

Kata Pengantar

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah S.W.T. yang dengan rahmat dan ridho-Nya telah memberi karunia dan kesempatan bagi penulis untuk menerbitkan ulang buku ini pada edisi satu cetakan kedua. Buku ini merupakan hasil kajian dan rangkuman berbagai jurnal, buku literatur, hasil eksperimen dan *lecture notes*.

GAMBARAN SINGKAT & KEUNIKAN BUKU

Buku Anggaran Bisnis ini memiliki tiga keunikan, antara lain:

1. Menyajikan prosedur dan persoalan dalam penyusunan anggaran secara rinci dan komprehensif dalam bentuk kasus riil perusahaan
2. Menawarkan perbandingan yang langka dalam hal konsep dan proses antara penyusunan anggaran yang selama ini berlaku (*Functional-Based Budgeting*) dengan pendekatan terbaru (*Activity-Based Budgeting*)
3. Membahas pentingnya aspek pengendalian yang dibutuhkan manajemen melalui penyajian sasaran yang realistis dan standar yang diterapkan sebagai alat pengukur kinerja dan evaluasi hasil yang aktual.

1. Menyajikan prosedur dan persoalan dalam penyusunan anggaran secara rinci dan komprehensif dalam bentuk kasus riil perusahaan

Buku ini membahas secara mendetail tentang perencanaan dan pengendalian laba atau kerap dikenal dengan penganggaran bisnis. Untuk memahami secara mendalam proses perencanaan dan pengendalian laba, para pengguna perlu memahami seluruh aspek dari sasaran-sasaran, prosedur teknis dan dampak dari penganggaran. Oleh karena itu dalam buku ini disajikan prosedur dan persoalan secara rinci ketika melakukan penyusunan anggaran.

Pembahasan proses penyusunan anggaran diungkapkan dalam bentuk kasus riil perusahaan yang disajikan secara runtut dan terinci. Melalui ilustrasi yang lengkap diharapkan memberi manfaat bagi para pengguna untuk memahami proses penyusunan anggaran secara utuh. Berikut ini rancangan *concept map* penyusunan anggaran komprehensif:

2. Menawarkan perbandingan yang langka dalam hal konsep dan proses antara penyusunan anggaran yang selama ini berlaku (*Functional-Based Budgeting*) dengan pendekatan terbaru (*Activity-Based Budgeting*)

Buku ini mengenalkan pendekatan baru dalam penyusunan anggaran yang dikenal dengan *Activity-based budgeting*. Jika di masa lalu, manajemen menyusun anggaran dengan berdasarkan pendekatan fungsi (*Functional-based budgeting*), maka dalam pendekatan baru ini manajemen menyusun anggaran berbasis aktivitas.

Sistem penyusunan anggaran yang selama ini telah berlaku mulai dikenal di Indonesia pada tahun 1970-an. Sistem anggaran ini telah digunakan di U.S.A. selama lebih dari 80 tahun. Pada saat sistem tersebut didesain, kondisi lingkungan bisnis belum memiliki karakteristik yang begitu dinamis dan kompleks. Oleh karena perubahan lingkungan bisnis sekarang yang sangat radikal, maka menuntut perlunya penyesuaian sistem penyusunan anggaran konvensional dengan karakteristik lingkungan bisnis terkini.

Untuk itu dalam buku ini disajikan perbandingan antara penyusunan anggaran konvensional dan pendekatan baru dalam anggaran yang merupakan hasil kajian dan rangkuman berbagai jurnal dan hasil eksperimen yang telah dilakukan oleh banyak perusahaan di U.S.A mulai dekade tahun 1990-an. Pendekatan baru *Activity-based budgeting* merupakan proses perencanaan dan pengendalian dari aktivitas yang dipandang bermanfaat untuk menghasilkan efektivitas biaya pada anggaran, yang dirancang sesuai dengan ramalan beban kerja dan tujuan strategik yang ditetapkan.

Dalam pendekatan ini keterkaitan antara strategi dengan anggaran digambarkan secara jelas melalui penerjemahan perubahan strategi ke dalam perubahan aktivitas yang direncanakan dalam *Activity-based budget*. Pendekatan ini juga dipandang lebih memungkinkan manajemen untuk mengarahkan seluruh usaha anggota organisasi ke penciptaan nilai (*value creation*) melalui pemuasan kebutuhan *customer* dan perbaikan berkelanjutan terhadap proses.

3. Membahas pentingnya aspek pengendalian yang dibutuhkan manajemen melalui penyajian sasaran yang realistik dan standar yang diterapkan sebagai alat pengukur kinerja dan evaluasi hasil yang aktual

Jika dalam literatur lain lebih banyak mengupas anggaran sebagai fungsi perencanaan, maka buku ini dilengkapi dengan penjabaran secara lebih jelas dan detail tentang anggaran sebagai fungsi pengendalian. Buku ini menggambarkan bagaimana anggaran sebagai alat pengendalian benar-benar berfungsi bagi manajemen untuk memastikan pencapaian tujuan, sasaran dan standar perusahaan yang telah ditetapkan. Pembahasan dilengkapi dengan ilustrasi yang diharapkan membantu manajemen untuk melaksanakan fungsi pengendalian, melalui penyajian sasaran yang realistik dan standar yang diterapkan sebagai alat pengukur kinerja dan evaluasi hasil yang aktual.

LATAR BELAKANG PENULISAN BUKU

Ide yang mendasari penyusunan buku ini adalah:

1. Kebutuhan manajemen akan pentingnya anggaran sebagai fungsi perencanaan dan pengendalian
2. Pentingnya proses penyusunan anggaran yang lebih efektif dan efisien, yang mampu menerjemahkan strategi yang telah ditetapkan ke dalam anggaran

1. Kebutuhan manajemen akan pentingnya aspek pengendalian

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk menghasilkan kinerja keuangan. Oleh karena itu manajemen harus memiliki kapabilitas untuk membangun *customer capital*, proses produksi dan *cost effectiveness*, modal manusia, modal informasi, dan modal organisasi. Selain fungsi perencanaan yang strategik, di sini diperlukan fungsi pengendalian untuk (1) menjamin bahwa sumberdaya telah dipersiapkan dengan tepat dan perusahaan telah siap untuk melaksanakan kegiatan (pengendalian awal), (2) untuk memantau setiap aktivitas dengan menggunakan observasi personal dan laporan-laporan terhadap aktivitas berjalan yang dapat menjamin bahwa tujuan dapat dicapai dan kebijakan serta prosedur telah diterapkan dengan benar selama operasi perusahaan (pengendalian berjalan), dan (3) menjadi tindakan pasca operasi, yakni dengan memfokuskan pada hasil periode sebelumnya untuk mengendalikan aktivitas di masa datang (pengendalian umpan balik).

Buku ini mengupas pentingnya aspek pengendalian yang efektif agar mampu memonitor seluruh aspek yang dibangun untuk diperoleh suatu kemajuan. Fungsi pengendalian yang dibahas meliputi empat kegiatan (1) menentukan standar prestasi, (2) mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini, (3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi, dan (4) melakukan perbaikan jika ada penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditentukan.

2. Pentingnya proses penyusunan anggaran yang lebih efektif dan efisien, yang mampu menerjemahkan strategi yang telah ditetapkan ke dalam anggaran

Pada banyak perusahaan, anggaran yang selama ini berlaku (anggaran konvensional) dipandang gagal mencegah tumbuhnya struktur biaya yang tidak kompetitif. Dalam buku ini digambarkan satu cara untuk mencapai alokasi dan pengendalian sumberdaya secara efektif dengan mengganti proses penganggaran konvensional dengan teknik yang dikenal dengan *Activity-based budgeting*.

Pada penerapan awal, *Activity-based budgeting* mampu membuka wawasan yang hebat bagi para manajer melalui pemakaian sumberdaya yang efektif. Teknik ini memungkinkan manajemen untuk menyelaraskan sumberdaya dengan strategi perusahaan dan kebutuhan konsumen. *Activity-based budgeting* menterjemahkannya melalui profit tinggi dan meningkatnya posisi persaingan.

Activity-based budgeting mampu melengkapi anggaran konvensional dengan satu set alokasi sumberdaya baru yang *powerful* dan menjadi alat pendukung keputusan. Teknik ini berfokus pada hubungan antara pembelanjaan dan menekankan penciptaan nilai (*value*), dibanding

sekedar bagaimana dana anggaran dibelanjakan. Buku ini secara jelas menggambarkan perbandingan antara konsep dan proses penyusunan anggaran konvensional dengan *Activity-based budgeting* yang sangat penting bagi manajemen.

UNTUK SIAPA BUKU INI DITULIS

Buku ini ditulis untuk kelompok pembelajar berikut ini: (1) Manajemen Puncak, (2) Para Profesional dan Dosen Pendidikan Tinggi, dan (3) Mahasiswa.

Bagi Manajemen Puncak, materi yang dibahas dalam buku ini mampu menyadarkan pentingnya aspek perencanaan dan pengendalian laba. Materi dalam buku ini didesain dalam bentuk kasus riil perusahaan yang dibahas secara jelas dan terinci, sehingga membantu proses penyusunan anggaran perusahaan yang lebih komprehensif. Buku ini juga membuka cakrawala pandang baru dalam penyusunan anggaran yang lebih efektif dan efisien.

Bagi Profesional dan Dosen Pendidikan Tinggi bisnis, buku ini memberikan paradigma dan wawasan baru dalam penyusunan anggaran. Sehingga *trend* perubahan ke depan yang menuntut adanya keselarasan antara strategi perusahaan dengan proses penyusunan anggaran dapat diaplikasikan. Bagi Dosen Pendidikan Tinggi, buku ini memberikan kerangka yang sistematis untuk mengajar mata kuliah penyusunan anggaran secara komprehensif. Materi dalam buku ini yang berbentuk kasus riil perusahaan yang dapat dijadikan sebagai alat praktik (praktikum) penyusunan anggaran.

Bagi Mahasiswa jurusan manajemen dan akuntansi, materi yang diuraikan dalam buku ini memenuhi kebutuhan mereka dalam menempuh mata kuliah Penyusunan Anggaran Perusahaan (Anggaran Bisnis). Buku ini secara mendalam membahas proses penyusunan anggaran secara komprehensif, sehingga dapat menjadi panduan mereka untuk mengelola masa depan perusahaan melalui program dan penyusunan anggaran. Buku ini juga membuka wawasan mahasiswa tentang pentingnya pendekatan baru dalam penyusunan anggaran yang lebih efisien dan efektif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Buku ini tidak akan terwujud tanpa kerja sama banyak pihak yang terlibat sejak saat pengembangan ide sampai penerbitan. Ide untuk menulis buku ini telah timbul sejak penulis mulai mengajar mata kuliah Penyusunan Anggaran Perusahaan. Pemikiran untuk mengembangkan literatur yang terbatas di bidang anggaran bisnis mendasari munculnya keinginan menulis buku ini.

Secara khusus, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada keluarga kami yang telah sabar dan selalu mendorong penulis untuk menyelesaikan buku ini. Harus diakui tidak mudah menyusun buku ditengah kesibukan kerja dan membagi waktu untuk keluarga. Tanpa pengertian yang mendalam dari keluarga, yang waktunya berkurang karena menyusun buku ini, barangkali buku ini tidak akan pernah terbit.

Kepada UPP STIM YKPN, penulis mengucapkan terimakasih terutama kepada tim produksi, tim *setting* dan koreksi, dan seluruh kru UPP STIM YKPN atas kerja kerasnya sehingga

menghasilkan buku ini. Penulis menyadari bahwa dalam analisis maupun penyajian, buku ini masih jauh dari sempurna. Segala komentar, kritik maupun tanggapan mengenai buku ini akan diterima dengan senang hati. Penulis mengharapkan para pembaca berkenan mengirimkannya melalui email unita_rini@yahoo.com.

Akhirnya segala kesalahan dan kekurangan adalah tanggung jawab penulis. Namun apabila terdapat kebenaran dalam buku ini semata hanya karena ridho, tuntunan dan petunjuk Allah, Sang Maha Benar.

Yogyakarta, Juni 2011

Penulis,

Gunawan Adisaputro
Yunita Anggarini