugian finansial yang signifikan bagi perusahaan. Dengan menggunakan anggaran persediaan sebagai alat untuk mengukur risiko kekurangan persediaan, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah pencegahan seperti meningkatkan keamanan persediaan atau mempercepat waktu pengiriman untuk meminimalkan kemungkinan terjadinya kekurangan persediaan.

4. Perencanaan Produksi Berkelanjutan

Perencanaan produksi berkelanjutan merupakan komponen penting dalam strategi operasional perusahaan modern yang bertujuan untuk mengintegrasikan aspek keberlanjutan lingkungan, kesehatan, dan keselamatan kerja ke dalam kegiatan produksi. Anggaran produksi, sebagai alat manajemen yang kuat, berperan kunci dalam memastikan bahwa perusahaan mengadopsi praktik-produksi yang berkelanjutan dan bertanggung jawab. Menurut Slack dan Brandon-Jones (2018), perencanaan produksi yang berkelanjutan mencakup sejumlah aspek yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan. Salah satunya adalah dampak produksi terhadap lingkungan. Dalam era di mana perubahan iklim dan degradasi lingkungan semakin menjadi perhatian global, perusahaan perlu mempertimbangkan bagaimana kegiatan produksinya dapat memengaruhi lingkungan sekitar. Ini termasuk penggunaan sumber daya alam yang berkelanjutan, pengelolaan limbah dan emisi, serta penggunaan energi yang efisien. Dengan mengintegrasikan pertimbangan lingkungan ke dalam anggaran produksi, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan efisiensi energi, mengurangi limbah, dan mengadopsi teknologi ramah lingkungan.

Anggaran produksi juga memungkinkan perusahaan untuk mempertimbangkan aspek kesehatan dan keselamatan kerja dalam operasi. Kesehatan dan keselamatan kerja merupakan prioritas utama bagi

perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial. Dengan mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk pelatihan, peralatan pelindung diri, dan program kesehatan di tempat kerja, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi karyawan. Ini tidak hanya mengurangi risiko kecelakaan dan cedera, tetapi juga meningkatkan produktivitas dan moral karyawan. Selain itu, perencanaan produksi berkelanjutan juga melibatkan pengembangan strategi-produksi yang berkelanjutan dalam jangka panjang. Ini termasuk investasi dalam teknologi-produksi yang ramah lingkungan, diversifikasi sumber energi, dan inovasi dalam desain produk yang mempertimbangkan siklus hidup produk dari perspektif lingkungan. Dengan merencanakan produksi secara berkelanjutan, perusahaan dapat meminimalkan jejak karbon, mengurangi konsumsi sumber daya alam yang berharga, dan mendukung tujuan pembangunan berkelanjutan.

C. Anggaran Operasional Lainnya: SDM, Administrasi, dan Lain-lain

Anggaran operasional lainnya, termasuk anggaran untuk sumber daya manusia (SDM), administrasi, dan aspek operasional lainnya, berperan penting dalam manajemen keuangan perusahaan. Menurut Brewer *et al.* (2022), anggaran ini mencakup alokasi sumber daya finansial untuk kebutuhan karyawan, biaya administrasi kantor, pengembangan produk, dan teknologi informasi. Dengan menyusun anggaran operasional yang tepat untuk semua aspek ini, perusahaan dapat mengelola sumber daya finansialnya secara efisien, meningkatkan produktivitas operasional, dan mencapai tujuan bisnisnya dengan lebih baik.

1. Anggaran Sumber Daya Manusia (SDM)

Anggaran Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) suatu perusahaan. Merupakan praktik yang umum bagi perusahaan untuk merencanakan dan mengalokasikan sumber daya finansial untuk kebutuhan tenaga kerja. Dalam konteks ini, anggaran SDM berperan penting dalam memastikan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang berkualitas dan terampil untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Milkovich *et al.* (2014), anggaran SDM mencakup sejumlah aspek yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan dalam proses perencanaannya. Salah satu komponen utama dari anggaran SDM adalah biaya rekrutmen. Proses rekrutmen mencakup biaya

pengiklanan, seleksi, dan proses perekrutan yang dapat menjadi beban finansial bagi perusahaan. Dengan mengalokasikan dana yang memadai untuk rekrutmen, perusahaan dapat menarik kandidat yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Anggaran SDM juga mencakup biaya pelatihan dan pengembangan karyawan. Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan karena membantu meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan. Dengan mengalokasikan sumber daya finansial untuk pelatihan, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan terus berkembang dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja dan teknologi yang terus berkembang. Komponen lain dari anggaran SDM adalah biaya kompensasi karyawan. Ini mencakup gaji, tunjangan, bonus, dan manfaat lainnya yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi dan kinerja. Perusahaan perlu mempertimbangkan faktor-faktor seperti kebijakan upah minimum, tingkat inflasi, dan tren industri dalam menentukan anggaran untuk kompensasi karyawan. Dengan memberikan kompensasi yang kompetitif, perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas dan meningkatkan retensi tenaga kerja.

2. Anggaran Administrasi

Anggaran administrasi adalah bagian penting dari proses perencanaan keuangan suatu perusahaan yang mencakup semua biaya yang terkait dengan operasional administratifnya. Ini termasuk biaya-biaya yang diperlukan untuk menjalankan kantor, mempertahankan infrastruktur, dan mendukung operasi administratif secara keseluruhan. Dalam konteks ini, anggaran administrasi berperan kunci dalam mengelola sumber daya finansial perusahaan dengan efisien dan memastikan bahwa operasi administratif berjalan lancar. Menurut Brewer *et al.* (2022), anggaran administrasi perlu mencakup berbagai jenis biaya yang relevan dengan fungsi administratif perusahaan. Salah satu komponen utama dari anggaran administrasi adalah biaya kantor, yang mencakup biaya sewa atau hipotek untuk gedung kantor, biaya pemeliharaan dan perbaikan, serta biaya untuk peralatan kantor seperti meja, kursi, dan perangkat komputer. Pengeluaran ini penting untuk memastikan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan fungsional tersedia bagi karyawan, sehingga dapat mendukung produktivitas dan kesejahteraan.

Anggaran administrasi juga mencakup biaya utilitas yang diperlukan untuk menjalankan operasi kantor sehari-hari. Ini mencakup

biaya listrik, air, gas, dan telekomunikasi yang diperlukan untuk mendukung fungsi kantor. Dengan menyusun anggaran yang memperhitungkan biaya-biaya ini, perusahaan dapat mengelola pengeluaran operasionalnya dengan lebih efektif dan menghindari kenaikan biaya yang tidak terduga. Seiring dengan biaya kantor dan utilitas, anggaran administrasi juga harus mempertimbangkan biaya peralatan kantor dan teknologi informasi. Biaya ini mencakup pembelian dan pemeliharaan peralatan kantor seperti printer, fotokopi, dan peralatan konferensi, serta biaya untuk perangkat lunak dan sistem informasi yang mendukung operasi administratif. Dengan memasukkan biaya ini ke dalam anggaran, perusahaan dapat memastikan bahwa infrastruktur teknologi tetap mutakhir dan mampu mendukung kebutuhan operasional secara efisien.

3. Anggaran Pengembangan Produk dan Layanan

Anggaran pengembangan produk dan layanan melibatkan alokasi sumber daya finansial untuk berbagai kegiatan yang terkait dengan penelitian, pengembangan, dan pemasaran produk baru serta peningkatan layanan pelanggan. Dalam konteks ini, anggaran ini berperan penting dalam memfasilitasi inovasi, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memperkuat posisi perusahaan di pasar. Anggaran pengembangan produk dan layanan mencakup biaya riset pasar. Riset pasar merupakan langkah awal yang penting dalam proses pengembangan produk baru. Menurut Kotler *et al.* (2018), biaya riset pasar meliputi kegiatan seperti survei konsumen, analisis tren pasar, dan penelitian pesaing. Dengan melakukan riset pasar yang cermat, perusahaan dapat memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan, mengidentifikasi peluang pasar baru, serta mengevaluasi potensi keberhasilan produk baru.

Anggaran pengembangan produk dan layanan juga mencakup biaya pengembangan produk. Ini melibatkan investasi dalam desain, prototipe, pengujian, dan produksi awal produk baru. Biaya ini termasuk biaya untuk tenaga kerja terampil, bahan baku, peralatan, serta lisensi atau paten yang mungkin diperlukan. Dengan mengalokasikan sumber daya finansial yang memadai untuk pengembangan produk, perusahaan dapat memastikan bahwa produk baru yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik, fitur yang menarik, dan daya saing yang kuat di pasar. Selain itu, anggaran pengembangan produk dan layanan juga mencakup biaya pemasaran produk baru. Peluncuran produk baru memerlukan strategi pemasaran yang efektif untuk memperkenalkan produk ke pasar dan membangun kesadaran serta minat pelanggan. Biaya ini mencakup berbagai kegiatan pemasaran seperti

iklan, promosi penjualan, pameran dagang, dan kampanye media sosial. Dengan mengalokasikan anggaran yang memadai untuk pemasaran produk baru, perusahaan dapat meningkatkan visibilitas produk, mencapai target pasar yang relevan, dan mempercepat adopsi produk oleh konsumen.

4. Anggaran Teknologi Informasi (TI)

Anggaran teknologi informasi (TI) adalah komponen penting dalam strategi bisnis modern bagi perusahaan di berbagai sektor industri. Hal ini melibatkan alokasi sumber daya finansial untuk pengembangan, pemeliharaan, dan peningkatan infrastruktur serta aplikasi TI yang mendukung operasi perusahaan. Menurut Laudon dan Laudon (2004), anggaran TI mencakup berbagai aspek seperti biaya perangkat keras, perangkat lunak, layanan internet, keamanan informasi, serta pelatihan dan dukungan pengguna. Anggaran TI melibatkan biaya perangkat keras. Ini mencakup pembelian, penggantian, dan pemeliharaan perangkat keras seperti server, komputer, jaringan, dan perangkat penyimpanan data. Perusahaan perlu mengalokasikan dana yang cukup untuk memastikan bahwa infrastruktur perangkat keras dapat mendukung kegiatan operasional sehari-hari dengan efisien dan dapat mengakomodasi pertumbuhan bisnis di masa depan.

Anggaran TI juga mencakup biaya perangkat lunak. Ini mencakup biaya lisensi, pembaruan, dan integrasi perangkat lunak yang diperlukan untuk berbagai keperluan bisnis seperti sistem manajemen basis data, perangkat lunak akuntansi, perangkat lunak produktivitas kantor, dan perangkat lunak khusus industri. Pengelolaan perangkat lunak yang efektif memastikan bahwa perusahaan memiliki akses ke teknologi terbaru dan fitur-fitur yang diperlukan untuk mendukung operasi bisnisnya. Selanjutnya, anggaran TI juga mencakup biaya layanan internet. Ini termasuk biaya langganan internet, *hosting* web, kecepatan internet, dan layanan *cloud computing*. Dengan mengalokasikan dana yang memadai untuk layanan internet, perusahaan dapat memastikan konektivitas yang andal dan cepat yang diperlukan untuk operasi bisnis yang lancar serta menyediakan platform untuk inovasi dan kolaborasi di antara karyawan.



BAB VII

ANGGARAN KAS

Anggaran Kas merupakan bagian penting dalam manajemen keuangan perusahaan yang fokus pada perencanaan dan pengelolaan arus kas. Anggaran Kas adalah instrumen yang digunakan perusahaan untuk merencanakan dan mengelola aliran masuk dan keluar kas dengan lebih efisien. Ini melibatkan peramalan pendapatan, pengeluaran, dan investasi dalam jangka waktu tertentu. Melalui anggaran kas, perusahaan dapat menetapkan target untuk mencapai kecukupan kas guna memenuhi kewajiban keuangan dan menghindari kekurangan kas yang dapat menghambat operasional. Selain itu, anggaran kas juga membantu dalam memantau dan mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan secara berkala.

A. Perencanaan Aliran Kas

Perencanaan aliran kas adalah tahapan kunci dalam manajemen keuangan perusahaan yang memungkinkan pengelolaan yang efisien terhadap arus masuk dan keluar kas. Ehrhardt (2011) menjelaskan bahwa perencanaan aliran kas melibatkan proyeksi dan estimasi pendapatan serta pengeluaran perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Dengan merencanakan aliran kas secara cermat, perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan kasnya, memprioritaskan penggunaan kas, dan mengantisipasi tantangan keuangan yang mungkin timbul di masa depan.

1. Pentingnya Perencanaan Aliran Kas

Perencanaan aliran kas melibatkan pengaturan dan pengelolaan arus masuk dan keluar kas secara efektif dan efisien. Sebagaimana diungkapkan oleh Ehrhardt (2011), pentingnya perencanaan aliran kas terletak pada kemampuannya untuk mengidentifikasi sumber-sumber dan kebutuhan kas perusahaan, yang pada gilirannya membantu dalam mengelola likuiditas dan menghindari potensi kekurangan kas yang dapat menghambat operasional. Salah satu aspek yang sangat penting dari perencanaan aliran

kas adalah kemampuannya untuk mengantisipasi sumber-sumber kas. Ini mencakup pendapatan dari penjualan produk atau layanan, penerimaan dividen, pinjaman, dan investasi. Dengan menganalisis secara cermat dan merencanakan sumber-sumber kas ini, perusahaan dapat memastikan bahwa arus masuk kas mencukupi untuk memenuhi kebutuhan operasionalnya serta untuk melunasi kewajiban keuangan seperti pembayaran pinjaman dan dividen kepada pemegang saham.

Perencanaan aliran kas juga memperhitungkan kebutuhan kas perusahaan. Ini mencakup pembayaran biaya operasional, pembelian persediaan, pembayaran gaji karyawan, pembayaran utang, dan investasi dalam proyek-proyek pengembangan atau ekspansi. Dengan memahami dengan jelas kebutuhan kasnya, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya finansialnya dengan lebih efisien dan memprioritaskan pengeluaran yang paling penting untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan bisnisnya. Lebih lanjut, perencanaan aliran kas memungkinkan perusahaan untuk mengelola risiko likuiditas dengan lebih baik. Dengan memperkirakan dengan akurat arus masuk dan keluar kas di masa depan, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi kekurangan kas dan mengambil langkah-langkah pencegahan yang diperlukan, seperti menegosiasikan fasilitas kredit tambahan dengan bank atau mengurangi pengeluaran yang tidak mendesak. Hal ini membantu perusahaan untuk tetap likuid dan menghindari situasi di mana tidak dapat memenuhi kewajiban keuangan secara tepat waktu.

2. Mengidentifikasi Sumber dan Penggunaan Kas

Mengidentifikasi sumber dan penggunaan kas membantu perusahaan untuk memahami dari mana kas berasal dan bagaimana kas tersebut digunakan dalam operasional sehari-hari. Menurut Sherman (2023), sumber kas dapat bervariasi dari penjualan produk atau layanan, penerimaan pinjaman, hingga pendapatan dari investasi. Di sisi lain, penggunaan kas mencakup berbagai aspek seperti pembayaran kepada pemasok, biaya operasional, pembayaran utang, serta pengeluaran untuk pengembangan bisnis. Sumber kas pertama yang perlu dipertimbangkan adalah pendapatan dari penjualan produk atau layanan. Untuk banyak perusahaan, penjualan adalah sumber utama kas yang mendukung operasional. Oleh karena itu, memahami tren penjualan dan siklus pendapatan menjadi krusial dalam merencanakan aliran kas. Faktor-faktor seperti musim, tren pasar, dan strategi pemasaran dapat mempengaruhi pola

penjualan, dan perusahaan perlu mengantisipasi fluktuasi ini dalam perencanaan aliran kas.

Perusahaan juga harus mempertimbangkan sumber kas tambahan seperti penerimaan pinjaman atau investasi. Pinjaman dari bank atau investor dapat memberikan sumber pendanaan tambahan untuk membiayai operasional atau proyek-proyek pengembangan. Namun, perusahaan perlu mempertimbangkan biaya bunga dan ketentuan pembayaran yang terkait dengan pinjaman tersebut. Sementara itu, pendapatan dari investasi seperti dividen atau penjualan aset dapat memberikan sumber kas tambahan yang dapat digunakan untuk memperkuat likuiditas perusahaan. Di sisi penggunaan kas, perusahaan harus memperhitungkan berbagai pengeluaran operasional dan non-operasional. Biaya operasional mencakup pembayaran kepada pemasok untuk bahan baku atau barang jadi, biaya gaji dan tunjangan karyawan, biaya utilitas, serta berbagai biaya administratif dan *overhead* lainnya. Memahami pola pengeluaran operasional ini membantu perusahaan untuk mengatur kegiatan bisnis dengan lebih efisien dan mengidentifikasi area-area di mana penghematan dapat dicapai.

3. Menyusun Proyeksi Aliran Kas

Proyeksi aliran kas melibatkan estimasi pendapatan dan pengeluaran kas yang diharapkan berdasarkan aktivitas operasional, investasi, dan pendanaan perusahaan. Sebagaimana diungkapkan oleh Ross *et al.* (2022), menyusun proyeksi aliran kas merupakan langkah penting dalam mengelola keuangan perusahaan karena memungkinkan perusahaan untuk merencanakan kebutuhan kasnya dengan lebih baik, mengelola risiko likuiditas, dan membuat keputusan keuangan yang lebih tepat. Dalam menyusun proyeksi aliran kas, perusahaan perlu memperhitungkan pendapatan kas yang diharapkan dari aktivitas operasionalnya. Ini meliputi pendapatan dari penjualan produk atau layanan, penerimaan pembayaran dari pelanggan, dan pendapatan kas lainnya yang diperoleh dari kegiatan bisnis inti perusahaan. Estimasi pendapatan ini harus didasarkan pada proyeksi penjualan yang realistis, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti tren pasar, musim, dan strategi pemasaran. Proyeksi pendapatan kas yang akurat membantu perusahaan untuk mengantisipasi arus kas masuk yang sebenarnya dan mengelola likuiditasnya dengan lebih baik.

Perusahaan juga perlu memperhitungkan pengeluaran kas yang diperkirakan dalam proyeksi aliran kas. Pengeluaran ini dapat berasal dari berbagai kegiatan seperti pembelian bahan baku atau inventaris, pembayaran gaji dan tunjangan karyawan, biaya operasional seperti utilitas

dan sewa, serta pengeluaran untuk biaya *overhead* dan administrasi. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhitungkan pengeluaran non-operasional seperti pembayaran utang, pembelian aset tetap, dan investasi dalam pengembangan produk atau layanan baru. Estimasi pengeluaran kas yang akurat membantu perusahaan untuk mengelola penggunaan kasnya dengan lebih efisien dan mengidentifikasi area-area di mana penghematan dapat dicapai. Selain aktivitas operasional, proyeksi aliran kas juga harus memperhitungkan kegiatan investasi dan pendanaan perusahaan. Investasi dalam aset tetap seperti peralatan atau infrastruktur, serta kegiatan investasi lainnya seperti pembelian saham atau obligasi, dapat mempengaruhi arus kas perusahaan. Selain itu, pendanaan dari pinjaman bank atau investor, serta pembayaran utang atau dividen, juga harus dipertimbangkan dalam proyeksi aliran kas. Dengan memasukkan kegiatan investasi dan pendanaan dalam proyeksi aliran kas, perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan finansialnya yang lebih luas dan merencanakan sumber-sumber pembiayaan yang sesuai.

4. Pengelolaan Risiko Likuiditas

Likuiditas mengacu pada kemampuan sebuah perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya secara tepat waktu, dengan memiliki cukup kas atau aset yang mudah dicairkan. Ketika perusahaan gagal mempertahankan tingkat likuiditas yang memadai, dapat timbul risiko kekurangan kas yang dapat mengganggu operasional dan bahkan membahayakan kelangsungan bisnisnya. Oleh karena itu, pengelolaan risiko likuiditas menjadi kunci dalam menjaga stabilitas keuangan perusahaan (Van Horne & Wachowicz, 2009). Langkah pertama dalam pengelolaan risiko likuiditas adalah pemantauan aliran kas. Perusahaan perlu secara teratur melacak arus masuk dan keluar kasnya untuk memahami pola aliran kasnya. Ini mencakup menganalisis sumber-sumber kas, seperti penjualan, penerimaan pinjaman, atau investasi, serta mengidentifikasi penggunaan kas, seperti pembayaran utang, biaya operasional, atau investasi dalam aset tetap. Dengan memahami pola aliran kasnya, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi kekurangan kas yang mungkin terjadi di masa depan.

Setelah memantau aliran kasnya, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi potensi kekurangan kas. Hal ini melibatkan penilaian terhadap kemungkinan situasi-situasi di mana perusahaan mungkin tidak memiliki cukup kas untuk memenuhi kewajiban keuangannya yang mendesak. Contohnya, perusahaan mungkin menghadapi kekurangan kas

akibat penurunan penjualan yang tiba-tiba, biaya tak terduga, atau pembayaran utang yang besar. Dengan mengidentifikasi potensi kekurangan kas ini, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah pencegahan yang diperlukan untuk mengatasi risiko tersebut. Salah satu strategi yang dapat digunakan untuk mengelola risiko likuiditas adalah pengembangan cadangan kas yang mencukupi. Perusahaan perlu memiliki cadangan kas yang cukup untuk menangani situasi-situasi darurat atau keadaan tak terduga yang memerlukan pembayaran tunai segera. Cadangan kas ini dapat diperoleh melalui kebijakan konservatif terkait alokasi kas, penundaan pembayaran dividen, atau penggunaan fasilitas kredit yang tersedia. Dengan memiliki cadangan kas yang mencukupi, perusahaan dapat mengurangi risiko kekurangan kas dan menjaga stabilitas keuangannya.

B. Pengelolaan Likuiditas dan Arus Kas

Pengelolaan likuiditas dan arus kas merupakan aspek kritis dalam manajemen keuangan perusahaan yang bertujuan untuk memastikan ketersediaan dan kelancaran aliran kas yang memadai. Ehrhardt (2011) menjelaskan bahwa pengelolaan likuiditas dan arus kas melibatkan strategi untuk memantau, mengendalikan, dan merencanakan arus masuk dan keluar kas perusahaan. Dengan mengelola likuiditas dan arus kas secara efektif, perusahaan dapat menghindari kekurangan kas yang dapat mengganggu operasional, serta meningkatkan kemampuan untuk memenuhi kewajiban keuangan tepat waktu. Ini membentuk dasar yang kuat dalam menjaga stabilitas keuangan dan kesinambungan operasional perusahaan.

1. Pentingnya Pengelolaan Likuiditas

Pengelolaan likuiditas adalah salah satu aspek yang paling penting dalam manajemen keuangan perusahaan karena menyangkut kemampuan perusahaan untuk memastikan ketersediaan dana yang cukup untuk memenuhi kewajiban keuangannya secara tepat waktu. Likuiditas yang baik sangat vital dalam memastikan kelancaran operasional perusahaan, memenuhi komitmen pembayaran kepada pemasok dan karyawan, serta menjaga kepercayaan investor dan kreditor. Sebaliknya, likuiditas yang buruk dapat mengakibatkan serangkaian masalah serius, termasuk kesulitan dalam memenuhi kewajiban keuangan, kehilangan kepercayaan investor, dan bahkan risiko kebangkrutan. Menurut Ehrhardt (2011), likuiditas yang buruk dapat memiliki dampak yang merugikan bagi perusahaan dalam banyak hal. Misalnya, jika perusahaan tidak memiliki cukup kas untuk

membayar utangnya secara tepat waktu, ini bisa menyebabkan penundaan pembayaran kepada pemasok, yang pada gilirannya dapat mengganggu rantai pasokan dan hubungan bisnis.

Kesulitan dalam memenuhi kewajiban keuangan juga dapat mengakibatkan perusahaan kehilangan kepercayaan investor dan kreditor, yang dapat mengurangi akses perusahaan terhadap modal yang diperlukan untuk pertumbuhan dan pengembangan. Pentingnya pengelolaan likuiditas tidak hanya terbatas pada memenuhi kewajiban keuangan saat ini, tetapi juga dalam mengantisipasi kebutuhan kas di masa depan. Perusahaan perlu dapat mengidentifikasi dan memperkirakan dengan akurat arus kas masuk dan keluar, serta mengantisipasi situasi-situasi yang mungkin membutuhkan tambahan likuiditas, seperti peningkatan biaya operasional atau investasi dalam proyek-proyek baru. Dengan memiliki rencana yang tepat untuk mengelola likuiditasnya, perusahaan dapat menghindari kekurangan kas yang dapat menghambat kemampuannya untuk beroperasi secara efektif.

2. Strategi Pengelolaan Likuiditas

Untuk pengelolaan likuiditas, strategi yang tepat sangat penting untuk memastikan perusahaan dapat mengelola arus kasnya dengan efektif. Strategi ini melibatkan penggunaan berbagai instrumen keuangan dan praktik manajemen yang dirancang untuk menjaga ketersediaan dana yang cukup untuk memenuhi kewajiban keuangan dan memanfaatkan peluang investasi yang mungkin muncul. Menurut Van Horne dan Wachowicz (2009), ada beberapa strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam pengelolaan likuiditas:

a. Penggunaan Instrumen Keuangan

Salah satu strategi utama dalam pengelolaan likuiditas adalah penggunaan instrumen keuangan yang tepat. Ini termasuk memanfaatkan pinjaman jangka pendek dari lembaga keuangan atau pasar modal untuk menutupi kekurangan kas yang mungkin timbul dalam jangka pendek. Pinjaman jangka pendek dapat memberikan akses cepat ke dana tambahan yang diperlukan untuk memenuhi kewajiban keuangan tanpa harus menjual aset atau menahan investasi jangka panjang.

b. Investasi Kas yang Fleksibel

Perusahaan juga dapat mengalokasikan sebagian dari kasnya ke dalam investasi yang fleksibel dan mudah dicairkan. Investasi seperti deposito berjangka atau surat berharga jangka pendek dapat memberikan pengembalian yang sedikit lebih tinggi daripada

menyimpan kas dalam rekening bank biasa, sementara tetap memungkinkan akses cepat terhadap dana jika dibutuhkan. Dengan demikian, investasi kas yang fleksibel dapat membantu meningkatkan pengembalian investasi sambil tetap mempertahankan likuiditas.

c. Manajemen Persediaan yang Tepat

Manajemen persediaan yang efektif juga merupakan bagian penting dari strategi pengelolaan likuiditas. Dengan mengelola persediaan dengan cermat, perusahaan dapat mengoptimalkan aliran kasnya dengan meminimalkan biaya penyimpanan dan risiko obsolesensi, sambil memastikan ketersediaan produk yang cukup untuk memenuhi permintaan pelanggan. Ini dapat dilakukan dengan memantau permintaan pelanggan, mengoptimalkan proses produksi, dan menjaga keseimbangan yang tepat antara persediaan dan arus kas.

Perusahaan juga perlu melakukan pemantauan dan perencanaan yang cermat terkait dengan arus kasnya. Ini melibatkan:

a. Pemantauan Arus Kas

Perusahaan harus memantau arus kas secara teratur untuk memahami pola arus kasnya dan mengidentifikasi potensi kekurangan kas yang mungkin timbul. Pemantauan arus kas yang cermat memungkinkan perusahaan untuk mengambil langkah-langkah preventif untuk mengatasi situasi tersebut sebelum menjadi masalah yang lebih besar.

b. Identifikasi Potensi Kekurangan Kas

Perusahaan juga perlu mengidentifikasi potensi kekurangan kas yang mungkin terjadi di masa depan. Ini melibatkan pemodelan skenario keuangan untuk memahami bagaimana perubahan dalam kondisi pasar atau biaya operasional dapat mempengaruhi likuiditas perusahaan.

c. Perencanaan Langkah-langkah Pengelolaan Likuiditas

Berdasarkan pemantauan dan identifikasi kekurangan kas, perusahaan perlu merencanakan langkah-langkah yang akan diambil untuk mengatasi situasi tersebut. Ini bisa mencakup mengajukan pinjaman jangka pendek, menjual investasi, atau merampingkan biaya operasional untuk sementara waktu.

3. Peran Arus Kas dalam Pengambilan Keputusan

Arus kas, atau aliran masuk dan keluar dana dari perusahaan, memegang peran krusial dalam pengambilan keputusan manajerial yang berdampak pada kesehatan finansial dan pertumbuhan jangka panjang suatu organisasi. Dalam konteks ini, analisis arus kas tidak hanya membantu dalam pemahaman terhadap kondisi keuangan saat ini, tetapi juga menjadi landasan untuk merencanakan strategi keuangan yang efektif. Menurut Ross *et al.* (2022), peran arus kas dalam pengambilan keputusan perusahaan meliputi beberapa aspek kunci. Arus kas adalah indikator utama kesehatan keuangan perusahaan. Dengan memonitor arus kas masuk dan keluar secara teratur, manajemen dapat memperoleh pemahaman yang mendalam tentang seberapa baik perusahaan menghasilkan dan mengelola uang. Analisis arus kas memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi pola dan tren arus kas yang mungkin memerlukan perhatian khusus, seperti periode-periode di mana arus kas positif atau negatif secara signifikan. Dengan memahami kesehatan arus kas, manajemen dapat mengambil langkah-langkah proaktif untuk memperbaiki efisiensi operasional dan menghindari masalah likuiditas yang potensial.

Arus kas juga merupakan alat penting dalam mengevaluasi proyek investasi. Sebelum mengalokasikan sumber daya untuk proyek baru, perusahaan perlu memastikan bahwa proyek tersebut akan menghasilkan arus kas yang cukup untuk mengembalikan investasi serta memberikan keuntungan tambahan. Analisis arus kas digunakan untuk memperkirakan arus kas bersih yang dihasilkan oleh proyek selama periode waktu tertentu, memungkinkan manajemen untuk menilai kelayakan ekonomi proyek dan memprioritaskan investasi yang paling menguntungkan. Arus kas juga memengaruhi keputusan terkait struktur modal dan pembiayaan perusahaan. Dalam menentukan cara terbaik untuk membiayai operasi dan proyek investasi, manajemen perlu mempertimbangkan dampaknya terhadap arus kas perusahaan. Misalnya, penggunaan pinjaman jangka pendek mungkin dapat memberikan akses cepat terhadap dana tambahan, tetapi juga meningkatkan risiko likuiditas jika pembayaran bunga dan pokok tidak dapat dipenuhi. Dengan memahami hubungan antara struktur modal dan arus kas, manajemen dapat merancang kebijakan pembiayaan yang seimbang, yang mengoptimalkan penggunaan dana perusahaan tanpa mengorbankan stabilitas keuangan.

4. Manajemen Risiko Arus Kas

Manajemen risiko arus kas merupakan aspek kritis dalam pengelolaan likuiditas perusahaan yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko-risiko yang dapat mempengaruhi aliran kas. Risiko-risiko ini dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk fluktuasi pasar, perubahan regulasi, ketidakpastian ekonomi, dan faktor-faktor lain yang dapat mengganggu ketersediaan dan kelancaran aliran kas perusahaan. Dalam menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian yang terkait dengan arus kas, perusahaan perlu mengadopsi strategi manajemen risiko yang efektif untuk mengurangi dampak risiko yang tidak diinginkan (Sherman, 2023). Salah satu langkah utama dalam manajemen risiko arus kas adalah identifikasi risiko. Perusahaan harus memahami dengan baik berbagai risiko yang dapat mempengaruhi aliran kas, baik dari internal maupun eksternal. Risiko internal dapat meliputi kebijakan manajemen yang tidak tepat, struktur modal yang buruk, atau kelemahan dalam sistem informasi keuangan. Di sisi lain, risiko eksternal dapat berasal dari fluktuasi pasar, perubahan dalam lingkungan regulasi, atau kondisi ekonomi global yang tidak stabil. Dengan memahami sumber dan jenis risiko yang dihadapi, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko tersebut.

Setelah identifikasi risiko, langkah berikutnya adalah evaluasi dan penilaian risiko-risiko tersebut. Perusahaan perlu mengukur dampak potensial dari setiap risiko terhadap aliran kas, serta kemungkinan terjadinya. Metode analisis seperti analisis sensitivitas dan simulasi monte carlo dapat digunakan untuk mengidentifikasi risiko-risiko kunci dan memperkirakan dampaknya terhadap aliran kas. Dengan memahami tingkat risiko yang dihadapi, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya untuk mengurangi risiko yang paling signifikan atau merencanakan strategi mitigasi yang sesuai. Selanjutnya, perusahaan perlu mengembangkan strategi untuk mengelola risiko arus kas yang telah diidentifikasi dan dievaluasi. Salah satu strategi umum adalah diversifikasi sumber-sumber pendapatan. Dengan memiliki beragam sumber pendapatan yang tidak tergantung pada satu pasar atau produk tertentu, perusahaan dapat mengurangi risiko yang terkait dengan fluktuasi pasar atau perubahan dalam permintaan pasar. Selain itu, penggunaan instrumen derivatif seperti opsi atau kontrak berjangka dapat membantu melindungi perusahaan dari risiko perubahan harga atau nilai tukar yang tidak diinginkan.

C. Pengendalian Kas dan Manajemen Risiko

Pengendalian kas dan manajemen risiko merupakan elemen penting dalam manajemen keuangan perusahaan, yang bertujuan untuk melindungi aset kas perusahaan dan mengurangi risiko keuangan yang tidak diinginkan. Ehrhardt (2011) menjelaskan bahwa pengendalian kas melibatkan implementasi kebijakan dan prosedur untuk memastikan keandalan informasi keuangan serta mencegah kehilangan atau penyalahgunaan kas. Sementara itu, manajemen risiko berkaitan dengan identifikasi, evaluasi, dan pengelolaan risiko yang terkait dengan arus kas perusahaan. Dengan mengintegrasikan pengendalian kas dan manajemen risiko, perusahaan dapat meningkatkan ketahanan finansial dan mengoptimalkan kinerja keuangan.

1. Pentingnya Pengendalian Kas

Pengendalian kas merupakan aspek vital dalam manajemen keuangan suatu perusahaan yang bertujuan untuk memastikan keandalan, keakuratan, serta keamanan informasi dan aset kas perusahaan. Sebagai salah satu sumber daya yang paling penting, kas berperan sentral dalam operasi sehari-hari dan pertumbuhan jangka panjang suatu organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki sistem pengendalian yang efektif guna melindungi kas dari risiko-risiko yang mungkin timbul dan memastikan penggunaannya sesuai dengan kebutuhan bisnis. Salah satu alasan utama mengapa pengendalian kas sangat penting adalah untuk mencegah penipuan dan penyalahgunaan dana. Kas merupakan sumber daya yang rentan terhadap penyalahgunaan oleh pihak internal maupun eksternal perusahaan. Dengan adanya pengendalian yang tepat, seperti pemisahan tugas, persetujuan transaksi, dan pemantauan transaksi yang tidak bias, perusahaan dapat mencegah atau mengidentifikasi tindakan penipuan sebelum menyebabkan kerugian yang signifikan.

Pengendalian kas yang efektif juga membantu perusahaan mencapai tujuan keuangan dan operasionalnya. Dengan memiliki prosedur yang jelas untuk pengeluaran kas, perusahaan dapat memastikan bahwa dana digunakan untuk tujuan yang tepat dan sesuai dengan prioritas bisnis. Misalnya, dengan mengharuskan persetujuan manajemen untuk pembelian besar-besaran atau pengeluaran di luar anggaran, perusahaan dapat memastikan bahwa penggunaan kasnya

sejalan dengan strategi dan rencana bisnis yang telah ditetapkan. Selanjutnya, pengendalian kas yang efektif juga penting untuk menjaga ketersediaan kas yang memadai. Kas yang cukup merupakan salah satu faktor kunci dalam menjaga kelancaran operasi perusahaan dan memenuhi kewajiban keuangan tepat waktu. Dengan memiliki kebijakan yang memandu penyetoran, penarikan, dan pengelolaan kas secara keseluruhan, perusahaan dapat menghindari kekurangan kas yang dapat mengganggu operasi dan merugikan reputasi perusahaan di mata kreditur dan investor.

2. Strategi Pengendalian Kas

Strategi pengendalian kas merupakan fondasi penting dalam upaya perusahaan untuk mengelola dan mengamankan aset kas. Hal ini mencakup serangkaian prosedur, kebijakan, dan praktik yang dirancang untuk memantau, mengendalikan, dan melaporkan arus kas secara efektif. Pentingnya strategi pengendalian kas ini tercermin dalam kemampuannya untuk mencegah penipuan, mengelola likuiditas, meningkatkan transparansi, dan memastikan keandalan informasi keuangan (Van Horne & Wachowicz, 2009). Salah satu elemen kunci dalam strategi pengendalian kas adalah pemisahan tugas. Pemisahan tugas memastikan bahwa tidak ada individu yang memiliki kendali penuh atas seluruh siklus kas perusahaan. Sebagai contoh, tugas pengeluaran kas dan tugas rekonsiliasi mungkin harus dilakukan oleh orang yang berbeda untuk mencegah adanya konflik kepentingan atau peluang penipuan. Dengan cara ini, kesalahan dan penyalahgunaan dana dapat dihindari atau diidentifikasi lebih cepat.

Verifikasi transaksi juga menjadi bagian penting dari strategi pengendalian kas. Ini melibatkan proses pemeriksaan dan persetujuan setiap transaksi kas sebelum dilaksanakan. Misalnya, setiap pembayaran besar atau pengeluaran yang tidak lazim harus disetujui oleh manajer yang kompeten sesuai dengan kebijakan perusahaan. Hal ini membantu memastikan bahwa transaksi tersebut sah dan sesuai dengan kepentingan perusahaan sebelum dana disalurkan. Pemantauan kas yang rutin juga menjadi bagian integral dari strategi pengendalian kas. Dengan memantau arus kas secara berkala, perusahaan dapat mengidentifikasi pola atau tren yang tidak biasa, serta mendeteksi kejadian yang mencurigakan atau kegiatan yang tidak sah. Proses ini juga

memungkinkan perusahaan untuk memantau kesehatan keuangan, memastikan ketersediaan kas yang memadai, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan.

Penggunaan teknologi informasi telah menjadi elemen penting dalam strategi pengendalian kas modern. Sistem informasi keuangan terintegrasi, seperti perangkat lunak manajemen keuangan perusahaan (ERP), dapat membantu mengotomatisasi banyak aspek pengendalian kas, mulai dari pencatatan transaksi hingga pelaporan keuangan. Dengan memiliki sistem yang terotomatisasi dan terintegrasi, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi kesalahan manusia, dan memfasilitasi akses cepat dan akurat terhadap informasi keuangan. Selain mengotomatisasi proses, teknologi informasi juga memungkinkan perusahaan untuk menerapkan kontrol internal yang lebih ketat. Misalnya, penggunaan sistem yang membatasi akses ke data keuangan hanya kepada personel yang berwenang dapat membantu mengurangi risiko kebocoran informasi atau penyalahgunaan dana. Demikian pula, penerapan enkripsi dan perlindungan data dapat membantu melindungi informasi keuangan perusahaan dari akses yang tidak sah.

3. Manajemen Risiko Kas

Manajemen risiko kas merupakan aspek penting dalam manajemen keuangan perusahaan yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola berbagai risiko yang dapat mempengaruhi arus kas perusahaan. Risiko-risiko ini meliputi berbagai aspek, mulai dari risiko likuiditas hingga risiko pasar dan operasional. Dengan adopsi pendekatan sistematis dalam manajemen risiko kas, perusahaan dapat meminimalkan dampak negatifnya terhadap kesehatan keuangan dan kelangsungan operasional. Salah satu risiko utama yang dikelola dalam manajemen risiko kas adalah risiko likuiditas. Risiko likuiditas terjadi ketika perusahaan menghadapi kesulitan dalam memenuhi kewajiban keuangannya tepat waktu karena kurangnya kas yang cukup. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk peningkatan pengeluaran yang tidak terduga, penurunan pendapatan, atau kendala dalam mengakses pasar modal untuk pendanaan tambahan. Untuk mengelola risiko likuiditas, perusahaan perlu mempertimbangkan strategi diversifikasi portofolio keuangan,

yaitu alokasi aset yang seimbang di antara berbagai instrumen investasi dengan karakteristik risiko dan imbal hasil yang berbeda.

Perusahaan juga harus memperhatikan risiko kredit. Risiko kredit terjadi ketika perusahaan mengalami kerugian karena pihak lain gagal memenuhi kewajiban pembayaran. Ini bisa terjadi dalam bentuk pelanggan yang gagal membayar tagihan, mitra bisnis yang gagal membayar kembali pinjaman, atau lembaga keuangan yang mengalami kebangkrutan. Untuk mengelola risiko kredit, perusahaan dapat mengadopsi praktik-praktik seperti menerapkan kebijakan kredit yang ketat, melakukan evaluasi kredit yang cermat terhadap pelanggan dan mitra bisnis, dan memonitor pembayaran secara teratur. Selanjutnya, risiko pasar juga merupakan faktor yang penting dalam manajemen risiko kas. Risiko pasar terkait dengan fluktuasi harga, suku bunga, dan nilai tukar yang dapat mempengaruhi nilai aset dan kewajiban perusahaan. Perubahan kondisi pasar yang tidak terduga dapat menyebabkan kerugian finansial yang signifikan jika tidak dikelola dengan baik. Untuk mengurangi risiko pasar, perusahaan dapat menggunakan instrumen derivatif seperti futures atau opsi untuk lindung nilai terhadap fluktuasi harga atau suku bunga yang tidak diinginkan.

4. Implementasi Praktik Terbaik

Implementasi praktik terbaik dalam pengendalian kas dan manajemen risiko merupakan hal yang vital bagi keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan. Hal ini melibatkan keterlibatan dan komitmen dari seluruh tingkatan organisasi, serta penanaman prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, dan integritas dalam seluruh aktivitas pengelolaan keuangan. Menurut Ross *et al.* (2022), perusahaan perlu memastikan bahwa kebijakan dan prosedur terkait pengendalian kas didokumentasikan secara baik, dilaksanakan secara konsisten, dan selalu disesuaikan dengan dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah. Salah satu aspek kunci dari implementasi praktik terbaik adalah dokumentasi kebijakan dan prosedur pengendalian kas. Hal ini mencakup penyusunan dokumen-dokumen seperti kebijakan pengelolaan kas, prosedur untuk penerimaan dan pengeluaran kas, serta aturan penggunaan kartu kredit perusahaan. Dokumentasi yang jelas dan terperinci memastikan bahwa setiap orang di perusahaan memahami

tugas dan tanggung jawab dalam mengelola kas, serta menjamin konsistensi dalam pelaksanaan praktik pengendalian.

Konsistensi dalam penerapan kebijakan dan prosedur juga sangat penting. Ini memerlukan komitmen dari seluruh anggota organisasi untuk mentaati standar dan prosedur yang telah ditetapkan. Karyawan perlu diberikan pelatihan yang memadai untuk memahami dan melaksanakan praktik pengendalian kas dengan benar. Selain itu, manajemen harus memberikan contoh yang baik dengan mematuhi kebijakan yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan pentingnya ketaatan terhadap aturan-aturan tersebut. Selanjutnya, adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis juga menjadi kunci dalam implementasi praktik terbaik. Bisnis tidaklah statis, dan perusahaan harus siap untuk menyesuaikan kebijakan dan prosedur dengan perkembangan baru, baik itu dalam hal teknologi, regulasi, atau kondisi pasar. Misalnya, perusahaan dapat memperbarui kebijakan pengendalian kas untuk mencakup panduan tentang penggunaan teknologi keuangan terbaru atau untuk memperhitungkan perubahan dalam regulasi pajak.

Pengawasan internal dan eksternal memiliki peran penting dalam memastikan efektivitas dan kepatuhan terhadap praktik pengendalian kas dan manajemen risiko. Pengawasan internal melibatkan audit internal yang dilakukan oleh tim atau departemen independen di dalam perusahaan untuk mengevaluasi kepatuhan dan efektivitas sistem pengendalian. Sementara itu, pengawasan eksternal melibatkan auditor independen dari luar perusahaan yang melakukan audit independen atas laporan keuangan dan proses pengendalian kas perusahaan. Implementasi praktik terbaik juga melibatkan penggunaan teknologi informasi yang canggih untuk memperkuat pengendalian kas. Perusahaan dapat menggunakan sistem informasi keuangan terintegrasi yang memungkinkan pencatatan transaksi secara otomatis, pemantauan *real-time* atas arus kas, dan pelaporan keuangan yang akurat dan tepat waktu. Teknologi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga membantu dalam mendeteksi dan mencegah kecurangan atau kegiatan yang mencurigakan.



BAB VIII

PENGANGGARAN FLEKSIBEL DAN STATIS

Penganggaran Fleksibel dan Statis adalah bagian penting dalam manajemen keuangan perusahaan yang membahas dua pendekatan utama dalam pengelolaan anggaran. Pendekatan ini memiliki karakteristik, kelebihan, dan kekurangan masing-masing yang mempengaruhi penggunaannya dalam konteks bisnis.

A. Perbedaan Antara Penganggaran Fleksibel dan Statis

Perbedaan antara penganggaran fleksibel dan statis menjadi poin kunci dalam manajemen keuangan perusahaan. Penganggaran fleksibel memungkinkan penyesuaian anggaran sesuai dengan perubahan volume kegiatan, sementara penganggaran statis menggunakan anggaran yang tetap selama periode anggaran. Hal ini mencerminkan pendekatan yang responsif terhadap perubahan pasar versus pendekatan yang lebih stabil dan dapat diprediksi. Menurut Hansen dan Mowen (2007), perbedaan ini mempengaruhi cara perusahaan merespons perubahan pasar dan kondisi bisnis, serta mengarah pada kebijakan pengelolaan keuangan yang berbeda.

1. Penganggaran Fleksibel

Penganggaran fleksibel merupakan pendekatan yang penting dalam pengelolaan keuangan perusahaan yang memungkinkan adaptasi terhadap perubahan kondisi bisnis dan pasar. Konsep ini memungkinkan perubahan dalam rencana keuangan sepanjang periode anggaran, sesuai dengan fluktuasi volume produksi atau penjualan yang mungkin terjadi. Metode ini diperkenalkan sebagai respons terhadap kebutuhan perusahaan untuk menjadi lebih responsif terhadap lingkungan bisnis yang dinamis, di mana perubahan cepat dan tidak terduga seringkali terjadi. Menurut Hansen dan Mowen (2007), penganggaran fleksibel mengizinkan penyesuaian biaya

secara proporsional terhadap perubahan volume kegiatan, yang memungkinkan perusahaan untuk tetap berada dalam kendali dalam menghadapi kondisi yang berubah. Salah satu keunggulan utama dari pendekatan ini adalah kemampuannya untuk meningkatkan responsivitas perusahaan terhadap perubahan pasar atau kondisi bisnis yang tidak terduga. Sebagai contoh, jika terjadi peningkatan tiba-tiba dalam permintaan pelanggan, perusahaan dapat dengan cepat menyesuaikan biaya produksi atau distribusi tanpa harus mengubah seluruh rencana anggaran.

Pada penganggaran fleksibel, biaya-biaya yang terkait dengan operasi perusahaan dibagi menjadi dua komponen utama: biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap adalah biaya yang tidak berubah tergantung pada volume kegiatan, seperti biaya sewa pabrik atau gaji karyawan tetap. Di sisi lain, biaya variabel adalah biaya yang berubah seiring dengan perubahan volume kegiatan, seperti biaya bahan baku atau biaya tenaga kerja langsung. Dengan memisahkan biaya menjadi dua kategori ini, perusahaan dapat dengan lebih mudah mengidentifikasi elemen-elemen mana yang dapat disesuaikan dengan perubahan volume kegiatan, dan mana yang tidak. Penerapan penganggaran fleksibel memerlukan proses perencanaan yang lebih cermat dan pemantauan yang lebih intensif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Perusahaan perlu mengembangkan sistem pelaporan yang memungkinkan pengukuran dan analisis biaya secara terperinci, serta pemantauan terhadap perubahan volume produksi atau penjualan. Hal ini memungkinkan manajemen untuk secara proaktif mengidentifikasi kemungkinan perubahan dalam biaya-biaya variabel dan membuat penyesuaian yang sesuai dalam anggaran.

2. Penganggaran Statis

Penganggaran statis merupakan metode penganggaran yang mengacu pada penetapan anggaran yang tetap atau tidak berubah sepanjang periode anggaran, terlepas dari fluktuasi dalam volume produksi atau penjualan. Konsep ini berbeda dengan penganggaran fleksibel yang memungkinkan penyesuaian anggaran berdasarkan perubahan dalam aktivitas operasional. Dalam penganggaran statis, anggaran diputuskan pada awal periode anggaran dan biasanya tidak disesuaikan selama periode tersebut. Menurut Horngren *et al.* (2016), penganggaran statis cenderung bersifat lebih kaku dan kurang responsif terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis. Pendekatan ini lebih umum digunakan dalam situasi di mana manajemen percaya bahwa faktor-faktor seperti biaya produksi, penjualan, dan *overhead* tidak akan mengalami perubahan signifikan

selama periode anggaran tertentu. Oleh karena itu, anggaran statis memberikan pandangan yang relatif stabil dan terprediksi tentang kinerja keuangan perusahaan selama periode waktu tersebut.

Salah satu karakteristik utama dari penganggaran statis adalah bahwa anggaran yang ditetapkan pada awal periode tetap berlaku tanpa perubahan selama periode anggaran tersebut. Ini berarti bahwa anggaran untuk berbagai kegiatan dan fungsi seperti biaya produksi, biaya *overhead*, penjualan, dan lain-lain, telah ditetapkan pada tingkat tertentu dan dianggap tetap sepanjang periode tersebut. Pendekatan ini mencerminkan asumsi bahwa kondisi bisnis akan tetap stabil selama periode anggaran, dan perubahan yang signifikan tidak diharapkan terjadi. Penganggaran statis seringkali lebih mudah dikelola dan diprediksi dibandingkan dengan penganggaran fleksibel. Karena anggaran ditetapkan pada tingkat tetap, manajemen dapat dengan lebih mudah merencanakan dan mengontrol pengeluaran selama periode anggaran. Ini memberikan stabilitas dalam pengelolaan keuangan dan memungkinkan manajemen untuk fokus pada aspek-aspek lain dari operasi perusahaan.

3. Perbedaan Utama

Perbedaan antara penganggaran fleksibel dan penganggaran statis mencakup berbagai aspek yang mencerminkan tingkat fleksibilitas, responsivitas terhadap perubahan, dan tingkat prediktabilitas dalam mengelola anggaran perusahaan.

a. Fleksibilitas dalam Penyesuaian Anggaran

- 1) **Penganggaran Fleksibel:** Penganggaran fleksibel memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan anggaran seiring dengan perubahan volume kegiatan. Ini berarti bahwa anggaran dapat disesuaikan dengan fluktuasi dalam penjualan, produksi, atau aktivitas bisnis lainnya. Sebagai contoh, ketika permintaan meningkat, perusahaan dapat meningkatkan anggaran untuk produksi atau pemasaran sesuai dengan kebutuhan.
- 2) **Penganggaran Statis:** Sebaliknya, penganggaran statis melibatkan penetapan anggaran tetap yang tidak berubah selama periode anggaran, terlepas dari fluktuasi dalam volume kegiatan. Anggaran ditetapkan pada awal periode dan tidak disesuaikan selama periode anggaran, bahkan jika terjadi perubahan signifikan dalam kegiatan operasional.

- b. Responsivitas terhadap Perubahan Lingkungan Bisnis
 - 1) Penganggaran Fleksibel: Pendekatan ini lebih responsif terhadap perubahan pasar atau lingkungan bisnis. Dengan fleksibilitas yang dimilikinya, perusahaan dapat dengan cepat menyesuaikan anggaran dengan kondisi bisnis yang berubah, sehingga memungkinkan untuk tetap kompetitif dan adaptif terhadap perubahan pasar atau tren industri.
 - 2) Penganggaran Statis: Penganggaran statis cenderung kurang responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Karena anggaran ditetapkan pada tingkat tetap, perusahaan mungkin mengalami kesulitan dalam menanggapi perubahan pasar atau kondisi bisnis yang tidak terduga dengan cepat dan efektif.
- c. Tingkat Prediktabilitas
 - 1) Penganggaran Fleksibel: Penganggaran fleksibel biasanya menghasilkan tingkat prediktabilitas yang lebih rendah dalam pengelolaan keuangan. Karena anggaran dapat berubah sesuai dengan perubahan dalam kegiatan operasional, prediksi terkait pengeluaran atau pendapatan menjadi lebih sulit.
 - 2) Penganggaran Statis: Sebaliknya, penganggaran statis memberikan tingkat prediktabilitas yang lebih tinggi. Dengan anggaran tetap yang ditetapkan pada awal periode, manajemen keuangan dapat memiliki visibilitas yang lebih baik terhadap arus kas dan kinerja keuangan perusahaan selama periode anggaran.

B. Kelebihan dan Kekurangan Masing-masing Pendekatan

Masing-masing pendekatan penganggaran, baik fleksibel maupun statis, memiliki kelebihan dan kelemahan yang perlu dipertimbangkan secara cermat dalam konteks manajemen keuangan perusahaan. Pendekatan fleksibel memberikan fleksibilitas dalam menyesuaikan anggaran dengan perubahan pasar, memungkinkan respons yang cepat terhadap perubahan bisnis. Di sisi lain, pendekatan statis memberikan kepastian dalam perencanaan dan pengelolaan keuangan. Namun, kurangnya fleksibilitas dapat menjadi kendala dalam menghadapi perubahan pasar yang cepat (Hansen & Mowen, 2007). Mengetahui kelebihan dan kelemahan masing-masing pendekatan ini penting untuk membuat keputusan yang tepat dalam mengelola anggaran perusahaan.

1. Kelebihan dan Kekurangan Penganggaran Fleksibel

a. Kelebihan

1) Fleksibilitas

Pendekatan penganggaran fleksibel telah menjadi semakin penting dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini. Dalam penganggaran fleksibel, perusahaan memiliki kemampuan untuk menyesuaikan anggaran dengan perubahan dalam volume produksi atau penjualan, memungkinkan manajemen untuk lebih responsif terhadap perubahan dalam pasar atau kebutuhan pelanggan. Hansen dan Mowen (2007) menjelaskan bahwa fleksibilitas ini memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan biaya secara proporsional terhadap perubahan volume kegiatan, sehingga memungkinkan untuk lebih responsif terhadap perubahan yang cepat dan tidak terduga dalam lingkungan bisnis. Pada konteks ini, fleksibilitas penganggaran menjadi kunci dalam menjaga keseimbangan antara efisiensi dan adaptabilitas. Dengan fleksibilitas yang dimilikinya, perusahaan dapat lebih mudah menyesuaikan alokasi sumber daya ke area-area yang paling membutuhkan, seperti meningkatkan anggaran untuk pemasaran atau produksi saat permintaan meningkat, atau mengurangi biaya operasional saat penjualan menurun. Sebagai contoh, dalam industri ritel, di mana fluktuasi permintaan sering terjadi terutama selama musim liburan atau promosi khusus, pendekatan fleksibel memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan stok, pemasaran, dan operasi toko sesuai dengan permintaan pelanggan yang berubah-ubah.

Fleksibilitas penganggaran juga memungkinkan perusahaan untuk lebih proaktif dalam menghadapi perubahan pasar atau persaingan. Dengan kemampuan untuk mengubah anggaran sesuai dengan perubahan dalam lingkungan bisnis, perusahaan dapat lebih cepat merespons tren pasar baru, peluang bisnis, atau ancaman yang muncul. Misalnya, perusahaan dapat mempercepat pengembangan produk baru atau kampanye pemasaran yang inovatif untuk menangkap pangsa pasar baru atau merespons perubahan perilaku konsumen. Fleksibilitas dalam penganggaran juga memungkinkan perusahaan untuk melakukan eksperimen atau inovasi dengan lebih mudah. Dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, kemampuan untuk mencoba strategi baru atau mengalokasikan sumber daya untuk proyek inovatif menjadi kunci

untuk tetap bersaing. Dengan pendekatan penganggaran yang fleksibel, perusahaan dapat dengan cepat menyesuaikan alokasi sumber daya untuk mendukung inisiatif baru atau eksperimen yang dapat meningkatkan efisiensi operasional, kualitas produk, atau pengalaman pelanggan.

2) Akurasi yang Lebih Tinggi

Pada konteks manajemen keuangan perusahaan, akurasi proyeksi keuangan adalah kunci untuk membuat keputusan yang tepat dan efektif. Dalam hal ini, pendekatan penganggaran fleksibel menawarkan keunggulan yang signifikan dalam hal akurasi proyeksi dibandingkan dengan penganggaran statis. Dengan mempertimbangkan variabilitas biaya terhadap perubahan volume kegiatan, anggaran fleksibel cenderung menghasilkan proyeksi yang lebih akurat daripada anggaran statis. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan yang lebih baik berdasarkan informasi yang lebih akurat. Horngren *et al.* (2016) menjelaskan bahwa dalam penganggaran fleksibel, biaya-biaya dapat dibagi menjadi dua komponen utama: biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap adalah biaya-biaya yang tetap tidak peduli dengan perubahan dalam volume produksi atau penjualan, sementara biaya variabel adalah biaya-biaya yang berubah seiring dengan perubahan dalam volume kegiatan. Dengan memperhitungkan karakteristik ini, anggaran fleksibel mampu menangkap lebih baik bagaimana perubahan volume kegiatan akan memengaruhi biaya secara keseluruhan.

Misalnya, dalam penganggaran fleksibel, perusahaan dapat mengidentifikasi bagaimana peningkatan dalam volume penjualan akan mengakibatkan peningkatan biaya variabel tertentu seperti bahan baku atau tenaga kerja langsung. Di sisi lain, dalam situasi di mana volume penjualan menurun, perusahaan dapat memproyeksikan penurunan biaya variabel yang sesuai. Selain itu, anggaran fleksibel juga memungkinkan perusahaan untuk tetap memperhitungkan biaya tetap yang tidak berubah seiring dengan perubahan volume kegiatan, sehingga memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang bagaimana perubahan tersebut akan memengaruhi keuangan perusahaan. Dengan memiliki proyeksi yang lebih akurat tentang bagaimana perubahan dalam volume kegiatan akan memengaruhi biaya, perusahaan dapat membuat keputusan keuangan yang lebih baik dan lebih efektif. Misalnya,

dengan memperkirakan bagaimana peningkatan penjualan akan mempengaruhi biaya produksi tambahan, manajemen dapat menentukan apakah perlu meningkatkan kapasitas produksi atau menambah stok bahan baku untuk memenuhi permintaan yang lebih tinggi. Demikian pula, dalam situasi di mana volume penjualan menurun, manajemen dapat dengan cepat mengidentifikasi langkah-langkah penghematan biaya yang diperlukan untuk menjaga profitabilitas perusahaan.

b. Kekurangan

1) Kompleksitas

Pada konteks pengelolaan keuangan perusahaan, penting untuk mengakui bahwa meskipun pendekatan penganggaran fleksibel menawarkan keunggulan dalam hal responsivitas terhadap perubahan pasar atau kondisi bisnis, namun juga memiliki beberapa kelemahan yang perlu dipertimbangkan. Salah satu kelemahan utama dari penganggaran fleksibel adalah kompleksitasnya yang mungkin memerlukan lebih banyak upaya dalam perencanaan dan pengelolaan. Hal ini terutama terkait dengan penentuan biaya-biaya tetap dan variabel serta memprediksi hubungannya dengan perubahan volume produksi atau penjualan. Menurut Mowen *et al.* (2018), penganggaran fleksibel melibatkan pembagian biaya-biaya menjadi dua komponen utama: biaya tetap dan biaya variabel.

Biaya tetap adalah biaya-biaya yang tetap tidak peduli dengan perubahan dalam volume produksi atau penjualan, sementara biaya variabel adalah biaya-biaya yang berubah seiring dengan perubahan dalam volume kegiatan. Menentukan klasifikasi biaya-biaya ini dapat menjadi tugas yang rumit dan memakan waktu, terutama dalam perusahaan dengan struktur biaya yang kompleks atau beragam. Penganggaran fleksibel juga memerlukan prediksi hubungan antara perubahan volume kegiatan dengan biaya-biaya yang terkait. Misalnya, perusahaan perlu memahami seberapa besar peningkatan dalam volume produksi akan mempengaruhi biaya bahan baku atau tenaga kerja langsung, atau seberapa besar penurunan dalam volume penjualan akan mengurangi biaya variabel tertentu. Memperkirakan hubungan ini dengan akurat memerlukan analisis yang cermat dan pemahaman yang mendalam tentang struktur biaya perusahaan.

2) Kesulitan dalam Prediksi

Penganggaran fleksibel, meskipun memberikan keunggulan dalam responsivitas terhadap perubahan pasar atau kondisi bisnis, sering kali dihadapkan pada tantangan dalam hal prediksi yang akurat. Variabilitas biaya terhadap perubahan volume kegiatan merupakan salah satu aspek yang menyulitkan dalam melakukan prediksi yang tepat, dan hal ini dapat mengakibatkan ketidakpastian dalam perencanaan dan pengelolaan keuangan perusahaan. Kesulitan dalam prediksi dalam konteks penganggaran fleksibel terutama terkait dengan kemampuan untuk memperkirakan dampak perubahan volume produksi atau penjualan terhadap biaya-biaya yang terkait. Sebagai contoh, biaya bahan baku atau tenaga kerja langsung mungkin akan meningkat secara proporsional dengan peningkatan volume produksi, tetapi seberapa besar kenaikan ini akan bervariasi tergantung pada berbagai faktor seperti efisiensi operasional, harga bahan baku, atau kebijakan upah. Demikian pula, penurunan dalam volume penjualan mungkin akan mengurangi biaya-biaya tertentu, tetapi tingkat penurunan ini juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti persaingan pasar atau tren konsumen.

Variabilitas biaya juga dapat terjadi di sepanjang berbagai jenis biaya, termasuk biaya tetap dan variabel. Meskipun biaya variabel cenderung berfluktuasi seiring dengan perubahan volume kegiatan, biaya tetap juga dapat mengalami variasi tergantung pada faktor-faktor seperti perubahan dalam kebijakan perusahaan atau perubahan struktural dalam operasi. Memperkirakan bagaimana perubahan volume kegiatan akan mempengaruhi kedua jenis biaya ini dengan akurat merupakan tantangan yang nyata dalam penganggaran fleksibel. Selain itu, penganggaran fleksibel sering kali menghadapi tantangan dalam hal memperkirakan permintaan pasar atau tren bisnis di masa depan. Perusahaan perlu dapat memprediksi bagaimana perubahan dalam pasar atau kondisi ekonomi akan mempengaruhi volume produksi atau penjualan, serta bagaimana hal ini akan memengaruhi biaya-biaya yang terkait. Tantangan ini semakin meningkat dalam lingkungan bisnis yang dinamis di mana perubahan terjadi dengan cepat dan tidak terduga.

2. Kelebihan dan Kekurangan Penganggaran Statis

a. Kelebihan

1) Sederhana

Pendekatan penganggaran statis memiliki keunggulan utama dalam hal kesederhanaan dan kejelasan. Dibandingkan dengan pendekatan fleksibel, yang memungkinkan penyesuaian anggaran dengan perubahan dalam volume produksi atau penjualan, pendekatan statis menetapkan anggaran yang tetap atau tidak berubah selama periode anggaran tertentu. Dalam konteks pengelolaan keuangan perusahaan, kesederhanaan adalah aspek yang sangat dihargai karena dapat menyederhanakan proses perencanaan dan pengambilan keputusan keuangan. Pendekatan penganggaran statis memberikan kejelasan tentang berapa banyak sumber daya yang tersedia dan bagaimana akan dialokasikan selama periode anggaran, tanpa perlu memperhitungkan fluktuasi yang mungkin terjadi dalam volume kegiatan. Dalam penganggaran statis, anggaran ditetapkan dengan asumsi bahwa faktor-faktor kunci seperti biaya produksi, penjualan, dan *overhead* tidak akan mengalami perubahan yang signifikan selama periode anggaran tertentu. Ini menciptakan prediktabilitas yang diperlukan bagi manajemen untuk merencanakan dan mengelola keuangan perusahaan dengan lebih mudah. Dengan anggaran yang tetap, manajemen dapat dengan jelas melihat alokasi sumber daya dan membuat keputusan berdasarkan asumsi yang stabil dan konsisten.

Pendekatan ini memberikan stabilitas dalam perencanaan keuangan karena memungkinkan perusahaan untuk memiliki pandangan jangka panjang tentang alokasi sumber daya finansial. Dengan mengetahui dengan pasti berapa banyak yang tersedia untuk setiap aspek operasi, perusahaan dapat merencanakan investasi jangka panjang, proyek-proyek pengembangan, dan strategi pertumbuhan tanpa harus khawatir tentang fluktuasi anggaran yang mungkin terjadi dalam situasi yang lebih fleksibel. Kejelasan dan stabilitas yang diberikan oleh pendekatan penganggaran statis juga memiliki manfaat psikologis bagi manajemen dan staf perusahaan. Dengan mengetahui secara pasti anggaran yang tersedia, manajemen dapat merencanakan dan mengalokasikan sumber daya dengan lebih percaya diri, tanpa perlu khawatir tentang perubahan tiba-tiba yang mungkin terjadi.

Ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan menenangkan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

2) Efisiensi

Penganggaran statis, dengan sifatnya yang tetap dan stabil, sering kali lebih efisien dalam hal waktu dan upaya yang diperlukan untuk persiapannya. Dalam lingkungan bisnis di mana perubahan dalam volume kegiatan relatif stabil dan dapat diprediksi, pendekatan ini dapat memberikan manfaat signifikan dalam mengelola keuangan perusahaan dengan efisien. Efisiensi ini muncul karena beberapa alasan utama yang terkait dengan sifat penganggaran statis. Penganggaran statis memungkinkan perusahaan untuk memiliki kerangka kerja yang stabil dan konsisten sepanjang periode anggaran. Dengan anggaran yang ditetapkan pada tingkat tetap, manajemen dapat menghindari upaya yang diperlukan untuk terus-menerus memperbarui dan menyesuaikan anggaran dengan perubahan dalam volume kegiatan. Ini berarti bahwa proses persiapan anggaran dapat dilakukan dengan lebih cepat dan mudah karena manajemen hanya perlu membuat estimasi sekali dan kemudian mempertahankan angka-angka tersebut selama periode anggaran.

Penganggaran statis memungkinkan perusahaan untuk fokus pada tugas-tugas yang lebih strategis dan berorientasi ke depan. Dengan kurangnya kebutuhan untuk terus memantau dan menyesuaikan anggaran, manajemen dapat mengalokasikan waktu dan sumber daya untuk analisis keuangan yang lebih mendalam, pengembangan strategi bisnis, atau proyek-proyek inovasi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan jangka panjang dan meningkatkan daya saingnya dalam pasar. Penganggaran statis dapat mengurangi beban administratif yang terkait dengan manajemen keuangan. Dengan memiliki anggaran yang tetap dan stabil, proses pelaporan keuangan dan pemantauan anggaran menjadi lebih sederhana dan mudah dipahami. Ini mengurangi kebutuhan untuk menghabiskan waktu dan upaya dalam memproses informasi keuangan yang kompleks, yang pada akhirnya dapat menghemat biaya administratif dan meningkatkan efisiensi operasional.

b. Kekurangan

1) Kurang Responsif

Penganggaran statis, dengan sifatnya yang tetap dan tidak berubah sepanjang periode anggaran, cenderung kurang responsif terhadap perubahan pasar atau kondisi bisnis yang tidak terduga. Hal ini dapat mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan untuk menyesuaikan anggaran dengan perubahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Ketidakresponsifan ini merupakan ciri khas dari pendekatan penganggaran yang statis, yang sering kali menimbulkan sejumlah tantangan dan masalah bagi perusahaan. Salah satu masalah utama yang dihadapi oleh pendekatan penganggaran statis adalah ketidakmampuannya untuk mengakomodasi fluktuasi dalam volume produksi atau penjualan. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, di mana faktor-faktor eksternal seperti perubahan permintaan pasar, perubahan kebijakan pemerintah, atau kejadian tak terduga lainnya dapat berdampak signifikan terhadap kegiatan operasional perusahaan, penganggaran statis mungkin tidak lagi relevan atau akurat. Hal ini menyebabkan anggaran menjadi tidak responsif terhadap perubahan kebutuhan dan prioritas bisnis, yang pada gilirannya dapat mengganggu efektivitas pengelolaan keuangan perusahaan.

Penganggaran statis juga dapat menyebabkan kesulitan dalam menanggapi peluang bisnis yang muncul secara tiba-tiba. Dalam situasi di mana perusahaan dihadapkan pada kesempatan untuk memperluas operasinya atau memasuki pasar baru, pendekatan yang kurang responsif seperti penganggaran statis mungkin tidak memungkinkan perusahaan untuk merespons dengan cepat dan efektif. Hal ini dapat mengakibatkan perusahaan kehilangan peluang bisnis yang berharga dan mengurangi daya saingnya dalam pasar. Kurangnya responsivitas penganggaran statis juga dapat menyebabkan kesulitan dalam manajemen risiko. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, di mana risiko dan ketidakpastian merupakan bagian yang tak terpisahkan, perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk merespons dan menyesuaikan strategi bisnisnya dengan cepat. Namun, ketidakmampuan untuk mengubah anggaran secara fleksibel dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk mengelola risiko dengan efektif, meningkatkan kemungkinan terjadinya kerugian keuangan atau kehilangan kesempatan bisnis.

2) Ketidakpastian dalam Perencanaan

Pendekatan penganggaran statis, yang didasarkan pada asumsi bahwa biaya produksi, penjualan, dan faktor-faktor terkait lainnya tetap konstan selama periode anggaran, mungkin menghasilkan proyeksi yang kurang akurat. Asumsi ini menyebabkan penganggaran statis cenderung menghasilkan proyeksi keuangan yang didasarkan pada kondisi yang statis dan tidak berubah, tanpa mempertimbangkan fluktuasi atau perubahan yang mungkin terjadi dalam lingkungan bisnis atau pasar. Salah satu konsekuensi dari asumsi ini adalah ketidakpastian dalam perencanaan dan pengelolaan keuangan perusahaan. Dengan proyeksi yang kurang akurat, perusahaan mungkin menghadapi kesulitan dalam mengantisipasi kebutuhan keuangan masa depan atau mengidentifikasi tren yang mungkin mempengaruhi kinerja keuangan. Kurangnya ketepatan dalam proyeksi ini juga dapat mengganggu kemampuan perusahaan untuk mengambil keputusan strategis yang tepat dalam hal alokasi sumber daya atau pengelolaan risiko.

Ketidakpastian dalam perencanaan dan pengelolaan keuangan dapat menjadi kendala serius bagi perusahaan, terutama dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan berubah-ubah. Dalam lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian dan risiko, kemampuan untuk merencanakan dan mengelola keuangan dengan tepat menjadi kunci untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Namun, dengan proyeksi yang kurang akurat yang dihasilkan oleh penganggaran statis, perusahaan mungkin menghadapi kesulitan dalam mengantisipasi perubahan pasar, fluktuasi biaya, atau faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja keuangan. Selain itu, ketidakpastian dalam perencanaan dan pengelolaan keuangan juga dapat meningkatkan risiko keuangan perusahaan. Dengan proyeksi yang kurang akurat, perusahaan mungkin terlalu optimis atau pesimis tentang kinerja keuangan masa depannya, yang dapat mengarah pada keputusan yang tidak tepat atau strategi yang tidak efektif. Hal ini dapat meningkatkan kemungkinan terjadinya kerugian keuangan atau kehilangan peluang bisnis yang berharga bagi perusahaan.

C. Penerapan Penganggaran Fleksibel dan Statis dalam Konteks Bisnis

Penerapan penganggaran fleksibel dan statis dalam konteks bisnis memerlukan pemahaman yang mendalam tentang karakteristik dan kondisi bisnis yang spesifik. Pendekatan fleksibel lebih cocok untuk bisnis yang beroperasi di lingkungan yang dinamis, di mana perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan sering terjadi. Sementara itu, penganggaran statis lebih sesuai untuk bisnis yang beroperasi dalam lingkungan yang relatif stabil dan dapat diprediksi. Menggabungkan elemen-elemen dari kedua pendekatan ini dapat memberikan fleksibilitas yang diperlukan dalam mengelola anggaran perusahaan (Hansen & Mowen, 2007).

1. Penerapan Penganggaran Fleksibel

Penerapan penganggaran fleksibel dalam bisnis dapat menjadi strategi yang cerdas, terutama bagi perusahaan yang beroperasi di lingkungan yang dinamis dan berubah-ubah. Dalam konteks ini, fleksibilitas dalam perencanaan dan alokasi sumber daya keuangan menjadi kunci untuk menjaga keseimbangan antara responsivitas terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan, serta efisiensi operasional.

a. Relevansi untuk Bisnis yang Menghadapi Fluktuasi Permintaan

Penganggaran fleksibel sangat cocok untuk bisnis yang mengalami fluktuasi dalam volume produksi dan penjualan seiring dengan perubahan musiman atau tren pasar yang dinamis. Contoh yang jelas adalah industri ritel, di mana permintaan konsumen bisa sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor musiman seperti liburan atau cuaca. Dalam situasi seperti ini, perusahaan perlu dapat menyesuaikan biaya operasional dan persediaan dengan cepat dan efisien untuk mengimbangi fluktuasi permintaan.

b. Responsif terhadap Perubahan Pasar dan Kebutuhan Pelanggan

Penganggaran fleksibel memungkinkan perusahaan untuk lebih responsif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Dengan memantau tren pasar dan permintaan pelanggan secara cermat, perusahaan dapat menyesuaikan alokasi sumber daya keuangan sesuai dengan permintaan yang berubah-ubah. Ini memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif dan memenuhi harapan pelanggan dengan lebih baik.

- c. Cocok untuk Bisnis dengan Proyek Khusus atau Produksi yang Berbeda

Bisnis yang terlibat dalam proyek-proyek khusus atau produksi yang berbeda-beda dari satu proyek ke proyek lainnya juga sangat cocok untuk penganggaran fleksibel. Setiap proyek atau produksi khusus mungkin memiliki kebutuhan dan karakteristik yang berbeda, sehingga membutuhkan alokasi sumber daya yang berbeda pula. Dengan penganggaran fleksibel, perusahaan dapat menyesuaikan alokasi sumber daya untuk setiap proyek secara individual, yang dapat mengoptimalkan efisiensi operasional dan mengurangi pemborosan.

- d. Meminimalkan Pemborosan dan Meningkatkan Efisiensi

Penganggaran fleksibel memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien sesuai dengan kebutuhan aktual. Dengan kemampuan untuk menyesuaikan anggaran dengan fluktuasi volume kegiatan, perusahaan dapat menghindari pemborosan sumber daya dalam situasi di mana aktivitas bisnis menurun. Ini membantu perusahaan untuk tetap efisien dan kompetitif, terutama dalam lingkungan bisnis yang penuh dengan ketidakpastian.

- e. Tantangan dalam Perencanaan dan Pemantauan

Meskipun memiliki banyak keuntungan, penerapan penganggaran fleksibel juga dapat menimbulkan tantangan tertentu. Perencanaan dan pemantauan yang cermat diperlukan untuk memastikan bahwa perubahan dalam volume kegiatan tercermin dengan akurat dalam anggaran. Manajemen harus memperhatikan biaya tambahan yang mungkin timbul akibat penggunaan penganggaran fleksibel, seperti biaya pengembangan sistem pelacakan dan pemantauan yang lebih rumit.

2. Penerapan Penganggaran Statis

Penerapan penganggaran statis dalam bisnis menawarkan sejumlah manfaat yang signifikan, terutama bagi perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang relatif stabil dan dapat diprediksi. Dalam konteks ini, kestabilan dan konsistensi dalam kebutuhan perusahaan dari waktu ke waktu memungkinkan penganggaran statis untuk memberikan kejelasan dan stabilitas yang diperlukan dalam perencanaan keuangan.

- a. **Konsistensi dalam Lingkungan Bisnis**
Penganggaran statis cocok untuk bisnis yang tidak terlalu dipengaruhi oleh fluktuasi pasar atau perubahan kebutuhan pelanggan secara mendadak. Dalam lingkungan yang relatif stabil dan dapat diprediksi, perusahaan memiliki kebutuhan yang konsisten dari waktu ke waktu, memungkinkan penggunaan penganggaran statis untuk memberikan proyeksi yang lebih akurat dan dapat diandalkan dalam perencanaan keuangan.
- b. **Kejelasan dan Stabilitas**
Penganggaran statis memberikan kejelasan dan stabilitas dalam perencanaan keuangan perusahaan. Dengan menetapkan anggaran yang tetap selama periode anggaran tertentu, manajemen dapat memiliki pemahaman yang jelas tentang ekspektasi keuangan dan ketersediaan sumber daya untuk mencapai tujuan bisnis. Hal ini membantu dalam membuat keputusan yang lebih terencana dan dapat diandalkan.
- c. **Akurasi yang Lebih Tinggi**
Pada situasi di mana biaya tetap memiliki andil yang signifikan dalam struktur biaya perusahaan, penganggaran statis cenderung menghasilkan proyeksi yang lebih akurat. Karena biaya tetap cenderung tidak berubah tergantung pada volume kegiatan, penganggaran statis memberikan gambaran yang lebih konsisten tentang pengeluaran yang diharapkan, sehingga meminimalkan ketidakpastian dalam perencanaan keuangan.
- d. **Efisiensi dalam Persiapan dan Pemantauan**
Meskipun mungkin kurang fleksibel, penganggaran statis dapat lebih efisien dalam hal waktu dan upaya yang diperlukan untuk persiapan dan pemantauannya. Karena anggaran tetap tidak mengalami perubahan selama periode anggaran tertentu, manajemen dapat fokus pada pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan tanpa harus mengalami gangguan atau penyesuaian yang sering terjadi dalam penganggaran fleksibel.
- e. **Tidak Cocok untuk Lingkungan yang Dinamis**
Salah satu kelemahan utama penganggaran statis adalah kurangnya fleksibilitasnya dalam menanggapi perubahan pasar atau kondisi bisnis yang tidak terduga. Dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, penganggaran statis dapat menjadi hambatan bagi kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan anggaran dengan perubahan yang terjadi, yang dapat mengarah pada

ketidakmampuan dalam merespons secara efektif terhadap peluang atau tantangan baru.



BAB IX

EVALUASI KINERJA BERBASIS ANGGARAN

Evaluasi kinerja berbasis anggaran adalah bagian penting dalam manajemen keuangan yang membahas tentang proses penilaian kinerja perusahaan berdasarkan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam bab ini, akan dipelajari bagaimana mengukur pencapaian tujuan perusahaan, menganalisis varian antara kinerja aktual dan yang diharapkan, serta mengidentifikasi langkah-langkah koreksi dan perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

A. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Anggaran

Pengukuran kinerja berdasarkan anggaran merupakan proses vital dalam manajemen keuangan yang memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi pencapaian tujuan finansial dan operasionalnya. Dalam konteks ini, anggaran berfungsi sebagai standar atau tolok ukur yang digunakan untuk membandingkan kinerja aktual dengan yang diharapkan. Pengukuran kinerja berdasarkan anggaran memberikan kerangka kerja untuk mengidentifikasi varian antara kinerja aktual dan yang dianggarkan, sehingga memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi area-area di mana perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya dan mengambil tindakan korektif yang sesuai.

1. Penetapan Standar Kinerja

Penetapan standar kinerja merupakan langkah awal yang sangat penting dalam pengukuran kinerja berdasarkan anggaran. Dalam proses ini, ditetapkanlah standar yang jelas dan terukur yang mencerminkan target atau ekspektasi kinerja yang diharapkan dari setiap unit bisnis atau departemen dalam sebuah perusahaan. Standar kinerja ini memiliki peran yang krusial karena menjadi dasar bagi evaluasi dan kontrol kinerja selanjutnya.

Pentingnya penetapan standar yang tepat dan realistis tak dapat diragukan lagi, karena standar yang kurang akurat atau tidak dapat dicapai dapat mengaburkan gambaran kinerja sebenarnya dan mengarah pada pengambilan keputusan yang tidak tepat (McNair-Connolly & Merchant, 2020). Standar kinerja yang ditetapkan dapat berupa target keuangan, seperti pendapatan atau laba bersih, serta target non-keuangan, seperti tingkat produksi atau kepuasan pelanggan. Namun, apa pun bentuknya, standar kinerja haruslah dapat diukur secara obyektif dan dapat dipahami oleh semua pihak yang terlibat. Misalnya, dalam konteks penjualan, standar kinerja dapat berupa target penjualan bulanan atau target konversi penjualan. Sementara itu, dalam departemen produksi, standar kinerja dapat berupa jumlah unit yang diproduksi per jam atau tingkat efisiensi dalam penggunaan bahan baku.

Untuk menetapkan standar kinerja, sangat penting untuk mempertimbangkan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja bisnis, seperti kondisi pasar, persaingan industri, dan sumber daya yang tersedia. Standar yang ditetapkan haruslah realistis dan mencerminkan kondisi aktual perusahaan, serta harus dapat dicapai dengan upaya yang memadai. Penetapan standar yang terlalu tinggi dapat memicu tekanan yang tidak sehat bagi karyawan dan memengaruhi moral kerja, sementara standar yang terlalu rendah dapat menyebabkan pengabaian terhadap upaya meningkatkan kinerja. Peran manajemen dalam menetapkan standar kinerja sangatlah penting. Manajer harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang tujuan bisnis perusahaan serta kondisi internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja. Selain itu, juga perlu mempertimbangkan aspirasi dan ekspektasi pemangku kepentingan, seperti pemegang saham, karyawan, dan pelanggan, dalam menetapkan standar kinerja yang relevan dan bermakna.

2. Monitoring dan Pemantauan Kinerja

Setelah standar kinerja ditetapkan, langkah selanjutnya dalam pengukuran kinerja berbasis anggaran adalah melakukan pemantauan dan monitoring kinerja perusahaan secara berkala. Proses ini memerlukan perbandingan antara hasil aktual yang telah dicapai oleh perusahaan dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya. Dengan cara ini, manajemen dapat mengidentifikasi deviasi atau perbedaan antara kinerja aktual dengan target yang telah ditetapkan, memungkinkan untuk segera mengidentifikasi masalah dan mengambil tindakan korektif yang sesuai (Abernethy & Stoelwinder, 1991). Pemantauan dan monitoring kinerja adalah suatu proses

yang berkelanjutan dan terintegrasi dalam manajemen perusahaan. Hal ini memungkinkan manajemen untuk memiliki pemahaman yang jelas tentang sejauh mana perusahaan mencapai tujuan dan targetnya. Proses ini juga memungkinkan manajemen untuk mendeteksi potensi masalah atau kesempatan yang dapat muncul dalam pelaksanaan rencana bisnis perusahaan.

Salah satu aspek penting dari monitoring dan pemantauan kinerja adalah perbandingan antara hasil aktual dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya. Anggaran yang telah disusun sebelumnya berfungsi sebagai standar atau *benchmark* yang harus dicapai oleh perusahaan dalam operasinya. Dengan membandingkan hasil aktual dengan anggaran, manajemen dapat mengevaluasi kinerja perusahaan dan mengidentifikasi area-area di mana ada deviasi dari rencana yang telah ditetapkan. Proses pemantauan dan monitoring kinerja ini memungkinkan manajemen untuk mengetahui sejauh mana perusahaan berhasil mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran. Misalnya, jika target penjualan bulanan telah ditetapkan dalam anggaran, proses pemantauan dan monitoring akan membantu manajemen untuk mengetahui apakah penjualan aktual telah memenuhi atau bahkan melampaui target yang telah ditetapkan.

3. Analisis Varian

Analisis varian merupakan proses penting dalam evaluasi kinerja berdasarkan anggaran. Dalam konteks ini, varian mengacu pada perbedaan antara angka yang diharapkan atau standar dengan angka aktual yang dicapai oleh suatu unit bisnis atau departemen dalam periode waktu tertentu. Varian positif menunjukkan bahwa kinerja aktual melebihi standar yang telah ditetapkan, sementara varian negatif menandakan bahwa kinerja aktual berada di bawah ekspektasi yang ditetapkan. Analisis varian memungkinkan manajemen untuk memahami penyebab perbedaan tersebut dan mengidentifikasi area di mana kinerja dapat ditingkatkan atau masalah dapat diatasi (Hansen & Mowen, 2007). Salah satu aspek penting dari analisis varian adalah pemahaman tentang penyebab di balik perbedaan antara kinerja aktual dan standar. Varian dapat disebabkan oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Faktor-faktor ini dapat mencakup perubahan kondisi pasar, fluktuasi harga bahan baku, masalah produksi atau distribusi, atau bahkan faktor-faktor manusia seperti keterampilan atau motivasi karyawan. Dengan menganalisis varian, manajemen dapat mengidentifikasi faktor-faktor

utama yang mempengaruhi kinerja perusahaan dan mengambil tindakan yang sesuai untuk mengelola atau memanfaatkannya.

Misalnya, jika terdapat varian positif dalam penjualan suatu produk, analisis varian dapat membantu manajemen untuk mengidentifikasi apakah peningkatan tersebut disebabkan oleh strategi pemasaran yang efektif, kepuasan pelanggan yang tinggi, atau faktor lainnya. Di sisi lain, jika terdapat varian negatif dalam biaya produksi, analisis varian dapat membantu manajemen untuk mengetahui apakah hal tersebut disebabkan oleh kenaikan harga bahan baku, peningkatan biaya tenaga kerja, atau masalah dalam proses produksi. Dalam melakukan analisis varian, penting untuk membedakan antara varian yang dapat dikendalikan dan varian yang tidak dapat dikendalikan. Varian yang dapat dikendalikan adalah perbedaan antara kinerja aktual dan standar yang dapat diubah atau dikelola oleh manajemen, seperti biaya produksi atau strategi pemasaran. Di sisi lain, varian yang tidak dapat dikendalikan adalah perbedaan yang disebabkan oleh faktor-faktor di luar kendali perusahaan, seperti perubahan kondisi pasar atau fluktuasi nilai tukar mata uang. Dengan memahami perbedaan ini, manajemen dapat fokus pada faktor-faktor yang dapat dikontrol untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

4. Koreksi dan Tindakan Perbaikan

Setelah melakukan analisis varian untuk mengevaluasi perbedaan antara kinerja aktual dan standar yang ditetapkan, langkah selanjutnya bagi manajemen adalah mengambil tindakan koreksi dan perbaikan yang sesuai. Proses ini penting untuk mengoreksi deviasi dari standar kinerja yang telah ditetapkan dan memastikan bahwa perusahaan dapat mencapai tujuan dan targetnya sesuai dengan rencana yang telah disusun. Tindakan perbaikan yang diambil dapat bervariasi tergantung pada faktor-faktor yang menyebabkan varian dan karakteristik bisnis perusahaan (Horngren *et al.*, 2016). Salah satu tindakan perbaikan yang dapat diambil adalah penyesuaian anggaran untuk mengakomodasi perubahan dalam kondisi bisnis atau lingkungan eksternal. Misalnya, jika terjadi peningkatan harga bahan baku yang signifikan, manajemen dapat memutuskan untuk menyesuaikan anggaran produksi untuk mencerminkan biaya yang lebih tinggi tersebut. Penyesuaian anggaran yang tepat dapat membantu perusahaan untuk tetap berada dalam jalur yang sesuai dengan tujuan keuangan yang telah ditetapkan.

Tindakan perbaikan juga dapat melibatkan perbaikan proses operasional di dalam perusahaan. Dalam beberapa kasus, varian yang terjadi mungkin disebabkan oleh masalah dalam proses produksi atau distribusi. Misalnya, jika terdapat varian negatif dalam biaya produksi, manajemen dapat memutuskan untuk melakukan evaluasi mendalam terhadap proses produksi dan mengidentifikasi area di mana efisiensi dapat ditingkatkan atau biaya dapat dikurangi. Perbaikan proses operasional ini dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja operasionalnya secara keseluruhan. Selain itu, tindakan perbaikan juga dapat melibatkan pembuatan keputusan strategis yang lebih baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Analisis varian dapat memberikan wawasan yang berharga bagi manajemen dalam mengevaluasi strategi bisnis yang ada dan mengidentifikasi peluang untuk perbaikan atau inovasi. Misalnya, jika terdapat varian positif dalam penjualan suatu produk, manajemen dapat memutuskan untuk mengalokasikan lebih banyak sumber daya untuk memperluas pasar atau meningkatkan strategi pemasaran untuk memanfaatkan momentum tersebut.

5. Evaluasi Sistem Anggaran

Langkah terakhir dalam pengukuran kinerja berbasis anggaran adalah evaluasi terhadap sistem anggaran yang digunakan. Evaluasi ini merupakan tahap penting dalam siklus manajemen anggaran yang memungkinkan perusahaan untuk menilai seberapa efektif dan relevan sistem anggaran tersebut dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Proses evaluasi sistem anggaran mencakup penilaian terhadap relevansi, keakuratan, dan keefektifan penggunaan anggaran dalam membimbing keputusan dan tindakan manajemen. Jika ditemukan kelemahan atau ketidaksesuaian dalam sistem anggaran, langkah-langkah perbaikan atau penyesuaian perlu dilakukan agar sistem anggaran dapat memberikan informasi yang lebih akurat dan berguna bagi manajemen. Salah satu aspek utama dari evaluasi sistem anggaran adalah menilai relevansi anggaran terhadap tujuan dan strategi bisnis perusahaan. Anggaran yang dibuat haruslah relevan dengan kondisi aktual perusahaan serta mencerminkan visi, misi, dan tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan. Misalnya, jika perusahaan memiliki strategi untuk memperluas pangsa pasar, maka anggaran harus mencerminkan alokasi sumber daya yang sesuai untuk mendukung inisiatif tersebut. Evaluasi terhadap relevansi anggaran membantu memastikan bahwa sumber daya perusahaan dialokasikan secara efisien sesuai dengan prioritas bisnis yang strategis.

Evaluasi sistem anggaran juga mencakup penilaian terhadap keakuratan anggaran dalam meramalkan kinerja perusahaan. Anggaran yang akurat adalah dasar yang penting bagi perusahaan dalam membuat keputusan yang tepat dan mengelola risiko dengan baik. Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi seberapa baik anggaran dapat memprediksi kinerja aktual perusahaan, termasuk dalam hal pendapatan, biaya, dan profitabilitas. Evaluasi terhadap keakuratan anggaran membantu manajemen untuk memahami sejauh mana proyeksi yang dibuat dalam anggaran mencerminkan realitas operasional perusahaan. Selain relevansi dan keakuratan, evaluasi sistem anggaran juga mencakup penilaian terhadap keefektifan penggunaan anggaran dalam membimbing keputusan dan tindakan manajemen. Anggaran yang efektif haruslah mampu memberikan panduan yang jelas bagi manajemen dalam alokasi sumber daya, pengendalian biaya, dan evaluasi kinerja. Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi sejauh mana anggaran telah digunakan sebagai alat yang efektif dalam manajemen perusahaan sehari-hari. Evaluasi terhadap keefektifan anggaran membantu manajemen untuk mengidentifikasi area di mana sistem anggaran dapat ditingkatkan atau diperbaiki untuk memberikan nilai tambah yang lebih besar bagi perusahaan.

B. Analisis Varians: Varians Biaya dan Varians Pendapatan

Analisis varian adalah proses penting dalam pengukuran kinerja berbasis anggaran yang memungkinkan manajemen untuk memahami perbedaan antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan sesuai dengan anggaran. Dalam konteks ini, dua jenis varian utama yang biasanya dianalisis adalah varian biaya dan varian pendapatan. Analisis varian biaya memungkinkan manajemen untuk memahami perbedaan antara biaya aktual yang dikeluarkan dan biaya yang dianggarkan, sementara analisis varian pendapatan mencerminkan perbedaan antara pendapatan aktual yang diperoleh dan pendapatan yang diharapkan menurut anggaran.

1. Analisis Varians Biaya

Analisis varian biaya merupakan suatu proses yang penting dalam manajemen keuangan perusahaan yang bertujuan untuk mengevaluasi efisiensi operasional serta mengidentifikasi penyebab perbedaan antara biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan. Proses ini melibatkan perbandingan antara biaya yang sebenarnya terjadi selama periode tertentu dengan biaya yang telah direncanakan dalam anggaran perusahaan. Dengan

memahami varian biaya, manajemen dapat mengambil tindakan korektif yang sesuai untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mengendalikan biaya (Horngren *et al.*, 2016).

Rumus untuk menghitung varian biaya fleksibel adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} & \textit{Varian Biaya Fleksibel} \\ & = \textit{Biaya Fleksibel Aktual} - \textit{Biaya Tetap yang Dianggarkan} \end{aligned}$$

Sementara rumus untuk menghitung varian biaya volume adalah:

$$\begin{aligned} & \textit{Varian Biaya Volume} \\ & = \textit{Biaya Fleksibel Aktual} - \textit{Biaya Fleksibel yang Dianggarkan} \end{aligned}$$

Varian biaya fleksibel terjadi sebagai akibat dari perubahan dalam biaya fleksibel aktual, yang merupakan biaya yang seharusnya terjadi pada tingkat produksi aktual, dibandingkan dengan biaya tetap yang telah dianggarkan. Misalnya, dalam sebuah pabrik, biaya fleksibel aktual dapat dipengaruhi oleh fluktuasi dalam biaya bahan baku atau tenaga kerja langsung sebagai hasil dari perubahan dalam tingkat produksi. Jika biaya fleksibel aktual melebihi biaya tetap yang dianggarkan, maka akan terjadi varian biaya fleksibel negatif, yang menunjukkan bahwa biaya yang sebenarnya lebih tinggi dari yang dianggarkan. Di sisi lain, varian biaya volume terjadi ketika produksi aktual perusahaan lebih rendah atau lebih tinggi dari yang dianggarkan. Ini menyebabkan perubahan dalam biaya fleksibel aktual, yang merupakan biaya yang seharusnya terjadi pada tingkat produksi aktual, dibandingkan dengan biaya fleksibel yang telah dianggarkan. Misalnya, jika produksi aktual lebih rendah dari yang dianggarkan, biaya per unit akan menjadi lebih tinggi, yang menghasilkan varian biaya volume negatif. Sebaliknya, jika produksi aktual lebih tinggi dari yang dianggarkan, biaya per unit akan menjadi lebih rendah, yang menghasilkan varian biaya volume positif.

Analisis varian biaya memberikan wawasan yang berharga bagi manajemen tentang efisiensi operasional perusahaan. Varians biaya yang signifikan dapat mengindikasikan masalah dalam pengelolaan biaya atau perubahan dalam aktivitas operasional yang memerlukan perhatian manajemen. Dengan memahami penyebab varian biaya, manajemen dapat mengambil tindakan korektif yang sesuai untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mengendalikan biaya. Misalnya, jika terdapat varian biaya

fleksibel negatif karena fluktuasi harga bahan baku, manajemen dapat mencari pemasok alternatif yang menawarkan harga yang lebih kompetitif atau mengadopsi strategi pengadaan yang lebih efisien. Di sisi lain, jika terdapat varian biaya volume negatif karena produksi yang lebih rendah dari yang dianggarkan, manajemen dapat mencari cara untuk meningkatkan pemanfaatan kapasitas produksi atau mengadopsi strategi pemasaran yang lebih agresif untuk meningkatkan penjualan.

2. Analisis Varians Pendapatan

Analisis varian pendapatan merupakan suatu proses yang penting dalam manajemen keuangan perusahaan yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja penjualan dan mengidentifikasi penyebab perbedaan antara pendapatan aktual dengan pendapatan yang dianggarkan. Proses ini melibatkan perbandingan antara pendapatan yang sebenarnya diperoleh selama periode tertentu dengan pendapatan yang telah direncanakan dalam anggaran perusahaan. Dengan memahami varian pendapatan, manajemen dapat menilai efektivitas strategi pemasaran dan penjualan perusahaan serta mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan pendapatan di masa depan (McNair-Connolly & Merchant, 2020).

Rumus untuk menghitung varian pendapatan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} & \textit{Varian Pendapatan} \\ & = \textit{Pendapatan Aktual} - \textit{Pendapatan yang Dianggarkan} \end{aligned}$$

Varian pendapatan dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk fluktuasi dalam volume penjualan, perubahan harga jual, atau faktor-faktor lain yang mempengaruhi pendapatan perusahaan. Misalnya, jika penjualan aktual lebih tinggi dari yang dianggarkan, varian pendapatan akan menjadi positif, menunjukkan kinerja yang melebihi ekspektasi. Hal ini bisa disebabkan oleh strategi pemasaran yang sukses, permintaan pasar yang lebih tinggi dari perkiraan, atau peluncuran produk baru yang berhasil. Sebaliknya, jika penjualan aktual lebih rendah dari yang dianggarkan, varian pendapatan akan menjadi negatif, menunjukkan kinerja di bawah ekspektasi. Penyebabnya bisa bermacam-macam, seperti persaingan yang lebih sengit dari yang diantisipasi, penurunan permintaan pasar, atau kesalahan dalam penetapan harga produk.

Analisis varian pendapatan memberikan informasi yang penting bagi manajemen untuk mengevaluasi efektivitas strategi pemasaran dan

penjualan perusahaan. Jika terjadi varian pendapatan positif, manajemen dapat mengidentifikasi strategi dan taktik pemasaran yang berhasil dan mencoba untuk mereplikasinya di masa depan. Ini bisa meliputi peluncuran kampanye pemasaran yang serupa, ekspansi ke segmen pasar yang baru, atau peningkatan promosi produk. Di sisi lain, jika terjadi varian pendapatan negatif, manajemen perlu melakukan analisis menyeluruh untuk menentukan penyebabnya dan mengambil langkah-langkah korektif yang diperlukan. Ini bisa mencakup revisi strategi pemasaran, penyesuaian harga, atau perbaikan dalam layanan pelanggan.

C. Tindakan Koreksi dan Perbaikan Kinerja

Tindakan koreksi dan perbaikan kinerja merupakan langkah kritis dalam manajemen berbasis anggaran yang bertujuan untuk menangani varian antara kinerja aktual dan yang diharapkan sesuai dengan anggaran. Proses ini melibatkan identifikasi penyebab varian, pengembangan rencana tindakan yang tepat, dan implementasi langkah-langkah perbaikan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan.

1. Identifikasi Penyebab Varian

Identifikasi penyebab varian biaya dan pendapatan melibatkan analisis mendalam terhadap berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan, baik dari segi biaya maupun pendapatan, dan menentukan faktor-faktor apa yang menyebabkan perbedaan antara kinerja aktual dengan yang diharapkan sesuai dengan anggaran. Penyebab varian bisa berasal dari berbagai sumber, termasuk perubahan dalam biaya bahan baku, fluktuasi dalam harga pasar, penurunan volume penjualan, atau masalah dalam proses produksi atau distribusi. Salah satu aspek penting dalam identifikasi penyebab varian adalah analisis mendalam terhadap biaya-biaya yang dialami perusahaan. Varian biaya bisa muncul karena berbagai alasan, mulai dari perubahan dalam biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung hingga fluktuasi dalam biaya *overhead* pabrik. Misalnya, jika terjadi kenaikan harga bahan baku yang signifikan, ini dapat mengakibatkan varian biaya yang negatif jika biaya aktual melebihi yang telah dianggarkan. Analisis yang cermat akan membantu manajemen untuk mengidentifikasi faktor-faktor spesifik yang menyebabkan perubahan dalam biaya-biaya tersebut, sehingga tindakan korektif dapat diambil secara tepat.

Fluktuasi dalam harga pasar juga dapat menjadi penyebab varian pendapatan yang signifikan. Perubahan dalam permintaan pelanggan,

persaingan pasar, atau tren industri dapat mempengaruhi kinerja penjualan perusahaan dan menyebabkan varian pendapatan yang tidak terduga. Misalnya, jika terjadi penurunan harga jual produk karena tekanan persaingan yang meningkat, ini dapat menghasilkan varian pendapatan negatif jika pendapatan aktual lebih rendah dari yang telah dianggarkan. Oleh karena itu, analisis pasar dan persaingan sangat penting dalam mengidentifikasi penyebab varian pendapatan dan mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja penjualan. Selanjutnya, penurunan volume penjualan juga dapat menjadi penyebab varian pendapatan negatif. Faktor-faktor seperti perubahan tren konsumen, perubahan preferensi pelanggan, atau penurunan permintaan pasar dapat menyebabkan penurunan volume penjualan yang tidak terduga. Analisis mendalam terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi volume penjualan perusahaan dapat membantu manajemen untuk mengidentifikasi penyebab penurunan dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan penjualan di masa depan.

2. Pengembangan Rencana Tindakan

Setelah penyebab varian diidentifikasi, langkah selanjutnya dalam tindakan koreksi dan perbaikan kinerja perusahaan adalah mengembangkan rencana tindakan yang tepat. Proses pengembangan rencana tindakan ini merupakan langkah kritis yang membutuhkan analisis mendalam serta pemikiran strategis untuk mengatasi perbedaan antara kinerja aktual dan yang diharapkan. Rencana tindakan ini harus disusun dengan cermat dan mencakup langkah-langkah yang spesifik, termasuk penyesuaian anggaran, perbaikan proses operasional, atau strategi pemasaran yang baru. Selain itu, rencana tindakan juga harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti biaya, waktu, dan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan tersebut. Dalam mengembangkan rencana tindakan, manajemen harus mempertimbangkan hasil dari identifikasi penyebab varian. Analisis mendalam tentang faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan antara kinerja aktual dan yang diharapkan akan membantu dalam menentukan langkah-langkah yang paling efektif untuk mengatasi masalah tersebut. Misalnya, jika penyebab varian biaya adalah kenaikan harga bahan baku, rencana tindakan mungkin meliputi negosiasi ulang kontrak dengan pemasok, pencarian alternatif sumber bahan baku, atau diversifikasi produk untuk mengurangi ketergantungan pada bahan baku yang mahal.

Rencana tindakan harus mempertimbangkan aspek-aspek seperti biaya, waktu, dan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan

tindakan tersebut. Perencanaan yang matang akan memastikan bahwa rencana tindakan dapat dilaksanakan secara efektif tanpa mengorbankan sumber daya yang berharga. Oleh karena itu, manajemen perlu melakukan analisis biaya-manfaat yang cermat untuk mengevaluasi potensi keuntungan dari setiap tindakan yang diusulkan serta memperkirakan biaya dan sumber daya yang dibutuhkan. Rencana tindakan harus mencakup langkah-langkah yang spesifik dan terukur untuk mengatasi perbedaan kinerja. Langkah-langkah ini harus jelas, terdefinisi dengan baik, dan dapat dipantau untuk memastikan implementasinya berjalan dengan lancar. Misalnya, jika rencana tindakan melibatkan perbaikan proses operasional, langkah-langkah spesifik seperti pelatihan karyawan, implementasi teknologi baru, atau restrukturisasi proses produksi harus ditetapkan dengan jelas.

3. Implementasi Langkah-langkah Perbaikan

Setelah rencana tindakan telah disusun dengan cermat, langkah berikutnya dalam proses tindakan koreksi dan perbaikan kinerja perusahaan adalah implementasi langkah-langkah perbaikan yang telah direncanakan. Implementasi ini merupakan tahap penting yang melibatkan koordinasi antara berbagai departemen dan unit bisnis dalam perusahaan untuk memastikan bahwa tindakan koreksi dilaksanakan dengan efektif. Manajemen harus memastikan bahwa semua pihak terlibat memahami peran dalam implementasi rencana tindakan dan bertanggung jawab atas pencapaian tujuan yang ditetapkan. Langkah implementasi memerlukan pembentukan tim atau kelompok kerja yang bertanggung jawab untuk melaksanakan rencana tindakan. Tim ini harus terdiri dari individu yang memiliki keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan tujuan rencana tindakan serta memiliki otoritas yang diperlukan untuk mengambil keputusan dan mengoordinasikan aktivitas. Koordinasi yang baik antara anggota tim sangat penting untuk memastikan bahwa implementasi berjalan lancar dan efisien.

Setelah tim terbentuk, langkah berikutnya adalah memastikan bahwa semua pihak terlibat memahami peran dan tanggung jawab dalam implementasi rencana tindakan. Ini melibatkan komunikasi yang jelas dan transparan dari manajemen kepada seluruh karyawan tentang tujuan, ruang lingkup, dan jadwal implementasi. Setiap individu harus menyadari bagaimana kontribusinya akan membantu mencapai tujuan perusahaan dan siap untuk bekerja sama dalam mencapai kesuksesan bersama. Selanjutnya, manajemen harus memastikan bahwa semua sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana tindakan tersedia dan dialokasikan dengan

tepat. Ini termasuk sumber daya finansial, manusia, dan materi yang diperlukan untuk menjalankan langkah-langkah perbaikan dengan efektif. Pemantauan dan pengendalian yang cermat atas penggunaan sumber daya ini penting untuk memastikan bahwa implementasi tidak terhambat oleh kendala-kendala praktis.

Selama proses implementasi, manajemen harus terus memantau kemajuan dan memperbarui rencana tindakan sesuai dengan perubahan kondisi atau kebutuhan yang muncul. Komunikasi yang terbuka antara anggota tim implementasi, manajemen, dan pihak-pihak terkait lainnya sangat penting untuk memastikan bahwa semua pemangku kepentingan terinformasi tentang kemajuan dan perubahan yang terjadi. Pengambilan keputusan yang cepat dan tepat diperlukan jika terjadi perubahan dalam situasi atau jika rencana tindakan tidak berjalan sesuai yang diharapkan. Selain itu, evaluasi terus-menerus terhadap implementasi rencana tindakan diperlukan untuk mengidentifikasi potensi masalah atau hambatan yang mungkin muncul selama proses. Tim implementasi harus memiliki mekanisme untuk memberikan umpan balik tentang tantangan yang dihadapi dan mencari solusi bersama-sama dengan dukungan dari manajemen. Fleksibilitas dalam merespon perubahan situasi atau kebutuhan adalah kunci untuk menjaga agar implementasi tetap berjalan lancar dan efektif.

Selama implementasi, manajemen juga harus memperhatikan aspek-aspek seperti motivasi dan keterlibatan karyawan. Memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan diberi dukungan selama proses perbaikan dapat meningkatkan kinerja dan komitmen terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Ini dapat mencakup penyediaan pelatihan atau pengembangan keterampilan, memberikan pengakuan atas kontribusi, atau memberikan insentif untuk kinerja yang baik. Manajemen harus memastikan bahwa semua langkah yang diambil selama implementasi sesuai dengan nilai dan prinsip-prinsip etika perusahaan. Keselarasan dengan nilai-nilai inti perusahaan akan membantu memastikan bahwa implementasi rencana tindakan tidak hanya mencapai tujuan bisnis yang ditetapkan, tetapi juga mencerminkan komitmen perusahaan terhadap integritas dan tanggung jawab sosial.

4. Evaluasi Efektivitas Tindakan Koreksi

Setelah langkah-langkah perbaikan dilaksanakan, langkah terakhir dalam proses tindakan koreksi dan perbaikan kinerja perusahaan adalah mengevaluasi efektivitas tindakan koreksi yang telah diambil. Evaluasi ini

merupakan tahap kritis yang memungkinkan manajemen untuk memahami sejauh mana tindakan koreksi telah berhasil dalam mengatasi perbedaan antara kinerja aktual dengan yang diharapkan sesuai dengan anggaran. Evaluasi efektivitas ini melibatkan perbandingan antara kinerja aktual setelah implementasi tindakan dengan kinerja yang diharapkan sesuai dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya. Langkah pertama dalam evaluasi efektivitas tindakan koreksi adalah pengumpulan dan analisis data kinerja aktual. Data ini mencakup berbagai indikator kinerja, seperti pendapatan, biaya, volume penjualan, dan lain-lain, yang telah dipantau dan dicatat selama periode tertentu setelah implementasi tindakan. Analisis data ini memungkinkan manajemen untuk memahami secara jelas bagaimana kinerja perusahaan telah berubah setelah langkah-langkah perbaikan diterapkan.

Setelah data kinerja aktual dikumpulkan dan dianalisis, langkah berikutnya adalah membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang diharapkan sesuai dengan anggaran. Ini melibatkan perhitungan varian antara angka aktual dengan angka yang telah dianggarkan sebelumnya. Jika kinerja aktual setelah implementasi tindakan koreksi lebih dekat atau bahkan melebihi target yang ditetapkan dalam anggaran, ini menunjukkan bahwa tindakan koreksi telah berhasil. Namun, jika terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja aktual dengan yang diharapkan, hal ini menandakan bahwa tindakan koreksi mungkin belum mencapai tujuan yang diinginkan. Selanjutnya, manajemen perlu melakukan evaluasi mendalam terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas tindakan koreksi. Ini melibatkan analisis terhadap proses implementasi, perubahan dalam kondisi internal dan eksternal perusahaan, serta dampak dari faktor-faktor tersebut terhadap hasil yang dicapai. Evaluasi ini memungkinkan manajemen untuk memahami dengan lebih baik mengapa tindakan koreksi berhasil atau gagal, dan dapat memberikan wawasan berharga untuk perbaikan di masa depan.

5. Penyesuaian Anggaran dan Perencanaan Masa Depan

Setelah melakukan evaluasi efektivitas tindakan koreksi, langkah selanjutnya yang diambil oleh manajemen adalah melakukan penyesuaian anggaran dan merencanakan tindakan lebih lanjut untuk masa depan perusahaan. Penyesuaian anggaran menjadi penting karena hasil evaluasi memberikan wawasan tentang perubahan kondisi bisnis atau faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja perusahaan. Dengan penyesuaian anggaran yang sesuai, perusahaan dapat memastikan alokasi sumber daya yang optimal untuk mendukung pencapaian tujuan bisnisnya. Salah satu aspek

penting dari penyesuaian anggaran adalah merespons perubahan dalam kondisi eksternal dan internal perusahaan. Misalnya, jika hasil evaluasi menunjukkan penurunan dalam permintaan pasar untuk produk atau layanan perusahaan, manajemen dapat memilih untuk mengurangi anggaran pemasaran atau menyesuaikan anggaran produksi agar sesuai dengan tingkat permintaan yang lebih rendah. Demikian pula, jika terdapat peningkatan dalam biaya-biaya tertentu seperti biaya bahan baku atau biaya tenaga kerja, manajemen perlu mempertimbangkan penyesuaian anggaran untuk mengatasi peningkatan biaya tersebut.

Manajemen juga menggunakan pengalaman dari tindakan koreksi sebelumnya untuk meningkatkan proses perencanaan di masa depan. Evaluasi menyeluruh terhadap tindakan koreksi yang telah diambil memberikan wawasan berharga tentang keberhasilan dan kegagalan dari langkah-langkah tersebut. Dengan menganalisis penyebab keberhasilan dan kegagalan, manajemen dapat mengidentifikasi pelajaran yang dapat dipetik untuk diterapkan dalam perencanaan di masa depan. Selanjutnya, manajemen merencanakan tindakan lebih lanjut untuk masa depan perusahaan berdasarkan hasil evaluasi dan penyesuaian anggaran. Hal ini mencakup mengidentifikasi area-area di mana perbaikan lebih lanjut diperlukan, menetapkan tujuan baru, dan merencanakan langkah-langkah konkret untuk mencapai tujuan tersebut. Misalnya, jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa masih ada varian biaya yang signifikan, manajemen dapat merencanakan inisiatif untuk meningkatkan efisiensi operasional atau mengurangi biaya-biaya yang tidak perlu.

Manajemen juga dapat menggunakan hasil evaluasi untuk merencanakan investasi di bidang-bidang yang telah terbukti memberikan hasil yang positif. Misalnya, jika tindakan koreksi sebelumnya berhasil meningkatkan efektivitas pemasaran *online*, manajemen dapat memutuskan untuk meningkatkan investasi di saluran pemasaran digital atau meluncurkan kampanye pemasaran baru yang sejalan dengan strategi yang telah terbukti berhasil. Selama proses perencanaan masa depan, komunikasi yang efektif antara berbagai departemen dan unit bisnis dalam perusahaan menjadi kunci. Dengan melibatkan semua pemangku kepentingan, manajemen dapat memastikan bahwa semua rencana dan inisiatif mendukung visi dan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Komunikasi yang terbuka juga memungkinkan untuk pengidentifikasian potensi masalah atau hambatan sejak dini, sehingga dapat diatasi dengan cepat dan efektif.



BAB X

PENGANGGARAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Penganggaran dan Pengambilan Keputusan memperkenalkan pentingnya penggunaan anggaran dalam konteks pengambilan keputusan strategis di perusahaan. Penganggaran adalah proses penting dalam perencanaan dan pengendalian keuangan, yang membantu manajer dalam alokasi sumber daya dan evaluasi kinerja perusahaan. Pengambilan keputusan, di sisi lain, melibatkan evaluasi informasi anggaran untuk merumuskan strategi jangka panjang dan menghadapi tantangan bisnis yang terus berkembang.

A. Hubungan Antara Penganggaran dan Pengambilan Keputusan

Hubungan antara penganggaran dan pengambilan keputusan merupakan inti dari manajemen keuangan yang efektif. Penganggaran bukan hanya sekadar alat untuk mengendalikan keuangan, tetapi juga menjadi fondasi untuk pengambilan keputusan strategis. Informasi anggaran digunakan untuk merumuskan tujuan bisnis, alokasi sumber daya, dan evaluasi kinerja perusahaan, mengilustrasikan pentingnya keterkaitan erat antara penganggaran yang baik dan pengambilan keputusan yang efektif dalam konteks manajemen keuangan yang modern.

1. Perencanaan dan Penganggaran sebagai Proses Pengambilan Keputusan Awal

Perencanaan dan penganggaran merupakan fondasi dari proses pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi. Sebagai langkah pertama, perencanaan dan penganggaran memungkinkan manajemen untuk memetakan arah dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Konsep ini tidak hanya mencakup alokasi dana, tetapi juga strategi yang akan ditempuh dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut

Hansen dan Mowen (2007), perusahaan mengembangkan anggaran berdasarkan pada tujuan dan strategi bisnisnya. Ini mengisyaratkan bahwa anggaran bukanlah sekadar dokumen keuangan, tetapi juga merupakan representasi dari visi dan arah perusahaan. Ketika sebuah organisasi memulai proses perencanaan dan penganggaran, langkah pertama yang diambil adalah menetapkan tujuan dan strategi bisnis. Tujuan ini bisa bervariasi dari peningkatan pendapatan, ekspansi pasar, peningkatan efisiensi operasional, hingga inovasi produk atau layanan. Setiap tujuan memerlukan pendekatan yang berbeda dalam alokasi sumber daya, dan oleh karena itu, pengambilan keputusan awal ini menjadi sangat penting. Misalnya, tujuan peningkatan efisiensi operasional mungkin memerlukan investasi dalam teknologi baru atau pelatihan karyawan, sementara tujuan ekspansi pasar mungkin memerlukan alokasi tambahan untuk pemasaran dan distribusi.

Setelah tujuan dan strategi bisnis ditetapkan, perusahaan mulai mengembangkan anggaran yang sesuai. Anggaran merupakan alat yang digunakan untuk mengalokasikan sumber daya finansial, manusia, dan materi sesuai dengan tujuan dan strategi yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, anggaran menjadi *roadmap* yang memandu langkah-langkah selanjutnya dalam mencapai tujuan perusahaan. Proses penganggaran ini memerlukan penilaian yang cermat tentang kebutuhan dan prioritas perusahaan, serta proyeksi atas pengeluaran dan pendapatan di masa depan. Pada tingkat yang lebih rinci, pengembangan anggaran melibatkan penentuan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Ini mencakup identifikasi biaya-biaya yang terkait dengan operasi sehari-hari, investasi dalam pengembangan produk atau layanan baru, upaya pemasaran, dan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Dengan memperhitungkan semua aspek ini, manajemen dapat membuat keputusan tentang alokasi dana yang optimal untuk setiap kebutuhan perusahaan.

Perencanaan dan penganggaran bukanlah proses statis. Seiring berjalannya waktu, perusahaan dapat dihadapkan pada perubahan dalam lingkungan eksternal dan internal yang memerlukan penyesuaian dalam rencana dan anggaran. Misalnya, perubahan dalam kondisi pasar, regulasi pemerintah, atau teknologi baru dapat mengharuskan perusahaan untuk merevisi strategi bisnis dan mengubah alokasi sumber daya. Oleh karena itu, perencanaan dan penganggaran harus dilihat sebagai proses yang dinamis yang memerlukan pemantauan dan penyesuaian terus-menerus. Selain itu, perencanaan dan penganggaran juga memungkinkan manajemen

untuk membuat keputusan tentang prioritas perusahaan. Dengan menetapkan tujuan dan mengalokasikan sumber daya secara strategis, manajemen dapat memastikan bahwa perusahaan fokus pada hal-hal yang paling penting untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Ini membantu menghindari pemborosan sumber daya pada proyek-proyek yang kurang penting atau tidak mendukung visi perusahaan secara keseluruhan.

2. Penganggaran sebagai Alat Pendukung Pengambilan Keputusan

Penganggaran tidak hanya sekadar sebuah proses administratif untuk mengalokasikan sumber daya finansial, tetapi juga merupakan alat yang kuat dalam mendukung pengambilan keputusan di dalam sebuah organisasi. Sebagai sebuah kerangka kerja yang terstruktur, penganggaran berperan kunci dalam membantu manajer dan pemimpin organisasi dalam merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengontrol kegiatan bisnis. Dalam literatur manajemen, penganggaran diakui sebagai alat penting yang memungkinkan manajemen untuk memperkirakan dampak keputusan terhadap kinerja finansial perusahaan. Salah satu manfaat utama penganggaran adalah menyediakan landasan yang jelas untuk evaluasi keputusan. Menurut McNair-Connolly dan Merchant (2020), anggaran memberikan pandangan yang terperinci tentang proyeksi pendapatan, biaya, dan laba yang diharapkan dari setiap keputusan yang diambil. Dengan demikian, anggaran memungkinkan manajer untuk memperkirakan dampak keputusan terhadap kinerja finansial perusahaan sebelum keputusan itu benar-benar diimplementasikan. Hal ini memberikan manajer pandangan yang lebih komprehensif tentang konsekuensi potensial dari berbagai alternatif keputusan yang dipertimbangkan.

Penganggaran juga membantu manajer dalam mengevaluasi kinerja aktual dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan memiliki anggaran sebagai tolok ukur, manajer dapat membandingkan kinerja aktual perusahaan dengan proyeksi yang telah dibuat sebelumnya. Jika terdapat perbedaan antara kinerja aktual dan yang diharapkan, manajer dapat mengidentifikasi penyebabnya dan mengambil tindakan korektif yang sesuai. Dengan demikian, anggaran memungkinkan manajer untuk secara proaktif mengelola kinerja perusahaan dan menghindari deviasi yang tidak diinginkan dari rencana bisnis. Selanjutnya, penganggaran juga merupakan alat yang berguna dalam mengevaluasi alternatif keputusan. Ketika manajer dihadapkan pada berbagai opsi atau skenario yang berbeda, penganggaran dapat digunakan untuk mengevaluasi implikasi finansial dari masing-masing alternatif tersebut. Dengan membandingkan biaya, pendapatan, dan

laba yang diantisipasi dari setiap alternatif, manajer dapat membuat keputusan yang lebih informan dan berbasis data. Dengan demikian, anggaran membantu meminimalkan risiko dan meningkatkan kemungkinan kesuksesan dari keputusan yang diambil.

Penganggaran juga memfasilitasi komunikasi dan koordinasi di antara berbagai departemen dan unit bisnis dalam sebuah organisasi. Dengan memiliki anggaran yang terkoordinasi, manajer dapat lebih mudah berkolaborasi dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan bisnis. Anggaran juga memberikan landasan yang jelas untuk negosiasi dan pemilihan prioritas antara berbagai departemen dan unit bisnis yang bersaing untuk sumber daya terbatas. Dengan demikian, anggaran tidak hanya mengarah pada pengambilan keputusan yang lebih baik, tetapi juga memfasilitasi kerjasama dan koordinasi yang lebih baik di seluruh organisasi. Selain manfaat langsung yang telah disebutkan, penganggaran juga memiliki implikasi yang lebih luas dalam pengelolaan risiko dan pengembangan strategi jangka panjang. Dengan menyediakan prediksi dan proyeksi yang terperinci tentang kinerja finansial perusahaan, anggaran memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko dengan lebih efektif. Selain itu, penganggaran juga membantu dalam pengembangan strategi jangka panjang dengan memberikan pandangan yang jelas tentang sumber daya yang tersedia dan bagaimana sumber daya tersebut dapat dialokasikan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

3. Evaluasi Kinerja dan Pengambilan Keputusan

Penganggaran tidak hanya merupakan alat untuk alokasi sumber daya, tetapi juga menjadi alat penting dalam evaluasi kinerja perusahaan. Dengan membandingkan kinerja aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan, manajer dapat mendapatkan wawasan yang berharga tentang sejauh mana perusahaan mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Evaluasi kinerja ini tidak hanya memberikan gambaran tentang pencapaian bisnis saat ini, tetapi juga membantu dalam mengidentifikasi area-area di mana perusahaan mungkin tidak memenuhi ekspektasi atau berkinerja di bawah standar yang diharapkan. Menurut Horngren *et al.* (2016), penggunaan anggaran sebagai alat evaluasi kinerja sangat penting untuk membimbing pengambilan keputusan yang efektif. Dalam praktiknya, evaluasi kinerja ini dilakukan secara berkala, seringkali melalui proses yang dikenal sebagai analisis varian. Analisis varian melibatkan perbandingan antara angka yang diharapkan (berdasarkan anggaran) dengan angka aktual

yang terjadi dalam operasi bisnis. Dengan cara ini, manajer dapat mengidentifikasi penyimpangan atau perbedaan antara kinerja aktual dan yang diharapkan, baik itu dalam hal pendapatan, biaya, atau parameter kinerja lainnya.

Ketika hasil evaluasi menunjukkan adanya varian negatif, yang berarti kinerja aktual berada di bawah standar yang diharapkan, manajer perlu mengidentifikasi penyebabnya. Hal ini bisa jadi karena adanya faktor internal seperti kurangnya efisiensi operasional, peningkatan biaya yang tidak terduga, atau kurangnya efektivitas strategi pemasaran. Atau mungkin juga karena adanya faktor eksternal seperti perubahan kondisi pasar atau regulasi yang tidak terduga. Dengan memahami penyebab varian negatif, manajer dapat mengambil tindakan korektif yang sesuai untuk mengatasi masalah tersebut. Sebaliknya, jika hasil evaluasi menunjukkan varian positif, yang berarti kinerja aktual melebihi standar yang diharapkan, manajer dapat mempelajari faktor-faktor yang menyebabkannya. Ini bisa jadi karena efisiensi operasional yang lebih baik dari yang diantisipasi, strategi pemasaran yang sukses, atau perubahan positif dalam kondisi pasar. Dalam hal ini, manajer dapat belajar dari praktek-praktek terbaik yang telah berhasil dan mencoba memperluas atau memperkuat strategi-strategi tersebut di masa depan.

4. Penganggaran Fleksibel dan Pengambilan Keputusan Adaptif

Dai dunia bisnis yang terus berubah dengan cepat, kemampuan untuk mengambil keputusan yang adaptif dan responsif terhadap perubahan menjadi semakin penting. Di tengah kondisi pasar yang dinamis dan beragam tantangan, penggunaan penganggaran fleksibel telah menjadi krusial dalam mendukung proses pengambilan keputusan yang adaptif. Konsep penganggaran fleksibel menawarkan kerangka kerja yang memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan rencana dan alokasi sumber daya sesuai dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Menurut Hansen dan Mowen (2007), penganggaran fleksibel memberikan fleksibilitas yang diperlukan bagi perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar dan kebutuhan bisnis. Ini berarti bahwa rencana anggaran tidaklah diukir di batu, tetapi dapat disesuaikan sesuai dengan perkembangan yang terjadi. Dalam penganggaran fleksibel, perusahaan dapat menggunakan berbagai alat dan teknik, seperti revisi anggaran, realokasi sumber daya, atau penggunaan anggaran berbasis aktivitas, untuk memungkinkan responsibilitas dan ketangguhan dalam menghadapi perubahan.

Salah satu aspek utama dari penganggaran fleksibel adalah kemampuannya untuk menanggapi perubahan pasar secara cepat. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, kondisi pasar dapat bervariasi dari waktu ke waktu, terkadang dengan cepat dan tiba-tiba. Penganggaran fleksibel memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan rencana, misalnya dengan mengalokasikan lebih banyak sumber daya ke inisiatif pemasaran tertentu atau mengurangi biaya operasional di area yang kurang strategis. Dengan demikian, perusahaan dapat lebih responsif terhadap perubahan permintaan pelanggan, perubahan harga, atau tren pasar baru. Selain itu, penganggaran fleksibel juga memfasilitasi pengambilan keputusan yang adaptif dengan memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan alokasi sumber daya sesuai dengan prioritas bisnis yang berubah. Dalam situasi di mana sumber daya terbatas, seperti waktu, uang, atau tenaga kerja, penganggaran fleksibel memungkinkan manajer untuk membuat keputusan yang lebih cerdas tentang bagaimana menggunakan sumber daya yang tersedia. Misalnya, jika sebuah proyek mendadak menjadi lebih strategis atau mendesak, perusahaan dapat mengalokasikan lebih banyak sumber daya ke proyek tersebut tanpa harus mengubah anggaran secara keseluruhan.

Penganggaran fleksibel juga memungkinkan perusahaan untuk mengatasi ketidakpastian dalam lingkungan bisnis. Dengan perubahan yang cepat dan tak terduga, sangat penting bagi perusahaan untuk memiliki rencana cadangan dan kemampuan untuk mengubah jalur dengan cepat jika diperlukan. Dengan menggunakan penganggaran fleksibel, perusahaan dapat mengantisipasi risiko potensial, seperti fluktuasi dalam harga bahan baku, atau ketidakpastian politik, dan membuat rencana yang sesuai untuk mengatasi risiko tersebut. Tidak hanya itu, penganggaran fleksibel juga memungkinkan perusahaan untuk menciptakan budaya organisasional yang lebih adaptif dan inovatif. Dengan memberikan manajer dan karyawan fleksibilitas untuk menyesuaikan rencana dan taktik sesuai dengan perubahan pasar atau kebutuhan bisnis, perusahaan mendorong kreativitas dan responsivitas di seluruh organisasi. Ini dapat menghasilkan ide-ide baru, pemikiran luar kotak, dan solusi yang inovatif untuk menghadapi tantangan yang kompleks.

5. Penganggaran sebagai Alat untuk Pengambilan Keputusan Jangka Panjang

Penganggaran merupakan alat yang tidak hanya relevan untuk pengambilan keputusan jangka pendek, tetapi juga berperan penting dalam

pengambilan keputusan jangka panjang. Dalam konteks ini, penganggaran tidak hanya digunakan untuk mengelola operasi sehari-hari perusahaan, tetapi juga sebagai landasan untuk merencanakan masa depan dan mengevaluasi implikasi finansial jangka panjang dari keputusan yang dibuat saat ini. Konsep ini, seperti yang diuraikan oleh McNair-Connolly dan Merchant (2020), membahas pentingnya penganggaran sebagai alat strategis yang berfungsi sebagai pemandu dalam pengambilan keputusan yang dapat membentuk arah dan tujuan perusahaan dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Salah satu aspek utama dari penganggaran dalam pengambilan keputusan jangka panjang adalah kemampuannya untuk merencanakan investasi masa depan. Dalam bisnis, investasi jangka panjang, seperti pembelian aset tetap, ekspansi pasar, atau pengembangan produk baru, merupakan langkah penting untuk pertumbuhan dan kelangsungan perusahaan. Penganggaran memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi kelayakan finansial dari investasi-investasi ini dengan memperhitungkan pendapatan yang diharapkan, biaya operasional, dan proyeksi laba di masa depan. Dengan menggunakan penganggaran sebagai alat, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih informan tentang di mana, kapan, dan seberapa besar untuk berinvestasi.

Penganggaran juga membantu dalam merencanakan strategi pertumbuhan jangka panjang. Dengan merumuskan rencana anggaran yang sesuai dengan tujuan jangka panjang perusahaan, manajemen dapat mengidentifikasi peluang-peluang untuk ekspansi pasar, diversifikasi produk, atau penetrasi pasar yang dapat mendukung visi perusahaan dalam jangka waktu yang lebih panjang. Penganggaran memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi risiko dan potensi imbal hasil dari setiap strategi pertumbuhan yang dipertimbangkan, serta mengalokasikan sumber daya dengan bijak untuk mencapai tujuan tersebut. Tidak hanya itu, penganggaran juga berperan penting dalam mengevaluasi implikasi finansial jangka panjang dari keputusan-keputusan yang dibuat saat ini. Setiap keputusan yang diambil oleh manajemen, baik itu terkait dengan harga produk, biaya operasional, atau alokasi sumber daya, dapat memiliki dampak jangka panjang yang signifikan pada kinerja keuangan perusahaan. Dengan menggunakan penganggaran sebagai alat, manajemen dapat memperkirakan dampak finansial dari keputusan-keputusan ini di masa depan, sehingga memungkinkan untuk membuat keputusan yang lebih tepat waktu dan terinformasi.

B. Penggunaan Informasi Anggaran dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Penggunaan informasi anggaran dalam pengambilan keputusan strategis menjadi aspek kunci dalam manajemen keuangan modern. Informasi anggaran membantu manajemen dalam menentukan arah perusahaan, mengalokasikan sumber daya, dan mengidentifikasi peluang atau ancaman yang muncul. Penggunaan yang cermat terhadap informasi anggaran dapat membimbing keputusan strategis yang tepat, meningkatkan daya saing perusahaan, dan mencapai tujuan jangka panjang yang diinginkan.

1. Peran Informasi Anggaran dalam Identifikasi Peluang dan Ancaman

Informasi anggaran memiliki peran yang sangat penting dalam membantu manajemen mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin mempengaruhi kinerja perusahaan. Sebagai alat yang memberikan pemahaman mendalam tentang kinerja keuangan dan operasional perusahaan, anggaran memberikan kerangka kerja yang struktural untuk menganalisis dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi bisnis. Dengan menggunakan anggaran sebagai panduan, manajemen dapat melakukan analisis varian antara kinerja aktual dan yang diharapkan, yang kemudian memberikan wawasan berharga tentang kondisi internal dan eksternal perusahaan. Salah satu cara utama di mana informasi anggaran membantu dalam identifikasi peluang adalah melalui analisis varian. Analisis varian melibatkan perbandingan antara angka yang telah dianggarkan dengan angka yang sebenarnya terjadi dalam operasi perusahaan. Ketika terdapat perbedaan antara kinerja aktual dan yang diharapkan, ini dapat mengindikasikan adanya peluang yang belum dimanfaatkan atau ancaman yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

Misalnya, jika perusahaan mengalami varian positif di area pendapatan, ini mungkin menunjukkan bahwa strategi pemasaran atau penjualan telah berhasil atau bahwa ada peluang pasar yang belum dieksplorasi sepenuhnya. Dengan memahami sumber-sumber varian positif ini, manajemen dapat mengidentifikasi peluang untuk memperluas pangsa pasar, mengembangkan produk atau layanan baru, atau meningkatkan upaya pemasaran untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan. Di sisi lain, varian negatif dalam biaya atau operasi juga dapat mengindikasikan adanya ancaman potensial yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Misalnya,

kenaikan biaya produksi yang tidak terduga atau penurunan efisiensi operasional dapat menjadi ancaman serius bagi profitabilitas perusahaan. Dengan menggunakan informasi anggaran untuk mengidentifikasi dan menganalisis sumber varian negatif ini, manajemen dapat mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengatasi masalah tersebut sebelum berkembang menjadi ancaman yang lebih besar.

Informasi anggaran juga membantu dalam memahami faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, informasi tentang tren pasar, persaingan industri, atau perubahan regulasi dapat menjadi kunci dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman. Dengan menggunakan anggaran sebagai alat untuk menganalisis kinerja perusahaan dan membandingkannya dengan faktor-faktor eksternal ini, manajemen dapat memahami bagaimana perubahan dalam lingkungan bisnis dapat mempengaruhi kinerja. Sebagai contoh, jika perusahaan mengalami penurunan penjualan yang tidak diharapkan dalam suatu periode, analisis varian mungkin mengungkapkan bahwa pesaing telah memasuki pasar dengan produk atau layanan yang lebih menarik bagi pelanggan. Dengan memahami ancaman ini, manajemen dapat merespons dengan cara yang tepat, misalnya dengan meningkatkan inovasi produk, meningkatkan layanan pelanggan, atau menyesuaikan strategi pemasaran untuk mempertahankan pangsa pasar.

2. Penggunaan Informasi Anggaran dalam Penentuan Tujuan dan Strategi Bisnis

Sebagai alat yang menyediakan gambaran yang jelas tentang kondisi keuangan dan operasional perusahaan, anggaran memberikan kerangka kerja yang kokoh bagi manajemen untuk merumuskan tujuan yang realistis dan terukur. McNair-Connolly dan Merchant (2020) membahas pentingnya penggunaan anggaran sebagai landasan untuk mengarahkan aktivitas perusahaan ke arah yang diinginkan dan mengukur pencapaian tujuan secara terukur. Salah satu cara di mana informasi anggaran digunakan dalam penentuan tujuan bisnis adalah dengan membantu manajemen dalam mempertimbangkan keterbatasan sumber daya yang tersedia. Dalam bisnis, sumber daya seperti modal, tenaga kerja, dan waktu merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan menggunakan informasi anggaran untuk memahami ketersediaan sumber daya,

manajemen dapat menetapkan tujuan yang realistis yang dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia.

Informasi anggaran juga membantu manajemen dalam menetapkan prioritas dalam upaya mencapai tujuan bisnis. Dengan memahami alokasi anggaran untuk berbagai aktivitas dan proyek, manajemen dapat menentukan mana yang memiliki dampak terbesar terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan memprioritaskan penggunaan sumber daya di area-area tersebut. Misalnya, jika proyek tertentu memiliki potensi untuk memberikan keuntungan yang signifikan bagi perusahaan, manajemen dapat mengalokasikan lebih banyak sumber daya untuk mendukung proyek tersebut guna memastikan pencapaian tujuan yang diinginkan. Selain menetapkan tujuan, informasi anggaran juga membantu dalam mengidentifikasi area pertumbuhan potensial. Dengan menganalisis varian antara anggaran dan kinerja aktual, manajemen dapat mengidentifikasi area-area di mana kinerja perusahaan melebihi atau kurang dari ekspektasi. Area-area di mana kinerja melebihi ekspektasi dapat menunjukkan potensi pertumbuhan yang belum dimanfaatkan sepenuhnya, sementara area-area di mana kinerja kurang dari ekspektasi dapat menunjukkan area-area yang memerlukan perhatian lebih lanjut untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

3. Penggunaan Informasi Anggaran dalam Evaluasi Kinerja dan Pengambilan Keputusan Korektif

Informasi anggaran memiliki peran yang krusial dalam evaluasi kinerja perusahaan dan pengambilan keputusan korektif. Sebagai alat yang menyediakan gambaran yang terperinci tentang kinerja keuangan dan operasional perusahaan, anggaran memberikan kerangka kerja yang struktural bagi manajemen untuk memantau pencapaian tujuan dan mengidentifikasi area-area di mana kinerja tidak sesuai dengan yang diharapkan. Hansen dan Mowen (2007) menekankan pentingnya penggunaan anggaran sebagai alat evaluasi kinerja yang memungkinkan manajemen untuk membandingkan kinerja aktual dengan yang diharapkan. Salah satu cara utama di mana informasi anggaran digunakan dalam evaluasi kinerja adalah melalui analisis varian. Analisis varian melibatkan perbandingan antara angka yang telah dianggarkan dengan angka yang sebenarnya terjadi dalam operasi perusahaan. Ketika terdapat perbedaan antara kinerja aktual dan yang diharapkan, analisis varian ini memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi area-area di mana tujuan tidak tercapai dan mengidentifikasi penyebabnya.

Misalnya, jika perusahaan telah mengalokasikan anggaran besar untuk program pemasaran tetapi tidak melihat peningkatan signifikan dalam penjualan, analisis varian dapat mengungkapkan bahwa strategi pemasaran tidak efektif atau bahwa ada perubahan dalam perilaku konsumen yang mempengaruhi kinerja penjualan. Dengan memahami penyebab varian ini, manajemen dapat mengambil tindakan korektif yang sesuai, seperti merevisi strategi pemasaran, mengalokasikan sumber daya tambahan ke area penjualan yang lebih efektif, atau menyesuaikan target kinerja untuk mencerminkan realitas pasar. Selain itu, informasi anggaran juga memungkinkan manajemen untuk membuat keputusan yang adaptif terhadap perubahan kondisi pasar dan lingkungan bisnis yang dinamis. Dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, informasi anggaran menjadi krusial dalam membantu manajemen memahami dampak perubahan tersebut terhadap kinerja perusahaan. Dengan memantau kinerja aktual berdasarkan anggaran, manajemen dapat mengidentifikasi perubahan dalam tren atau pola kinerja yang memerlukan tanggapan cepat.

4. Penggunaan Informasi Anggaran dalam Pengembangan Rencana Investasi dan Pengambilan Keputusan Jangka Panjang

Informasi anggaran menjadi landasan yang sangat penting dalam pengembangan rencana investasi jangka panjang dan pengambilan keputusan strategis bagi sebuah perusahaan. Sebagai alat yang menyediakan gambaran yang terinci tentang kinerja keuangan dan operasional perusahaan, anggaran memberikan kerangka kerja yang kokoh bagi manajemen untuk mengevaluasi implikasi finansial jangka panjang dari keputusan investasi yang dibuat. Horngren *et al.* (2016) membahas pentingnya penggunaan anggaran dalam pengambilan keputusan jangka panjang untuk membantu perusahaan mengalokasikan sumber daya secara efisien, mengidentifikasi proyek-proyek yang menguntungkan, dan mengelola risiko dengan lebih baik. Salah satu cara utama di mana informasi anggaran digunakan dalam pengembangan rencana investasi jangka panjang adalah dengan membantu manajemen memahami dampak finansial jangka panjang dari keputusan investasi tersebut. Dengan mempertimbangkan ketersediaan dana dan proyeksi keuangan perusahaan dalam jangka waktu yang panjang, manajemen dapat menggunakan informasi anggaran untuk mengevaluasi potensi *return on investment* (ROI) dari berbagai proyek investasi yang dipertimbangkan. Misalnya, dengan memperkirakan arus kas masa depan dan biaya yang terkait dengan proyek-

proyek tertentu, manajemen dapat menilai apakah investasi tersebut layak dilakukan dalam jangka panjang.

Informasi anggaran juga membantu manajemen dalam mengidentifikasi proyek-proyek yang memiliki potensi untuk memberikan hasil yang menguntungkan dalam jangka panjang. Dengan mempertimbangkan target keuangan dan strategi bisnis perusahaan, manajemen dapat menggunakan informasi anggaran untuk menentukan kriteria evaluasi yang jelas untuk memilih proyek investasi yang paling sesuai. Misalnya, dengan membandingkan antara biaya investasi dan proyeksi pendapatan masa depan, manajemen dapat menilai potensi keuntungan dan risiko dari setiap proyek investasi dan memilih yang paling menguntungkan bagi perusahaan dalam jangka panjang. Selain itu, informasi anggaran juga memungkinkan manajemen untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien di antara berbagai proyek investasi yang dipertimbangkan. Dengan memahami batasan sumber daya yang tersedia dan prioritas perusahaan, manajemen dapat menggunakan informasi anggaran untuk menentukan alokasi yang optimal dari dana investasi. Misalnya, dengan membandingkan biaya dan manfaat dari berbagai proyek investasi, manajemen dapat menentukan proyek-proyek yang paling memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan mengalokasikan sumber daya secara proporsional.

C. Penyesuaian Anggaran Berdasarkan Perubahan Lingkungan Bisnis

Penyesuaian anggaran berdasarkan perubahan lingkungan bisnis adalah elemen krusial dalam manajemen keuangan yang responsif. Menurut Horngren *et al.* (2016), perubahan dinamis dalam lingkungan bisnis menuntut fleksibilitas dalam pengelolaan anggaran. Perusahaan secara terus-menerus menyesuaikan anggaran dengan memantau perubahan di pasar, kebijakan pemerintah, dan teknologi. Penyesuaian ini memungkinkan perusahaan untuk merespons dengan cepat terhadap peluang baru dan ancaman yang muncul, memastikan keberlanjutan operasional dan kesesuaian dengan tujuan bisnis jangka panjang.

1. Analisis Terhadap Perubahan Eksternal

Analisis terhadap perubahan eksternal adalah langkah penting yang harus dilakukan secara teratur untuk memastikan bahwa perusahaan dapat mengantisipasi, menyesuaikan, dan merencanakan dengan tepat dalam

rangka mempertahankan daya saing dan keberlanjutan bisnis. Hansen dan Mowen (2007) membahas pentingnya langkah ini, menekankan bahwa manajer keuangan perlu melakukan analisis mendalam terhadap faktor-faktor eksternal yang berpotensi mempengaruhi kinerja perusahaan. Salah satu aspek yang perlu dianalisis adalah perubahan dalam ekonomi global. Ekonomi global adalah lingkungan yang dinamis dan rentan terhadap fluktuasi, yang dapat berdampak signifikan pada bisnis. Misalnya, perubahan dalam pertumbuhan ekonomi global, tingkat inflasi, atau suku bunga dapat memengaruhi daya beli konsumen, biaya operasional, dan kemampuan perusahaan untuk memperoleh modal. Oleh karena itu, manajemen keuangan perlu memperhatikan indikator-indikator ekonomi utama dan memperkirakan bagaimana perubahan tersebut dapat mempengaruhi anggaran perusahaan, termasuk proyeksi pendapatan, biaya operasional, dan kebutuhan modal.

Perusahaan juga perlu memantau perubahan dalam regulasi pemerintah. Perubahan kebijakan perpajakan, regulasi lingkungan, atau peraturan keamanan produk dapat memiliki dampak langsung pada operasi dan keuangan perusahaan. Misalnya, peningkatan tarif pajak atau perubahan dalam insentif fiskal dapat mempengaruhi struktur biaya perusahaan dan keuntungan bersihnya. Oleh karena itu, manajemen keuangan perlu memahami implikasi dari perubahan regulasi dan mengintegrasikan informasi ini ke dalam proses perencanaan anggaran. Selain itu, teknologi juga menjadi faktor eksternal yang signifikan yang dapat mempengaruhi operasi dan anggaran perusahaan. Perkembangan teknologi baru atau perubahan dalam tren teknologi dapat memengaruhi cara perusahaan beroperasi, mempengaruhi biaya produksi, dan menentukan kebutuhan investasi teknologi. Misalnya, perusahaan mungkin perlu mengalokasikan anggaran tambahan untuk investasi dalam sistem informasi baru atau teknologi produksi yang lebih efisien. Oleh karena itu, manajemen keuangan perlu memantau tren teknologi dan memperkirakan implikasinya terhadap anggaran perusahaan.

2. Evaluasi Kinerja dan Identifikasi Varian

Evaluasi kinerja merupakan salah satu tahap kritis dalam siklus penganggaran perusahaan yang memungkinkan manajemen untuk memantau pencapaian tujuan dan mengidentifikasi area-area yang memerlukan perhatian khusus. Menurut McNair-Connolly dan Merchant (2020), dalam proses ini, kinerja aktual perusahaan dievaluasi dan dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Analisis

varian, yaitu perbedaan antara kinerja aktual dan yang dianggarkan, menjadi landasan utama dalam evaluasi ini. Analisis varian merupakan langkah kunci dalam penyesuaian anggaran karena memberikan wawasan mendalam tentang sejauh mana perusahaan mencapai tujuan dan ekspektasi yang telah ditetapkan. Ketika terjadi varian yang signifikan antara anggaran dan kinerja aktual, hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang perlu dipahami dan diatasi oleh manajemen. Varian ini dapat berasal dari berbagai aspek bisnis, termasuk pendapatan, biaya, atau hasil operasional lainnya.

Perbedaan dalam pendapatan menjadi salah satu titik fokus utama dalam analisis varian. Jika pendapatan aktual perusahaan lebih rendah dari yang dianggarkan, hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti penurunan permintaan pasar, persaingan yang lebih ketat, atau perubahan dalam preferensi konsumen. Di sisi lain, jika pendapatan aktual melebihi anggaran, hal ini bisa menjadi hasil dari strategi pemasaran yang efektif, keberuntungan dalam penjualan, atau faktor-faktor lain yang positif. Selain itu, analisis varian juga mencakup evaluasi terhadap varian biaya. Biaya adalah elemen penting dalam pengelolaan keuangan perusahaan, dan ketika biaya aktual perusahaan berbeda secara signifikan dari yang dianggarkan, ini menandakan adanya potensi masalah atau peluang efisiensi yang harus ditindaklanjuti. Misalnya, jika biaya produksi melebihi anggaran, manajemen perlu mengevaluasi penyebabnya, apakah karena kenaikan harga bahan baku, biaya tenaga kerja yang tidak terduga, atau inefisiensi dalam proses produksi. Di sisi lain, jika biaya aktual lebih rendah dari yang dianggarkan, hal ini bisa mengindikasikan pengelolaan biaya yang efektif atau peluang untuk mengeksplorasi efisiensi lebih lanjut.

Analisis varian juga mencakup evaluasi terhadap varian dalam hasil operasional lainnya, seperti tingkat produksi, efisiensi operasional, atau performa karyawan. Misalnya, jika hasil produksi aktual lebih rendah dari yang dianggarkan, hal ini bisa disebabkan oleh gangguan dalam rantai pasokan, masalah mesin, atau kurangnya kapasitas produksi yang memadai. Di sisi lain, jika hasil operasional aktual melebihi anggaran, hal ini bisa menunjukkan peningkatan efisiensi atau efektivitas dalam proses operasional. Setelah varian dievaluasi dan dipahami, langkah selanjutnya adalah membuat keputusan tentang tindakan perbaikan yang diperlukan. Manajemen harus mempertimbangkan penyebab varian dan membuat keputusan yang tepat untuk menanggapi perbedaan antara kinerja aktual dan yang diharapkan. Tindakan perbaikan ini bisa melibatkan penyesuaian

anggaran, perbaikan proses operasional, pelatihan karyawan, atau pengambilan keputusan strategis yang lebih baik.

3. Fleksibilitas Anggaran dan Revisi Berkelanjutan

Penggunaan anggaran fleksibel telah menjadi krusial dalam konteks bisnis yang terus berubah dan dinamis. Horngren *et al.* (2016) membahas pentingnya fleksibilitas ini dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Dalam situasi di mana perubahan eksternal dan internal dapat terjadi dengan cepat, anggaran yang fleksibel memungkinkan perusahaan untuk merespons dengan lebih responsif dan adaptif terhadap dinamika pasar dan kebutuhan bisnis yang berubah. Fleksibilitas ini berperan penting dalam membentuk strategi pengambilan keputusan yang adaptif, yang mana perusahaan dapat melakukan revisi anggaran secara berkelanjutan sesuai dengan perubahan kondisi bisnis. Salah satu manfaat utama dari penggunaan anggaran fleksibel adalah kemampuannya untuk memberikan ruang bagi perusahaan untuk merespons secara cepat terhadap perubahan dalam keadaan pasar. Dengan anggaran yang fleksibel, perusahaan dapat dengan mudah menyesuaikan alokasi sumber daya, seperti anggaran operasional, investasi, atau penelitian dan pengembangan, sesuai dengan prioritas baru yang muncul. Misalnya, jika terjadi perubahan dalam permintaan pasar atau strategi persaingan, perusahaan dapat dengan cepat mengalokasikan lebih banyak sumber daya ke area yang dianggap lebih strategis atau menyesuaikan alokasi sumber daya untuk mengantisipasi tren baru dalam pasar.

Fleksibilitas anggaran memungkinkan perusahaan untuk melakukan revisi anggaran secara berkelanjutan. Ini berarti bahwa perusahaan tidak terikat pada anggaran yang statis, tetapi dapat terus memperbarui anggaran sesuai dengan perkembangan bisnis dan perubahan dalam lingkungan eksternal. Misalnya, jika terjadi perubahan dalam kebijakan perpajakan atau regulasi pemerintah, perusahaan dapat menyesuaikan anggaran untuk mempertimbangkan implikasi finansial dari perubahan tersebut. Dengan demikian, perusahaan dapat menjaga keberlanjutan operasional dan meminimalkan risiko yang terkait dengan ketidaksesuaian antara anggaran dan kenyataan bisnis. Selain itu, anggaran fleksibel juga memungkinkan perusahaan untuk lebih responsif terhadap peluang atau ancaman yang baru muncul dalam lingkungan bisnis. Dalam bisnis yang berubah dengan cepat, perusahaan perlu dapat mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang baru dengan cepat, serta merespons secara efektif terhadap ancaman yang mungkin mengganggu jalannya bisnis. Dengan anggaran yang fleksibel,

perusahaan dapat dengan cepat mengalokasikan sumber daya tambahan untuk mengejar peluang baru atau mengantisipasi risiko yang muncul dalam lingkungan bisnis.

4. Komunikasi dan Kolaborasi Antar Departemen

Penyesuaian anggaran merupakan proses yang penting dalam menjaga keseimbangan keuangan perusahaan dalam menghadapi perubahan kondisi bisnis. Namun, untuk melakukan penyesuaian anggaran dengan efektif, diperlukan komunikasi yang efektif dan kolaborasi antara departemen-departemen di dalam perusahaan. Sebagaimana disarankan oleh Hansen dan Mowen (2007), manajemen keuangan harus berkolaborasi dengan manajer fungsional lainnya, seperti pemasaran, produksi, dan sumber daya manusia, untuk mendapatkan wawasan yang komprehensif tentang perubahan kondisi bisnis dan implikasinya terhadap anggaran. Komunikasi yang efektif antar departemen merupakan kunci untuk memastikan bahwa semua pihak terlibat memahami perubahan yang sedang terjadi dan memiliki pemahaman yang sama tentang langkah-langkah yang perlu diambil. Dengan berbagi informasi secara terbuka, departemen-departemen dapat bekerja sama untuk mengidentifikasi area-area di mana penyesuaian anggaran diperlukan dan mengembangkan strategi yang sesuai untuk mengatasi tantangan yang dihadapi. Misalnya, departemen pemasaran mungkin memiliki wawasan yang berharga tentang perubahan tren pasar atau kebutuhan pelanggan yang dapat mempengaruhi proyeksi pendapatan, sementara departemen produksi dapat memberikan informasi tentang perubahan dalam biaya bahan baku atau tenaga kerja yang dapat memengaruhi biaya produksi.

Kolaborasi antar departemen memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan rencana penyesuaian anggaran yang komprehensif dan terkoordinasi. Dengan melibatkan berbagai departemen dalam proses perencanaan, perusahaan dapat mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan secara keseluruhan. Misalnya, dalam menghadapi penurunan pendapatan akibat perubahan dalam tren pasar, perusahaan perlu mempertimbangkan tidak hanya penyesuaian dalam anggaran pemasaran untuk menanggapi perubahan pasar, tetapi juga penyesuaian dalam anggaran produksi untuk mengurangi biaya produksi dan anggaran sumber daya manusia untuk mengelola dampaknya terhadap tenaga kerja. Selain itu, kolaborasi antar departemen juga memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi peluang sinergi dan efisiensi yang mungkin terlewatkan jika setiap departemen beroperasi secara terpisah.

Dengan bekerja sama, departemen-departemen dapat mengidentifikasi potensi untuk berbagi sumber daya atau kolaborasi dalam pengembangan produk atau layanan baru. Misalnya, departemen pemasaran dan produksi dapat bekerja sama dalam mengembangkan strategi untuk meluncurkan produk baru yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan meminimalkan biaya produksi.

5. Pemantauan dan Evaluasi Kontinu

Penyesuaian anggaran merupakan proses yang tidak hanya dilakukan sekali, tetapi memerlukan pemantauan dan evaluasi yang berkelanjutan. McNair-Connolly dan Merchant (2020) membahas pentingnya mengadopsi siklus penganggaran yang terus-menerus, di mana anggaran dievaluasi, disesuaikan, dan direvisi sesuai dengan perubahan kondisi bisnis. Dengan melakukan pemantauan dan evaluasi yang kontinu, perusahaan dapat memastikan bahwa anggaran selalu relevan dan menggambarkan kondisi bisnis yang aktual. Pemantauan dan evaluasi yang kontinu berperan kunci dalam menjaga keseimbangan keuangan dan operasional perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, perubahan dapat terjadi dengan cepat, baik dalam hal faktor internal maupun eksternal. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memantau secara terus-menerus kinerja dan lingkungan di sekitarnya agar dapat merespons dengan cepat terhadap perubahan tersebut.

Salah satu langkah awal dalam pemantauan dan evaluasi kontinu adalah melalui analisis varian. Dengan membandingkan kinerja aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan, perusahaan dapat mengidentifikasi perbedaan atau varian yang mungkin terjadi. Varians ini dapat mengindikasikan area di mana tujuan tidak tercapai atau di mana perusahaan menghadapi tantangan. Dengan menganalisis varian, manajemen dapat memahami penyebab perbedaan tersebut dan mengambil langkah-langkah korektif yang sesuai. Selain itu, pemantauan dan evaluasi yang kontinu juga memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi tren jangka panjang dan menganalisis dampaknya terhadap anggaran. Misalnya, jika perusahaan mengalami penurunan pendapatan secara konsisten selama beberapa periode, hal ini dapat menandakan adanya masalah yang lebih mendalam yang perlu ditangani. Dengan memantau tren ini secara kontinu, perusahaan dapat merespons dengan cepat dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengatasi masalah tersebut.



BAB XI

ETIKA DALAM PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Etika dalam penganggaran perusahaan membahas pentingnya integritas, transparansi, dan tanggung jawab dalam proses penganggaran. Etika dalam penganggaran perusahaan berperan kunci dalam memastikan bahwa keputusan keuangan yang dibuat tidak hanya mempertimbangkan kepentingan finansial perusahaan, tetapi juga memperhitungkan dampak sosial, lingkungan, dan keberlanjutan jangka panjang.

A. Etika Bisnis dalam Proses Penganggaran

Etika bisnis dalam proses penganggaran adalah landasan moral yang mengatur perilaku perusahaan dalam menyusun, mengelola, dan menggunakan anggaran. Hal ini mencakup prinsip-prinsip kejujuran, integritas, transparansi, dan tanggung jawab sosial yang harus dipatuhi dalam setiap tahap penganggaran (Carroll & Shabana, 2010). Menegakkan etika bisnis dalam penganggaran adalah penting untuk memastikan bahwa keputusan keuangan tidak hanya didasarkan pada pertimbangan finansial semata, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial, lingkungan, dan keberlanjutan jangka panjang bagi semua pemangku kepentingan.

1. Keterbukaan dan Transparansi

Keterbukaan dan transparansi dalam proses penganggaran adalah prinsip yang sangat penting dalam menjaga integritas dan keadilan dalam pengelolaan keuangan perusahaan. Praktik ini menegaskan pentingnya menyediakan informasi yang relevan kepada semua pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran, termasuk manajemen, karyawan, pemegang saham, dan pihak terkait lainnya. Menurut Schwartz (2017), keterbukaan dan transparansi berperan kunci dalam memastikan bahwa proses penganggaran dilakukan dengan etika yang tinggi dan bahwa keputusan

yang diambil didasarkan pada informasi yang akurat dan dapat dipercaya. Pentingnya keterbukaan dan transparansi dalam proses penganggaran bisa dipahami dari berbagai perspektif. Pertama-tama, keterbukaan dan transparansi menciptakan lingkungan yang lebih terbuka dan akuntabel di mana keputusan keuangan dapat dipahami dan dipertanggungjawabkan oleh semua pihak yang terlibat. Dengan memungkinkan akses terhadap informasi tentang anggaran, perusahaan membantu memastikan bahwa keputusan yang diambil didasarkan pada pemahaman yang komprehensif tentang situasi keuangan perusahaan dan tujuan bisnisnya.

Keterbukaan dan transparansi juga mempromosikan kepercayaan dan keandalan antara berbagai pemangku kepentingan perusahaan. Dengan menyediakan akses yang setara terhadap informasi anggaran, perusahaan menunjukkan komitmen untuk beroperasi secara etis dan bertanggung jawab. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan pemegang saham, investor, dan karyawan terhadap manajemen perusahaan, yang pada gilirannya dapat mendukung keberlanjutan bisnis jangka panjang. Selain itu, keterbukaan dan transparansi dalam proses penganggaran juga dapat meningkatkan partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dengan memungkinkan akses terhadap informasi anggaran, perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memahami bagaimana keputusan keuangan dibuat dan bagaimana tindakannya dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada produktivitas dan kinerja keseluruhan perusahaan.

2. Keadilan dan Kesetaraan

Prinsip keadilan dan kesetaraan adalah fondasi yang penting dalam penyusunan anggaran perusahaan. Hal ini mencerminkan kebutuhan untuk memastikan bahwa proses alokasi sumber daya didasarkan pada kriteria yang adil dan objektif, tanpa adanya preferensi atau diskriminasi terhadap pihak-pihak tertentu. Dalam konteks penyusunan anggaran, prinsip ini memastikan bahwa keputusan keuangan yang dibuat mencerminkan kepentingan semua pemangku kepentingan dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh. Prinsip keadilan dan kesetaraan dalam penganggaran menjamin bahwa setiap divisi atau departemen dalam perusahaan diperlakukan secara adil dan setara dalam alokasi sumber daya. Crane *et al.* (2019) membahas pentingnya menghindari favoritisme atau perlakuan yang tidak adil terhadap satu divisi atau departemen tertentu dalam penyusunan anggaran. Hal ini dapat mencakup penentuan alokasi

anggaran berdasarkan kinerja historis atau potensi pertumbuhan, tanpa memihak atau memberikan preferensi terhadap satu divisi dibandingkan dengan yang lain. Dengan demikian, prinsip ini memastikan bahwa semua bagian dari perusahaan memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan akses ke sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Prinsip keadilan dan kesetaraan juga memastikan bahwa keputusan alokasi sumber daya didasarkan pada pertimbangan yang adil dan obyektif. Ini berarti bahwa penentuan anggaran harus didasarkan pada faktor-faktor yang relevan dan dapat diukur secara objektif, seperti proyeksi pendapatan, biaya, dan kebutuhan operasional. Dalam hal ini, setiap keputusan alokasi sumber daya harus dipertimbangkan dengan cermat dan berdasarkan analisis yang teliti, tanpa adanya bias atau preferensi yang tidak semestinya. Selain itu, prinsip keadilan dan kesetaraan juga mencakup penghindaran diskriminasi atau perlakuan yang tidak adil terhadap individu atau kelompok tertentu dalam proses penganggaran. Ini bisa termasuk memastikan bahwa karyawan dari semua tingkatan dan departemen memiliki kesempatan yang sama untuk memberikan masukan atau saran dalam penyusunan anggaran, serta memastikan bahwa keputusan yang dibuat tidak merugikan atau menguntungkan satu kelompok karyawan dibandingkan dengan yang lain. Dengan memastikan bahwa semua individu di dalam organisasi diperlakukan secara adil dan setara dalam proses penganggaran, perusahaan dapat memperkuat budaya kerja yang inklusif dan mendukung.

3. Ketepatan dan Kewajaran

Ketepatan mengacu pada keakuratan proyeksi pendapatan dan biaya yang disusun dalam anggaran, sementara kewajaran membahas keadilan dan integritas dalam pendekatan penyusunan anggaran. Prinsip ini memastikan bahwa anggaran perusahaan tidak hanya mencerminkan harapan yang realistis, tetapi juga memperhatikan kepentingan jangka panjang perusahaan serta prinsip etika bisnis. Ketepatan anggaran menuntut bahwa proyeksi pendapatan dan biaya didasarkan pada data yang akurat dan relevan. Ini melibatkan pengumpulan informasi yang cermat dan analisis yang teliti terhadap tren historis, kondisi pasar saat ini, dan faktor-faktor eksternal lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan di masa depan. Shaw (2017) menekankan pentingnya keakuratan data sebagai dasar bagi keputusan keuangan yang informasinya tergantung pada anggaran. Jika proyeksi pendapatan dan biaya tidak didasarkan pada data yang valid,

anggaran akan kehilangan nilai prediktifnya dan dapat mengarah pada keputusan yang tidak tepat.

Kewajaran dalam penyusunan anggaran menuntut bahwa proses tersebut dilakukan secara adil dan transparan, dengan mempertimbangkan kepentingan jangka panjang perusahaan dan prinsip etika bisnis. Ini melibatkan penentuan alokasi sumber daya yang adil dan seimbang, tanpa adanya bias atau preferensi yang tidak semestinya terhadap satu divisi atau departemen tertentu. Selain itu, kewajaran juga menekankan pentingnya menghindari praktik-praktik yang tidak etis dalam penyusunan anggaran, seperti memanipulasi data atau menyajikan informasi yang menyesatkan untuk memperoleh keuntungan jangka pendek. Ketepatan dan kewajaran dalam penyusunan anggaran juga memperhitungkan aspek etika bisnis yang lebih luas. Prinsip ini menekankan pentingnya menjaga integritas perusahaan dan memprioritaskan kepentingan jangka panjang perusahaan di atas keuntungan jangka pendek. Dalam praktiknya, ini bisa berarti menolak untuk mengambil risiko yang tidak proporsional atau tidak etis demi mencapai target finansial singkat, dan sebaliknya, fokus pada strategi yang berkelanjutan dan memperhatikan keberlanjutan bisnis jangka panjang.

4. Tanggung Jawab Sosial

Seiring dengan perubahan masyarakat dan peningkatan kesadaran akan isu-isu sosial dan lingkungan, perusahaan dituntut untuk tidak hanya mempertimbangkan keuntungan finansial semata, tetapi juga dampak terhadap masyarakat, lingkungan, dan *stakeholder* lainnya. Dalam konteks penganggaran, tanggung jawab sosial perusahaan mencakup memastikan bahwa keputusan alokasi sumber daya tidak hanya didasarkan pada keuntungan ekonomi semata, tetapi juga memperhatikan kepentingan dan kebutuhan masyarakat secara lebih luas. Salah satu aspek penting dari tanggung jawab sosial perusahaan dalam penganggaran adalah mempertimbangkan dampak sosial dari keputusan penganggaran. Ini berarti bahwa ketika perusahaan membuat anggaran untuk proyek atau kegiatan tertentu, harus mempertimbangkan bagaimana keputusan tersebut akan mempengaruhi masyarakat secara keseluruhan. Misalnya, apakah alokasi sumber daya untuk proyek tertentu akan memberikan manfaat sosial yang signifikan bagi komunitas sekitar? Atau apakah keputusan penganggaran akan berdampak negatif pada lingkungan atau masyarakat lokal?

Gambar 5. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan



Sumber: *Soocadesign*

Tanggung jawab sosial perusahaan dalam penganggaran juga mencakup memastikan bahwa kebutuhan *stakeholder* eksternal, seperti konsumen, pemasok, dan komunitas lokal, diakomodasi dalam alokasi sumber daya. Ini berarti bahwa perusahaan harus mendengarkan dan memahami kebutuhan dan harapan *stakeholder* eksternal dalam proses penganggaran. Misalnya, apakah keputusan penganggaran akan memenuhi harapan konsumen terkait dengan produk atau layanan perusahaan? Atau apakah perusahaan memprioritaskan pemasok yang mematuhi standar etika kerja dan lingkungan yang tinggi? Selain itu, tanggung jawab sosial perusahaan juga mencakup memastikan bahwa keputusan penganggaran sejalan dengan nilai-nilai dan prinsip tanggung jawab sosial yang dianut. Misalnya, apakah perusahaan mempertimbangkan dampak lingkungan dari keputusan penganggaran? Atau apakah perusahaan memberikan perhatian khusus pada isu-isu sosial tertentu, seperti kesetaraan gender atau inklusi sosial, dalam proses penganggaran?

Sebagai contoh konkret, perusahaan mungkin memilih untuk mengalokasikan sumber daya tambahan untuk program-program tanggung jawab sosial, seperti program kemitraan dengan organisasi nirlaba atau proyek-proyek lingkungan. Pengalokasian sumber daya ini mungkin tidak memberikan keuntungan finansial langsung bagi perusahaan, tetapi dapat memberikan dampak positif yang signifikan bagi masyarakat atau lingkungan. Selain itu, perusahaan juga dapat memilih untuk menghindari

penggunaan sumber daya untuk proyek atau kegiatan yang dapat menimbulkan dampak negatif yang signifikan bagi masyarakat atau lingkungan. Misalnya, perusahaan dapat memilih untuk tidak mengalokasikan dana untuk proyek-proyek yang berpotensi merusak lingkungan hidup atau mempengaruhi kesehatan dan keselamatan masyarakat setempat.

5. Pencegahan Kecurangan dan Penipuan

Kecurangan dan penipuan dapat merugikan perusahaan secara finansial, merusak reputasi, dan mengganggu keberlanjutan operasi bisnis. Suatu entitas tidak akan pernah lepas dari bayang-bayang kekhawatiran akan adanya kecurangan. Dari beberapa potensi kecurangan yang mungkin terjadi, kecurangan akuntansi menduduki peringkat teratas (Widyanto *et al.*, 2022). Oleh karena itu, langkah-langkah preventif harus diimplementasikan untuk mengurangi risiko ini, dengan fokus pada audit internal yang ketat dan sistem kontrol internal yang efektif. Audit internal yang ketat adalah salah satu alat utama dalam mencegah kecurangan dan penipuan dalam proses penganggaran. Audit internal dilakukan oleh tim independen di dalam perusahaan untuk mengevaluasi efektivitas sistem kontrol internal dan memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur yang ditetapkan. Tim audit internal bertanggung jawab untuk melakukan pemeriksaan menyeluruh terhadap aktivitas penganggaran, termasuk penelusuran transaksi, memeriksa dokumen, dan mengevaluasi kepatuhan terhadap anggaran yang telah ditetapkan. Hasil audit internal dapat memberikan wawasan yang berharga tentang potensi risiko kecurangan dan penipuan, serta rekomendasi untuk perbaikan yang diperlukan.

Sistem kontrol internal yang efektif juga merupakan langkah penting dalam mencegah kecurangan dan penipuan dalam proses penganggaran. Sistem kontrol internal mencakup kebijakan, prosedur, dan praktik bisnis yang dirancang untuk melindungi aset perusahaan, memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan yang berlaku, serta mengidentifikasi dan mengurangi risiko kecurangan. Contoh sistem kontrol internal yang efektif dalam konteks penganggaran termasuk pemisahan tugas, verifikasi independen, pengawasan manajerial, dan penggunaan teknologi informasi yang canggih untuk mendukung pelacakan dan pemantauan transaksi. Pemisahan tugas adalah prinsip dasar dalam sistem kontrol internal yang membantu mencegah potensi kecurangan dan penipuan. Prinsip ini melibatkan pembagian tanggung jawab antara individu atau departemen yang berbeda dalam proses penganggaran. Misalnya, orang

yang bertanggung jawab untuk menyetujui anggaran tidak boleh memiliki akses langsung untuk membuat atau merekam transaksi. Dengan cara ini, sistem kontrol internal memastikan bahwa tidak ada individu yang memiliki kendali penuh atas proses penganggaran, sehingga mengurangi risiko manipulasi atau penyalahgunaan kekuasaan.

Verifikasi independen adalah langkah lain yang penting dalam mencegah kecurangan dan penipuan dalam proses penganggaran. Ini melibatkan penggunaan pihak ketiga independen, seperti auditor eksternal atau konsultan keuangan, untuk memeriksa dan memverifikasi informasi keuangan perusahaan. Verifikasi independen membantu memastikan integritas dan akurasi informasi keuangan yang disajikan dalam anggaran, serta mengidentifikasi potensi kecurangan atau kesalahan yang mungkin terjadi. Pengawasan manajerial juga merupakan komponen penting dari sistem kontrol internal yang efektif dalam mencegah kecurangan dan penipuan. Manajer bertanggung jawab untuk memantau dan meninjau pelaksanaan proses penganggaran secara teratur, serta memberikan arahan dan bimbingan kepada staf yang terlibat dalam proses tersebut. Dengan melibatkan manajer secara aktif dalam pengawasan proses penganggaran, perusahaan dapat meningkatkan kesadaran dan akuntabilitas terhadap praktik yang benar dan mengurangi risiko kecurangan.

B. Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan dalam Penganggaran

Tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan dalam penganggaran mengacu pada kewajiban perusahaan untuk mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan operasional dalam proses penganggaran. Ini mencakup alokasi dana untuk inisiatif sosial, lingkungan, dan keberlanjutan yang dapat memberikan nilai tambah bagi masyarakat dan lingkungan sekitar (Carroll & Shabana, 2010). Mengintegrasikan tanggung jawab sosial dan lingkungan dalam penganggaran adalah langkah penting untuk memastikan bahwa perusahaan tidak hanya bertanggung jawab secara finansial, tetapi juga secara moral terhadap masyarakat dan lingkungan di sekitarnya.

1. Integrasi CSR dalam Proses Penganggaran

Integrasi tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dalam proses penganggaran adalah langkah penting bagi perusahaan yang ingin memperhitungkan dampak tidak hanya terhadap keuangan, tetapi juga

terhadap masyarakat dan lingkungan di sekitarnya. CSR berperan kunci dalam memandu perusahaan untuk bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan, serta dalam memastikan bahwa kegiatan bisnis berdampak positif bagi masyarakat dan lingkungan tempat beroperasi. Dalam konteks penganggaran, integrasi CSR memungkinkan perusahaan untuk secara aktif mengalokasikan sumber daya ke berbagai inisiatif yang mendukung keberlanjutan sosial dan lingkungan (Carroll & Shabana, 2010). Salah satu aspek penting dalam integrasi CSR dalam proses penganggaran adalah alokasi dana untuk inisiatif sosial yang relevan. Hal ini mencakup alokasi anggaran untuk program-program seperti pendidikan, kesehatan masyarakat, pemberdayaan ekonomi masyarakat lokal, dan lain sebagainya. Misalnya, perusahaan dapat mengalokasikan dana untuk mendukung pendidikan anak-anak di daerah sekitar, membangun fasilitas kesehatan masyarakat, atau meluncurkan program pelatihan keterampilan untuk masyarakat setempat. Melalui integrasi CSR dalam penganggaran, perusahaan dapat memastikan bahwa secara aktif berkontribusi untuk meningkatkan kesejahteraan sosial di lingkungan.

Penganggaran CSR juga harus menjadi bagian integral dari strategi keuangan perusahaan. Ini berarti bahwa alokasi dana untuk inisiatif CSR harus dipertimbangkan sebagai bagian dari rencana keuangan jangka panjang perusahaan. Dengan menetapkan anggaran khusus untuk CSR, perusahaan menegaskan komitmen terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan, serta mengakui pentingnya memprioritaskan keberlanjutan dalam pengelolaan keuangan. Ini juga membantu memastikan bahwa dana yang cukup dialokasikan untuk membiayai inisiatif CSR yang telah ditetapkan, sehingga menciptakan dampak yang nyata dalam masyarakat dan lingkungan. Tujuan jangka panjang dari integrasi CSR dalam proses penganggaran adalah untuk menciptakan nilai sosial dan lingkungan yang berkelanjutan. Ini berarti bahwa perusahaan tidak hanya memperhitungkan dampak jangka pendek dari kegiatan bisnis, tetapi juga dampak jangka panjangnya terhadap masyarakat dan lingkungan. Dengan mengalokasikan dana yang memadai untuk inisiatif CSR dan memasukkan pertimbangan CSR dalam rencana keuangan, perusahaan dapat memastikan bahwa berkontribusi secara positif terhadap pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

2. Pengelolaan Risiko Sosial dan Lingkungan

Pengelolaan risiko sosial dan lingkungan adalah aspek penting dari proses penganggaran perusahaan yang bertujuan untuk memastikan bahwa

kegiatan operasional tidak hanya berkelanjutan dari segi keuangan, tetapi juga dari sudut pandang sosial dan lingkungan. Perusahaan harus secara proaktif memperhitungkan risiko yang terkait dengan praktik kerja, kepatuhan lingkungan, dan dampak terhadap komunitas lokal dalam penyusunan anggaran. Integrasi risiko sosial dan lingkungan dalam penganggaran memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi, mengelola, dan mengurangi dampak negatif, serta memaksimalkan peluang positif dalam aspek sosial dan lingkungan dari operasi (La Torre *et al.*, 2019). Salah satu aspek penting dalam pengelolaan risiko sosial dan lingkungan adalah alokasi dana untuk memperbaiki praktik kerja. Ini mencakup investasi dalam pelatihan karyawan, keselamatan dan kesehatan kerja, perlindungan pekerja, serta upaya untuk meningkatkan kondisi kerja secara keseluruhan. Perusahaan harus memastikan bahwa anggaran mencakup dana yang cukup untuk mematuhi standar kerja yang relevan dan untuk mengurangi risiko terhadap kesejahteraan karyawan. Selain itu, alokasi dana untuk pelatihan dan pengembangan karyawan juga merupakan bagian penting dari pengelolaan risiko sosial, karena karyawan yang terampil dan terlatih cenderung lebih produktif dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Perusahaan juga harus memperhitungkan risiko lingkungan dalam proses penganggaran. Ini mencakup alokasi dana untuk memastikan kepatuhan dengan peraturan lingkungan yang berlaku, pengelolaan limbah, perlindungan sumber daya alam, dan investasi dalam teknologi ramah lingkungan. Misalnya, perusahaan mungkin perlu mengalokasikan dana untuk memperbarui atau meningkatkan infrastruktur agar sesuai dengan standar lingkungan yang lebih ketat. Pengelolaan risiko lingkungan juga melibatkan penilaian dampak lingkungan dari kegiatan operasional perusahaan dan pengembangan strategi untuk mengurangi dampak tersebut, seperti penggunaan energi terbarukan atau praktik produksi yang lebih berkelanjutan. Selain itu, pengelolaan risiko sosial dan lingkungan juga mencakup upaya untuk mengelola dampak negatif terhadap komunitas lokal. Perusahaan harus mempertimbangkan bagaimana kegiatan operasional dapat memengaruhi masyarakat sekitar, termasuk aspek sosial, ekonomi, dan budaya. Ini bisa mencakup pengalokasian dana untuk program-program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan komunitas lokal, seperti pendidikan, kesehatan, atau pengembangan ekonomi masyarakat. Melalui investasi ini, perusahaan dapat memperkuat hubungan dengan komunitas lokal,

meningkatkan citra merek, dan mengurangi risiko konflik sosial atau perlawanan terhadap operasi.

3. Pembangunan Berkelanjutan dan Inovasi

Pembangunan berkelanjutan dan inovasi merupakan dua aspek kunci dalam strategi perusahaan modern yang bertujuan untuk mencapai kesuksesan jangka panjang sambil meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan. Penganggaran perusahaan harus mencakup alokasi sumber daya yang memadai untuk proyek-proyek inovatif yang tidak hanya menghasilkan keuntungan finansial, tetapi juga berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan (Lee, 2008). Salah satu aspek penting dari penganggaran berkelanjutan adalah alokasi dana untuk investasi dalam teknologi hijau. Perusahaan harus memperhitungkan penggunaan energi, emisi karbon, dan jejak lingkungan lainnya dari kegiatan operasional. Dengan mengalokasikan sumber daya untuk teknologi ramah lingkungan, seperti panel surya, penghemat energi, atau sistem daur ulang, perusahaan dapat mengurangi dampak negatif pada lingkungan dan merangkul praktik bisnis yang lebih berkelanjutan. Ini tidak hanya membantu perusahaan untuk mematuhi peraturan lingkungan yang semakin ketat, tetapi juga memperkuat reputasi sebagai pelopor dalam pembangunan berkelanjutan.

Perusahaan juga harus mengalokasikan dana untuk pengembangan produk dan layanan yang ramah lingkungan. Inovasi dalam desain produk, bahan baku, dan proses produksi dapat membantu perusahaan mengurangi jejak karbon dan menyediakan solusi yang lebih berkelanjutan bagi pelanggan. Misalnya, mengembangkan produk dengan siklus hidup yang lebih panjang atau menggunakan bahan baku daur ulang dapat membantu mengurangi limbah dan mengurangi penggunaan sumber daya alam yang terbatas. Dengan memperhitungkan aspek lingkungan dalam pengembangan produk, perusahaan dapat menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi pelanggan dan masyarakat secara keseluruhan. Penganggaran perusahaan harus mencakup alokasi dana untuk program pelatihan dan kesadaran lingkungan di antara karyawan. Pendidikan dan pelatihan dapat membantu meningkatkan kesadaran lingkungan di tempat kerja, mengubah perilaku, dan mengintegrasikan praktik berkelanjutan ke dalam kegiatan sehari-hari karyawan. Inisiatif ini dapat meliputi program pelatihan tentang penggunaan energi yang efisien, pengelolaan limbah, atau praktik kerja yang ramah lingkungan. Dengan memperhatikan faktor manusia dalam pembangunan berkelanjutan, perusahaan dapat menciptakan budaya organisasi yang berfokus pada tanggung jawab lingkungan dan

berkontribusi pada perubahan positif dalam perilaku individu dan kelompok.

4. Pelaporan dan Akuntabilitas

Pelaporan dan akuntabilitas telah menjadi dua aspek penting dalam praktik bisnis modern, terutama dalam konteks tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan keberlanjutan. Perusahaan yang mengintegrasikan prinsip-prinsip CSR dalam operasi dihadapkan pada tuntutan untuk memberikan laporan yang jelas, transparan, dan komprehensif tentang aktivitas CSR. Ini tidak hanya mencakup alokasi anggaran untuk inisiatif CSR, tetapi juga berbagai aspek tanggung jawab sosial dan lingkungan yang terkait dengan bisnis. Pentingnya pengungkapan informasi CSR dalam laporan keuangan dan non-keuangan telah semakin diakui oleh banyak pemangku kepentingan, termasuk investor, pelanggan, karyawan, pemerintah, dan masyarakat secara luas. Grubnic (2014) membahas pentingnya laporan keberlanjutan dalam memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja perusahaan dalam memenuhi tanggung jawab sosial dan lingkungan. Laporan keberlanjutan sering kali mencakup berbagai metrik dan indikator kinerja, termasuk indikator keuangan dan non-keuangan, yang mencerminkan dampak positif atau negatif perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan sekitarnya.

Salah satu aspek penting dari pelaporan CSR adalah keterbukaan dan transparansi. Perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan diharapkan untuk memberikan laporan yang jelas dan terperinci tentang kegiatan CSR, termasuk alokasi anggaran yang diperuntukkan untuk inisiatif CSR tertentu. Ini memungkinkan pemangku kepentingan untuk memahami bagaimana perusahaan menggunakan sumber daya untuk mendukung tujuan-tujuan sosial dan lingkungan tertentu. Dengan demikian, pelaporan yang transparan dapat memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan terhadap perusahaan dan meningkatkan citra perusahaan di mata publik. Selain keterbukaan, akuntabilitas juga merupakan aspek penting dari pelaporan CSR. Perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan diharapkan untuk mempertanggungjawabkan tindakan dan dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan. Dengan memberikan laporan yang terperinci dan akurat tentang kegiatan CSR, perusahaan memungkinkan pemangku kepentingan untuk mengevaluasi kinerja dan mengukur dampak positif yang dihasilkan. Ini menciptakan tekanan positif bagi perusahaan untuk terus meningkatkan praktik CSR dan

memastikan bahwa beroperasi dengan cara yang berkelanjutan dan bertanggung jawab.

C. Tindakan Pencegahan Kecurangan dan Kekeliruan dalam Penganggaran

Tindakan pencegahan kecurangan dan kekeliruan dalam penganggaran adalah langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan integritas, transparansi, dan akurasi dalam proses penganggaran perusahaan. Ini mencakup penerapan kontrol internal yang ketat, pelatihan dan kesadaran karyawan tentang etika bisnis, audit internal dan eksternal yang teratur, implementasi sistem pelaporan kecurangan, dan evaluasi terus menerus serta koreksi cepat terhadap masalah yang teridentifikasi (Schwartz, 2017). Dengan mengadopsi tindakan pencegahan yang efektif, perusahaan dapat mengurangi risiko kecurangan dan kekeliruan dalam proses penganggaran serta memastikan keberlangsungan dan keberhasilan operasional.

1. Penerapan Kontrol Internal yang Ketat

Ketika berbicara tentang proses penganggaran, penting untuk memahami peran yang dimainkan oleh kontrol internal yang ketat. Kontrol internal yang kuat tidak hanya merupakan kunci untuk mengamankan keandalan dan integritas anggaran perusahaan, tetapi juga untuk mencegah kecurangan dan kekeliruan yang dapat terjadi dalam proses penganggaran. Memastikan adanya kontrol internal yang efektif adalah langkah pertama yang harus diambil oleh perusahaan untuk memastikan bahwa proses penganggaran berjalan dengan lancar dan akurat (Wells, 2014). Salah satu komponen utama dari kontrol internal yang efektif adalah pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas di antara berbagai pihak yang terlibat dalam proses penganggaran. Ini mencakup memastikan bahwa setiap departemen atau unit bisnis bertanggung jawab atas bagian anggaran sendiri, dengan petunjuk yang jelas tentang apa yang diharapkan dalam proses ini. Dengan demikian, setiap orang yang terlibat dalam penganggaran memiliki pemahaman yang jelas tentang peran dan tanggung jawab, mengurangi risiko kekeliruan atau kekurangan komunikasi.

Pemeriksaan berkala oleh pihak internal atau eksternal juga merupakan bagian integral dari kontrol internal yang efektif. Pemeriksaan ini bertujuan untuk memastikan bahwa proses penganggaran telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan dan bahwa anggaran

telah disusun dengan akurat. Pemeriksaan ini dapat mencakup audit internal yang dilakukan oleh tim auditor internal perusahaan atau audit eksternal oleh pihak independen. Dengan adanya pemeriksaan berkala, perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengatasi masalah sebelum menjadi lebih serius, serta memastikan bahwa proses penganggaran berjalan dengan lancar. Penggunaan sistem informasi yang aman dan terkelola dengan baik juga menjadi bagian penting dari kontrol internal yang efektif dalam penganggaran. Sistem informasi yang baik memungkinkan perusahaan untuk memantau dan melacak aliran data dan informasi yang terkait dengan anggaran, serta memastikan bahwa informasi tersebut tersedia secara tepat waktu dan akurat kepada pihak yang berwenang. Dengan memastikan keamanan dan integritas sistem informasi, perusahaan dapat mengurangi risiko penipuan, manipulasi, atau akses yang tidak sah ke data anggaran.

2. Pelatihan dan Kesadaran Karyawan

Pelatihan dan kesadaran karyawan merupakan elemen kunci dalam memastikan bahwa proses penganggaran perusahaan berjalan sesuai dengan standar etika bisnis yang tinggi dan prinsip-prinsip kepatuhan yang kuat. Dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan terus berubah, di mana risiko kecurangan dan kekeliruan bisa timbul, penting bagi perusahaan untuk menginvestasikan waktu dan sumber daya dalam pelatihan reguler bagi karyawan (Schwartz, 2017). Pelatihan reguler tentang etika bisnis menjadi sangat penting karena membantu membangun pemahaman yang kuat tentang prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai perusahaan. Karyawan yang dilatih tentang etika bisnis akan lebih mampu mengenali dilema etis yang mungkin muncul dalam konteks penganggaran, serta membuat keputusan yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Misalnya, akan lebih cenderung untuk menghindari praktik-praktik yang meragukan atau tidak etis, seperti manipulasi data atau pengabaian terhadap pedoman kepatuhan, yang dapat merusak reputasi perusahaan dan membahayakan keberlanjutan operasionalnya.

Pelatihan tentang kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan juga penting untuk memastikan bahwa karyawan memahami dan mematuhi prosedur-prosedur yang ditetapkan dalam proses penganggaran. Hal ini termasuk pemahaman tentang aturan dan pedoman perusahaan terkait dengan pengelolaan anggaran, pelaporan keuangan, dan kontrol internal. Dengan memahami kebijakan dan prosedur yang berlaku, karyawan dapat membantu memastikan bahwa penganggaran dilakukan dengan benar dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Peningkatan kesadaran akan risiko

kecurangan dan kekeliruan juga merupakan aspek penting dari pelatihan karyawan dalam konteks penganggaran. Dengan menyadari risiko-risiko yang terkait dengan proses penganggaran, karyawan akan lebih waspada terhadap tindakan-tindakan yang mencurigakan atau tidak sesuai, juga akan lebih cenderung untuk melaporkan perilaku yang tidak semestinya atau menimbulkan kecurigaan kepada pihak yang berwenang, seperti manajemen atau departemen kepatuhan.

3. Audit Internal dan Eksternal yang Teratur

Audit internal dan eksternal yang teratur merupakan salah satu pilar utama dalam menjaga integritas dan keandalan proses penganggaran perusahaan. Audit internal, yang dilakukan oleh tim auditor internal yang independen dan kompeten, bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas kontrol internal, menilai kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur yang ditetapkan, serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan. Kompetensi auditor dan independensi auditor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas laporan keuangan (Hasiara *et al.*, 2022). Di sisi lain, audit eksternal dilakukan oleh pihak independen dari luar perusahaan, seperti firma akuntan publik, dan bertujuan untuk memberikan opini independen tentang kebenaran dan kewajaran laporan keuangan. Pentingnya audit internal dan eksternal yang teratur dalam konteks penganggaran tidak dapat diragukan lagi. Audit internal berperan dalam memastikan bahwa kontrol internal yang diterapkan oleh perusahaan berfungsi secara efektif dalam memastikan integritas dan keakuratan proses penganggaran. Tim auditor internal melakukan evaluasi menyeluruh terhadap sistem pengendalian internal perusahaan, termasuk prosedur-prosedur penganggaran, untuk memastikan bahwa risiko kecurangan dan kekeliruan diminimalkan sebanyak mungkin.

Audit internal juga memberikan kesempatan bagi manajemen untuk mengevaluasi kinerja departemen dan unit bisnis dalam hal kepatuhan terhadap kebijakan penganggaran dan pencapaian tujuan keuangan. Dengan memeriksa implementasi anggaran dan proses penganggaran, auditor internal dapat mengidentifikasi celah atau kelemahan dalam sistem dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan. Misalnya, auditor internal dapat menemukan pola-pola yang mencurigakan dalam penggunaan dana atau kesalahan dalam pelaporan keuangan yang perlu ditindaklanjuti. Di samping audit internal, audit eksternal juga memiliki peran penting dalam menjamin integritas dan kualitas proses penganggaran perusahaan. Auditor eksternal, yang bekerja untuk firma akuntan publik independen, memiliki

tanggung jawab untuk memberikan opini independen tentang kewajaran laporan keuangan perusahaan. Audit eksternal mencakup pemeriksaan menyeluruh terhadap catatan keuangan, termasuk anggaran, untuk memastikan bahwa disusun secara akurat dan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku.

Audit eksternal juga membantu memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan standar yang relevan, seperti Standar Akuntansi Keuangan (SAK) atau Standar Pelaporan Keuangan Internasional (IFRS). Auditor eksternal memiliki kewajiban untuk menilai apakah perusahaan telah mengikuti prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku dengan benar dalam menyusun anggaran dan melaporkan hasilnya. Opini independen yang diberikan oleh auditor eksternal memberikan keyakinan kepada pemangku kepentingan eksternal, seperti investor, kreditor, dan regulator, tentang keandalan informasi keuangan yang disajikan oleh perusahaan. Selain dari aspek pengawasan, audit internal dan eksternal juga memberikan nilai tambah lain bagi perusahaan. Misalnya, dapat membantu dalam mendeteksi potensi kecurangan atau kekeliruan yang mungkin terjadi dalam proses penganggaran. Dengan melakukan pemeriksaan yang menyeluruh terhadap catatan keuangan dan prosedur penganggaran, auditor dapat mengidentifikasi pola-pola yang mencurigakan atau anomali yang memerlukan investigasi lebih lanjut.

4. Implementasi Sistem Pelaporan Kecurangan (*Whistleblowing*)

Implementasi sistem pelaporan kecurangan, atau yang sering disebut sebagai *whistleblowing system*, merupakan langkah penting dalam menjaga integritas dan transparansi dalam proses penganggaran perusahaan. Sistem pelaporan kecurangan yang efektif memberikan saluran komunikasi yang aman dan terjamin bagi karyawan atau pihak eksternal untuk melaporkan kecurangan, pelanggaran etika, atau perilaku yang tidak semestinya yang terkait dengan proses penganggaran (Schwartz, 2017). Saluran pelaporan yang aman dan terjamin adalah aspek kunci dari sistem *whistleblowing* yang efektif. Karyawan atau pihak eksternal yang memiliki kekhawatiran atau informasi tentang kecurangan dalam penganggaran perusahaan harus merasa nyaman dan yakin bahwa laporan akan ditangani secara rahasia dan tidak akan menyebabkan mengalami reprisal atau pemecatan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menetapkan kebijakan yang jelas dan prosedur yang aman untuk pelaporan kecurangan, serta memberikan jaminan kepada pelapor bahwa akan dilindungi dari pembalasan.

Perlindungan terhadap pelapor adalah aspek penting lainnya dalam implementasi sistem *whistleblowing* yang efektif. Perusahaan harus menjamin bahwa karyawan atau pihak eksternal yang melaporkan kecurangan atau pelanggaran etika akan diberikan perlindungan dari tindakan pembalasan atau diskriminasi. Perlindungan ini dapat berupa kerahasiaan identitas pelapor, kebijakan non-retaliasi, dan tindakan hukum terhadap yang melakukan pembalasan terhadap pelapor. Selain itu, penting untuk memastikan bahwa laporan yang diterima melalui sistem *whistleblowing* ditangani dengan serius dan diberikan tindak lanjut yang cepat dan tepat. Perusahaan harus memiliki prosedur yang jelas untuk menangani laporan kecurangan, termasuk penyelidikan menyeluruh terhadap klaim yang dilaporkan dan pengambilan tindakan korektif yang sesuai jika kecurangan terbukti. Tanggapan yang cepat terhadap laporan kecurangan juga penting untuk mencegah kerugian yang lebih besar bagi perusahaan dan memperkuat kepercayaan karyawan dan pemangku kepentingan.

Perusahaan juga harus memastikan bahwa karyawan atau pihak eksternal diberikan edukasi dan pelatihan tentang pentingnya pelaporan kecurangan dan prosedur pelaporan yang ada. Pelatihan ini dapat membantu meningkatkan kesadaran karyawan tentang tindakan yang mencurigakan atau tidak etis yang harus dilaporkan, serta menghapus stigma atau ketakutan yang mungkin terkait dengan melaporkan kecurangan. Implementasi sistem *whistleblowing* yang efektif juga melibatkan penggunaan teknologi yang tepat untuk memfasilitasi pelaporan dan pengelolaan laporan kecurangan. Perusahaan dapat menggunakan platform pelaporan *online* atau sistem manajemen kasus untuk memungkinkan pelaporan yang anonim dan mempermudah penanganan laporan. Selain itu, teknologi juga dapat digunakan untuk memantau tren pelaporan kecurangan dan mengidentifikasi pola-pola yang mencurigakan dalam proses penganggaran.

5. Evaluasi Terus Menerus dan Koreksi Cepat

Evaluasi terus-menerus dan koreksi cepat merupakan dua elemen kunci dalam menjaga integritas dan efektivitas proses penganggaran perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan berubah dengan cepat, penting bagi perusahaan untuk secara teratur mengevaluasi proses penganggaran dan segera mengambil tindakan korektif terhadap masalah yang teridentifikasi. Pendekatan ini tidak hanya membantu mencegah masalah kecil menjadi lebih besar, tetapi juga memperbaiki proses

penganggaran secara keseluruhan, meningkatkan transparansi, dan memperkuat kepatuhan (Rahman *et al.*, 2019). Evaluasi terus-menerus merupakan langkah penting dalam menjaga kualitas dan efisiensi proses penganggaran. Dengan melakukan evaluasi secara berkala, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi kelemahan, kesalahan, atau inefisiensi dalam proses penganggaran. Evaluasi ini dapat mencakup analisis terhadap prosedur-prosedur yang ada, kinerja departemen terkait, penggunaan teknologi, dan kepatuhan terhadap kebijakan dan standar yang berlaku. Dengan memahami area-area di mana proses penganggaran dapat ditingkatkan, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah proaktif untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi penganggaran.

Koreksi cepat terhadap masalah yang teridentifikasi dalam proses penganggaran sangat penting. Begitu masalah terdeteksi, perusahaan harus segera mengambil tindakan korektif untuk mengatasi masalah tersebut sebelum masalah tersebut berkembang menjadi lebih besar atau menyebabkan dampak yang lebih luas. Koreksi cepat dapat melibatkan perbaikan prosedur, pembaruan kebijakan, pelatihan karyawan, atau perbaikan sistem teknologi. Dengan mengambil tindakan yang cepat dan tepat, perusahaan dapat mengurangi risiko dan meminimalkan dampak negatif terhadap kinerja keuangan dan reputasi. Pentingnya evaluasi terus-menerus dan koreksi cepat juga tercermin dalam manfaat yang dibawa. Salah satu manfaat utama dari evaluasi terus-menerus adalah kemampuannya untuk mencegah masalah sebelum terjadi. Dengan mengidentifikasi potensi kelemahan atau inefisiensi secara dini, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah preventif untuk mencegah terjadinya masalah yang dapat menyebabkan kerugian finansial atau reputasi. Selain itu, evaluasi terus-menerus juga memungkinkan perusahaan untuk terus meningkatkan dan menyesuaikan proses penganggaran dengan perubahan kondisi bisnis dan regulasi.



BAB XII

KESIMPULAN

Penganggaran perusahaan bukanlah sekadar serangkaian prosedur teknis untuk menetapkan alokasi sumber daya. Sebaliknya, itu adalah proses yang mencakup aspek-aspek yang lebih luas, termasuk pertimbangan sosial, lingkungan, dan etika yang sangat penting bagi keberhasilan jangka panjang dan keberlanjutan perusahaan. Integrasi CSR (*Corporate Social Responsibility*) dalam proses penganggaran memungkinkan perusahaan untuk memperhitungkan dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan operasional. Ini tidak hanya mencakup alokasi dana untuk inisiatif sosial dan lingkungan, tetapi juga melibatkan pertimbangan tentang bagaimana keputusan penganggaran dapat memengaruhi pemangku kepentingan eksternal dan lingkungan sekitar perusahaan. Dengan memasukkan faktor-faktor CSR dalam penganggaran, perusahaan dapat memastikan bahwa tidak hanya mencari keuntungan finansial, tetapi juga bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan.

Pengelolaan risiko sosial dan lingkungan merupakan bagian penting dari proses penganggaran yang bertanggung jawab. Dalam mengalokasikan dana, perusahaan harus memperhitungkan risiko yang terkait dengan praktik kerja, kepatuhan terhadap regulasi lingkungan, dan dampak negatif terhadap komunitas lokal. Dengan mengalokasikan sumber daya untuk mitigasi risiko sosial dan lingkungan, perusahaan dapat meningkatkan keberlanjutan operasional dan memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan. Selanjutnya, pembangunan berkelanjutan dan inovasi merupakan aspek penting dari penganggaran yang berorientasi pada masa depan. Dengan mengalokasikan dana untuk proyek-proyek inovatif yang mendukung pembangunan berkelanjutan, perusahaan dapat memperkuat posisi di pasar dan meminimalkan dampak lingkungan negatif. Investasi dalam teknologi hijau, pengembangan produk ramah lingkungan, dan program pelatihan untuk kesadaran lingkungan merupakan contoh dari upaya perusahaan untuk berinovasi secara berkelanjutan.

Pentingnya pelaporan dan akuntabilitas dalam proses penganggaran tidak bisa diabaikan. Dengan memberikan laporan yang jelas dan transparan tentang aktivitas CSR dan alokasi anggaran, perusahaan dapat memungkinkan pemangku kepentingan untuk memantau kinerja dalam hal tanggung jawab sosial dan lingkungan. Hal ini juga mendorong perusahaan untuk bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan, serta meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan. Sementara itu, pencegahan kecurangan dan kepatuhan terhadap kebijakan dan regulasi merupakan bagian integral dari penganggaran yang etis. Dengan menerapkan kontrol internal yang ketat, melatih karyawan tentang etika bisnis dan risiko kecurangan, serta mengadopsi sistem pelaporan kecurangan yang efektif, perusahaan dapat mengurangi risiko kehilangan dana atau sumber daya akibat kecurangan atau kesalahan dalam penganggaran. Evaluasi terus-menerus dan koreksi cepat merupakan langkah penting untuk memastikan efektivitas dan integritas proses penganggaran. Dengan melakukan evaluasi secara berkala dan mengambil tindakan korektif yang cepat terhadap masalah yang teridentifikasi, perusahaan dapat mencegah masalah kecil menjadi lebih besar, meningkatkan kualitas dan efisiensi proses penganggaran, serta meminimalkan risiko dan dampak negatif terhadap kinerja keuangan dan reputasi.

DAFTAR PUSTAKA

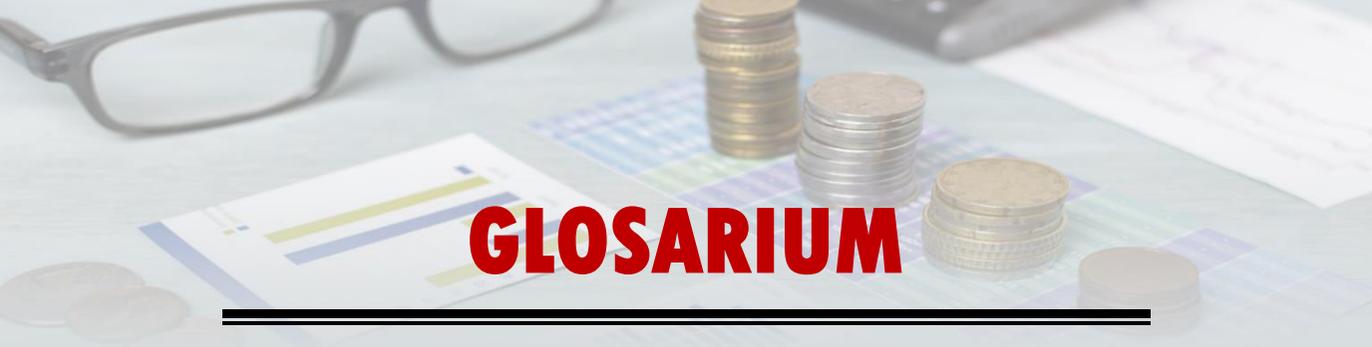
- Abernethy, M. A., & Stoelwinder, J. U. (1991). Budget use, task uncertainty, system goal orientation and subunit performance: A test of the 'fit' hypothesis in not-for-profit hospitals. *Accounting, Organizations and Society*, 16(2), 105–120.
- Abraham, B., & Ledolter, J. (2013). *Statistical Methods for Forecasting*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=ocRingEACAAJ>
- Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M., & Brennan, R. (2019). *Marketing*. Pearson Education. <https://books.google.co.id/books?id=XAGcDwAAQBAJ>
- Blocher, E. J. (2009). Teaching cost management: A strategic emphasis. *Issues in Accounting Education*, 24(1), 1–12.
- Blumberg, B., Cooper, D., & Schindler, P. (2014). *EBOOK: Business Research Methods*. McGraw-Hill Education. <https://books.google.co.id/books?id=9sovEAAAQBAJ>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance*. McGraw-hill.
- Brewer, P. C., Garrison, R. H., & Noreen, E. W. (2022). *Introduction to managerial accounting*. McGraw-Hill.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of financial management 15th*. Cengage.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Chandra, R. (2013). *Financial Management*. BookRix. <https://books.google.co.id/books?id=5QNsAQAAQBAJ>
- Chevers, D., Lawrence, D., Laidlaw, A., & Nicholson, D. (2016). The effectiveness of internal audit in Jamaican commercial banks. *Accounting and Management Information Systems*, 15(3), 522.
- Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2010). Developing a product innovation and technology strategy for your business. *Research-Technology Management*, 53(3), 33–40.
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford University Press. <https://books.google.co.id/books?id=fcSbDwAAQBAJ>

- Drury, C. M. (2013). *Management and Cost Accounting*. Springer US. <https://books.google.co.id/books?id=l2gFCAAAQBAJ>
- Ehrhardt, M. C. (2011). *Financial management: theory and practice*. USA.
- Farris, P. W., Bendle, N., Pfeifer, P., & Reibstein, D. (2020). *Marketing Metrics*. Pearson Education. <https://books.google.co.id/books?id=CtrPEAAAQBAJ>
- Fleming, Q. W., & Koppelman, J. M. (2016). *Earned Value Project Management - Fourth Edition*. Project Management Institute. <https://books.google.co.id/books?id=yOSuDgAAQBAJ>
- Gitman, L. J., Juchau, R., & Flanagan, J. (2015). *Principles of Managerial Finance*. Pearson Australia. <https://books.google.co.id/books?id=EQbiBAAAQBAJ>
- Grubnic, S. (2014). *Accountability, social responsibility and sustainability: Accounting for society and the environment*. Taylor & Francis.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Managerial accounting*. South-Western.
- Hasiara, L. O., Suyudi, M., & Susilawati, S. (2022). Multi Component Analysis Of The Results Of The Government's Internal Audit Against Quality Of Financial Statements. *International Conference on Applied Science and Technology on Social Science 2021 (ICAST-SS 2021)*, 794–800.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management: sustainability and supply chain management*. Pearson.
- Helmold, M. (2023). *Strategic Performance Management: Achieving Long-term Competitive Advantage through Performance Excellence*. Springer International Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=ohnYzwEACAAJ>
- Hornngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2016). *Cost accounting: a managerial emphasis*. Pearson.
- Hornngren, C. T., Harrison, W. T., Best, P., Oliver, S., Fraser, D. D., Tan, R. C. W., & Willett, R. (2013). *Accounting*. Pearson Australia Group. <https://books.google.co.id/books?id=2MoxNAEACAAJ>
- Hyndman, R. J., & Athanasopoulos, G. (2021). *Forecasting: Principles and Practice*. OTexts. <https://books.google.co.id/books?id=gZB-zgEACAAJ>
- Iryanie, E., & Handayani, M. (2019). *Akuntansi Biaya*. POLIBAN PRESS. <https://books.google.co.id/books?id=d17MDwAAQBAJ>

Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). *Time-Driven Activity-Based*

- Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits.* Harvard Business Review Press.
<https://books.google.co.id/books?id=k7LUVKYnFU8C>
- Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Tan, C. T., & Leong, S. M. (2018). *Marketing management: an Asian perspective.* Pearson London.
- La Torre, M., Trotta, A., Chiappini, H., & Rizzello, A. (2019). Business models for sustainable finance: The case study of social impact bonds. *Sustainability, 11*(7), 1887.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm.* Prentice Hall.
<https://books.google.co.id/books?id=KD8ZZ66PF-gC>
- Lee, M. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews, 10*(1), 53–73.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). *The delphi method.* Addison-Wesley Reading, MA.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2020). *Marketing Research.* Pearson. <https://books.google.co.id/books?id=r-ksEAAAQBAJ>
- Marshall, D., McManus, W., & Viele, D. (2013). *EBOOK: Accounting: What the Numbers Mean.* McGraw-Hill Education.
<https://books.google.co.id/books?id=IoZvEAAAQBAJ>
- McNair-Connolly, C. J., & Merchant, K. A. (2020). *Management Accounting: An Integrative Approach.* Wiley.
https://books.google.co.id/books?id=h_LgDwAAQBAJ
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation.* McGraw-Hill.
- Montgomery, D. C., Jennings, C. L., & Kulahci, M. (2015). *Introduction to Time series analysis and Forecasting.* Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=Xeh8CAAAQBAJ>
- Mowen, M. M., Hansen, D. R., & Heitger, D. L. (2018). *Managerial accounting: the cornerstone of business decision making.* Cengage learning.
- Rahman, N. H. A., Jamaluddin, A., Hamzah, N., & Aziz, K. A. (2019). Establishing an effective internal control system for fraud prevention: a structured literature review. *Asia-Pacific Management Accounting Journal, 14*(3), 21–47.
- Rokach, L., & Maimon, O. (2010). *Data mining and knowledge discovery handbook.* Springer New York.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2022). *Fundamentals of corporate finance.* McGraw-Hill.
- Schwartz, M. S. (2017). *Business Ethics: An Ethical Decision-Making Approach.* Wiley.

- <https://books.google.co.id/books?id=eiUtDgAAQBAJ>
Shaw, W. H. (2017). *Business ethics*. Cengage Learning.
- Sherman, A. (2023). *Mergers and Acquisitions from a to Z*. HarperCollins Leadership.
<https://books.google.co.id/books?id=iWghzwEACAAJ>
- Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2018). *Essentials of Operations Management*. Pearson Education Limited.
<https://books.google.co.id/books?id=jmp8DwAAQBAJ>
- Stevenson, W. J., Hojati, M., & Cao, J. (2014). *Operations management*. McGraw-Hill Education New York.
- Usman, H. (2022). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi 4*. Bumi Aksara.
<https://books.google.co.id/books?id=1xhvEAAAQBAJ>
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2009). *Fundamentals of financial management 13th ed*. Pearson.
- Ward, K. (2012). *Strategic Management Accounting*. Taylor & Francis.
<https://books.google.co.id/books?id=YfQ55c7-ogcC>
- Wells, J. T. (2014). *Principles of Fraud Examination*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=DnwlEAAAQBAJ>
- Widyanto, E. A., Sukma, E. I. S., Gayantri, N. I., & Juniari, S. L. (2022). Factors analysis that affecting unethic behavior and their impact on accounting fraud. *International Conference on Applied Science and Technology on Social Science 2021 (ICAST-SS 2021)*, 729–736.
- Wouters, M., Selto, F., Hilton, R., & Maher, M. (2012). *EBOOK: Cost Management: Strategies for Business Decisions, International Edition*. McGraw-Hill Education.
<https://books.google.co.id/books?id=zsovEAAAQBAJ>



GLOSARIUM

Bisnis	Aktivitas ekonomi yang melibatkan produksi, distribusi, dan pertukaran barang atau jasa untuk mendapatkan keuntungan.
Dinamis	Sifat atau karakteristik yang menunjukkan perubahan, kemajuan, atau aktivitas yang terus-menerus dalam suatu sistem atau lingkungan.
Efektif	Kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan atau tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal.
Komprensensif	Meliputi atau mempertimbangkan semua aspek yang relevan atau penting dari suatu topik atau masalah.
Konteks	Kerangka referensi atau situasi yang menyediakan pemahaman tentang makna atau relevansi suatu informasi, keputusan, atau tindakan.
Kontribusi	Sumbangan atau kontribusi yang diberikan oleh seseorang atau sesuatu terhadap suatu tujuan atau proyek.
Lingkungan	Konteks fisik, sosial, atau ekonomi di mana suatu organisasi beroperasi, termasuk faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja dan keberhasilannya.
Penganggaran	Proses sistematis untuk merencanakan, mengalokasikan, dan mengendalikan penggunaan

	sumber daya finansial dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.
Pengembangan	Proses peningkatan atau perluasan kapasitas organisasi, termasuk pengembangan keterampilan, teknologi, atau produk baru.
Pengendalian	Proses pemantauan dan evaluasi kinerja organisasi serta pengambilan tindakan korektif yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
Perencanaan	Kegiatan yang melibatkan penetapan tujuan jangka panjang, identifikasi sumber daya yang diperlukan, dan penentuan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.
Perusahaan	Entitas bisnis yang diorganisir dengan tujuan memproduksi barang atau jasa untuk dijual atau ditukar dengan keuntungan.
Strategi	Rencana jangka panjang yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhitungkan kondisi lingkungan dan sumber daya yang tersedia.



INDEKS

A

adaptabilitas · 119
akuntansi · 57, 100, 168, 177
audit · 114, 168, 174, 175, 176,
177, 183
auditor · 114, 169, 175, 176, 177

B

behavior · 186

C

cloud · 100

D

diferensiasi · 72
discounted · 81
diskonto · 76, 79, 80, 81, 82, 83,
84
distribusi · 26, 41, 72, 116, 133,
135, 139, 146, 187
dividen · 27, 101, 103, 104, 105

E

ekonomi · 19, 22, 23, 28, 29, 36,
41, 46, 49, 54, 61, 66, 80, 82,
88, 92, 108, 109, 122, 157,
166, 170, 171, 187
ekspansi · 2, 3, 4, 8, 13, 29, 36,
75, 78, 85, 93, 102, 139, 146,
151
emisi · 96, 172
entitas · i, 1, 168

F

finansial · 1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 11,
12, 13, 18, 19, 22, 27, 28, 29,
30, 32, 35, 36, 37, 38, 39, 41,
42, 45, 47, 48, 70, 75, 81, 84,
86, 87, 89, 91, 96, 97, 98, 99,
100, 108, 110, 113, 123, 131,
142, 146, 147, 148, 151, 155,
159, 163, 166, 167, 168, 169,
172, 179, 181, 187
fiskal · 157
fleksibilitas · 17, 18, 19, 22, 39,
46, 65, 66, 68, 81, 92, 117,
118, 119, 127, 149, 150, 156,
159
fluktuasi · 2, 19, 25, 57, 58, 60,
66, 83, 102, 109, 113, 115,

116, 117, 119, 123, 125, 126,
127, 128, 129, 133, 134, 137,
138, 139, 150, 157

G

geografis · 13

I

implikasi · 83, 147, 148, 151,
155, 157, 159
inflasi · 98, 157
infrastruktur · 13, 19, 22, 27, 36,
37, 66, 98, 99, 100, 104, 171
inklusif · 165
inovatif · 119, 120, 150, 172, 181
input · 44
integritas · 113, 142, 163, 165,
166, 169, 174, 175, 176, 177,
178, 182
investasi · 1, 2, 3, 4, 9, 10, 11,
13, 19, 22, 25, 26, 27, 28, 29,
51, 69, 75, 76, 77, 78, 79, 80,
81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88,
91, 97, 98, 99, 101, 102, 103,
104, 106, 107, 108, 113, 123,
144, 146, 151, 155, 156, 157,
159, 171, 172
investor · 103, 104, 105, 106,
111, 164, 173, 177

K

kolaborasi · 20, 33, 37, 100, 160
komprehensif · i, 8, 10, 23, 25,
27, 38, 54, 71, 76, 84, 86, 147,
160, 164, 173, 193
konkret · 4, 11, 29, 32, 144, 167

konsistensi · 38, 39, 84, 85, 86,
114, 128
kredit · 28, 102, 105, 113
kreditor · 105, 106, 177

L

Leadership · 186
likuiditas · 27, 28, 68, 70, 101,
102, 103, 104, 105, 106, 107,
108, 109, 111, 112

M

manajerial · 108, 168, 169
manipulasi · 169, 175
manufaktur · 22, 25, 72

N

negosiasi · 140, 148
neraca · 40
Net Present Value · 79, 80, 81,
83, 85

O

otoritas · 141

P

payback period · 79
politik · 46, 150
populasi · 63
proyeksi · 3, 8, 11, 20, 23, 27,
28, 29, 31, 32, 36, 39, 53, 54,
55, 57, 58, 78, 88, 89, 90, 93,
95, 101, 103, 104, 120, 126,

129, 136, 146, 147, 148, 151,
155, 156, 157, 160, 165

R

rasional · 39

real-time · 71, 114

regulasi · 2, 19, 25, 29, 43, 46,
72, 87, 109, 114, 146, 149,
153, 157, 159, 177, 179, 181,
182

relevansi · 52, 135, 136, 187

S

stabilitas · 76, 85, 104, 105, 108,
117, 123, 128, 129

stakeholder · 42, 166, 167

stigma · 178

suku bunga · 113, 157

sustainability · 184

T

tarif · 94, 157

transformasi · 46

transparansi · 111, 113, 163, 164,
173, 174, 177, 179

BIOGRAFI PENULIS



Zulfikar, S.E., M.SA (HumBis), CAP

Lahir di Samarinda, 02 November 1981. Lulus S2 di Program Studi Ilmu Akuntansi FEB Universitas Brawijaya tahun 2008. Saat ini sebagai Dosen di Politeknik Negeri Samarinda pada Program Studi Keuangan dan Perbankan Jurusan Akuntansi.



Dr. La Ode Hasiara, B.Sc., Drs., S.E., M.M., M.Pd., Ph.D., Ak.,CA.

Dilahirkan di Buton, 31 Desember 1962. Riwayat Pendidikan: SD Negeri Bonelalo, lulus tahun 1974. Tahun 1974-1977 menganggur. Pada bulan Juli 1977 lanjut ke SMP Negeri Lawele, lulus 1980, SMA Negeri 2 Bau-Bau jurusan IPA, lulus 1983. Akademi Bank dan Keuangan (ABK) Ujung Pandang, memperoleh gelar Bachelor of Science (**B.Sc**) lulus 1986 Gelombang Pertama Ujian Negara masih sistem Tingkat. Tahun 1988 melanjutkan ke STIE-YPUP Jurusan Akuntansi memperoleh gelar Doktorandus (Drs) lulus 1992. Universitas Hasanuddin (UNHAS) memperoleh gelar Sarjana Ekono, Akuntan (**S.E.,Ak**), lulus 1998. Pascasarjana UNMUL, konsentrasi Akuntansi Keuangan Daerah memperoleh gelar Magister Manajemen (**M.M**), lulus 2004. Pascasarjana UM, jurusan Manajemen Pendidikan memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan (**M.Pd**), lulus 2009, Pascasarjana Universitas Brawijaya Program Doktor (**Dr**) Ilmu Akuntansi lulus tahun 2011, dan terakhir Pascasarjana Universitas Negeri Malang Program Doktor (**Dr/Ph.D**) Manajemen Pendidikan.



Nyoria Anggraeni Mersa, S.E., M.Si

Di lahirkan di Balikpapan, 26 Oktober 1983. Meraih gelar Master (S2) dari Program Studi Magister Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN Yoqyakarta pada tahun 2008. Saat ini bekerja sebagai Dosen di Politeknik Negeri Samarinda jurusan Akuntansi.

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Buku "Penganggaran Perusahaan" adalah panduan komprehensif yang membahas konsep dan praktik terkini dalam pengelolaan anggaran perusahaan. Buku ini menjelaskan pentingnya penganggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian yang vital dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Buku ini membahas strategi pengembangan anggaran yang efektif serta penerapan teknik-teknik penganggaran dalam berbagai konteks bisnis. Buku ini memberikan wawasan yang berharga bagi praktisi bisnis, mahasiswa, dan siapa pun yang ingin memperdalam pemahaman tentang penganggaran perusahaan. Dari konsep dasar hingga aplikasi praktis, pembaca akan dibimbing untuk menguasai proses penganggaran dengan baik. Diharapkan buku ini menjadi sumber inspirasi dan pengetahuan yang berharga bagi yang berada di dunia bisnis modern yang penuh dengan tantangan dan peluang.



 mediapenerbitindonesia.com
 +6281362150605
 Penerbit Idn
 @pt.mediapenerbitdn

