

Yogyakarta, 30 Oktober 2023

Nomor : 433/A/KANAKA/X/2023

Perihal : Permohonan Narasumber Pelatihan

Kepada Yth.

Bapak Drs. Achmad Tjahjono, MM, Ak.

**Di - Tempat**

Dengan hormat,

Sehubungan dengan agenda pelatihan **“Budgeting: Planning, Controlling & Analyzing”** yang akan diselenggarakan di bulan November 2023 oleh **Kanaka Training, Consulting & Outbound**. Maka bersama dengan surat ini, kami bermaksud mengundang Bapak Drs. Achmad Tjahjono, MM, Ak. untuk menjadi Narasumber pada kegiatan tersebut yang menurut rencana akan diselenggarakan pada:

Judul Pelatihan : Budgeting: Planning, Controlling & Analyzing  
Tanggal Pelaksanaan : 6 - 7 November 2023  
Waktu Pelaksanaan : 09.00 - 15.00 WIB  
Tempat Pelaksanaan : Online Training via Zoom Meeting

Demikian surat permohonan Narasumber pelatihan dari kami. Besar harapan kami, Bapak dapat bergabung dalam kegiatan tersebut.

Hormat kami,



**KANAKA**  
Training, Consulting & Outbound

Muhammad Ilhamsyah, ST., MM., CMH  
Direktur



STIE WIDYA WIWAHA  
LEMBAGA PENELITIAN & PENGABDIAN  
PADA MASYARAKAT

**SURAT TUGAS**

No. 08/LP2M/ST/XI/2023

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Beta Asteria, SE, MM, M.Ec.Dev  
NIP/NIDN : 0503128301  
Jabatan : Ketua LP2M STIE Widya Wiwaha

Dengan ini memberikan tugas kepada:

Nama : Drs. Achmad Tjahjono, MM, Ak  
Jabatan : Dosen STIE Widya Wiwaha

Sebagai pemateri Budgeting: Planning, Controlling & Analysis' yang di selenggarakan KANAKA TRAINING pada:

Tanggal : 6 s.d 7 November 2023  
Tempat : Online Training via Zoom Meeting

Demikian Surat tugas ini dibuat untuk dilaksanakan sebagaimana semestinya.

Yogyakarta, 1 November 2023  
Ketua LPPM STIE Widya Wiwaha



Beta Asteria, SE, MM, M.Ec.Dev

# Sertifikat

Diberikan kepada:

**Drs. Achmad Tjahjono, MM., Ak**

Atas partisipasinya sebagai narasumber Pelatihan Online

**Budgeting: Planning, Controlling & Analyzing**

Yang diselenggarakan oleh Kanaka Training, Consulting & Outbound  
pada tanggal 6 - 7 November 2023

Yogyakarta, 7 November 2023

Direktur



Muhammad Ilhamsyah, ST., MM., CMH.

Yogyakarta, 8 November 2023

Nomor : 434/A/KANAKA/XI/2023

Perihal : Ucapan Terima Kasih Narasumber Pelatihan

Kepada Yth.

Bapak Drs. Achmad Tjahjono, MM, Ak.

Di - Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan telah selesainya agenda pelatihan "**Budgeting: Planning, Controlling & Analyzing**" yang diselenggarakan, pada :

Tanggal Pelaksanaan : 6 - 7 November 2023

Waktu Pelaksanaan : 09.00 - 15.00 WIB

Tempat Pelaksanaan : Online Training via Zoom Meeting

Maka bersama dengan surat ini, kami **Kanaka Training, Consulting & Outbound** mengucapkan terima kasih atas partisipasi Bapak Drs. Achmad Tjahjono, MM, Ak. sebagai Narasumber dari awal hingga selesainya pelatihan tersebut. Besar harapan kami, Bapak dapat terus bekerja sama dengan kami dalam kegiatan-kegiatan pelatihan berikutnya.

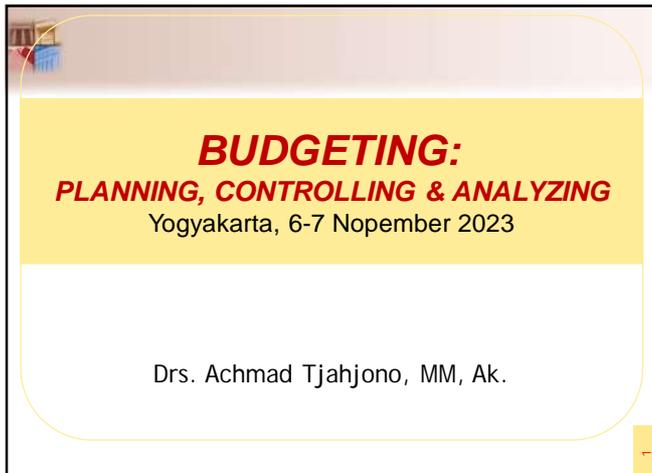
Demikian surat ucapan terima kasih dari kami, atas perhatian dan kerja sama Bapak, kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,



**KANAKA**  
Training, Consulting & Outbound

Muhammad Ilhamsyah, ST., MM., CMH  
Direktur



**BUDGETING:**  
**PLANNING, CONTROLLING & ANALYZING**  
Yogyakarta, 6-7 Nopember 2023

Drs. Achmad Tjahjono, MM, Ak.

## Curriculum vitae

*Achmad Tjahjono*

25 tahun pengalaman di bidang Keuangan, Akuntansi, Perpajakan, serta Sistem Informasi; Fasilitator training di beberapa organizer, Konsultan dan Penulis buku Akuntansi dan Perpajakan

Data pribadi:	
Nama	: Drs. Achmad Tjahjono, MM.,Ak.
Tempat/Tgl lahir	: Blitar, 31 Desember 1965
Alamat Kantor	: STIE Widya Wiwaha, Jl. Lowanu Sorosutan UH 17/XX Yogyakarta
Telpon Kantor	: 0274-377091
Alamat Rumah	: Jl. Imogiri Km 8, Glagah Kidul, Tamanan, Banguntapan, Bantul, Yogyakarta
Ponsel / WA	: 0821 3445 7730
E-mail	: <a href="mailto:cahyoww2015@gmail.com">cahyoww2015@gmail.com</a>

© 2023 Achmad Tjahjono

## Curriculum vitae

**Pendidikan:**

- Nama PT (S1) : Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta  
Tahun Lulus : 1990
- Nama PT (S2) : Program Magister Manajemen Pasca Sarjana UGM  
Tahun Lulus : 1996

**Karya Tulis:**

- Buku :
  - Bimbingan Belajar Akuntansi Manajemen
  - Perpajakan
  - Sistem Pengendalian Manajemen
  - Perpajakan Indonesia Pendekatan Soal-Jawab dan Kasus Seri KUP dan PPh.
  - Perpajakan Indonesia Pendekatan Soal-Jawab dan Kasus Seri PPN dan PPNBM, Bea Meterai, PBB, dan BPHTB.
  - Akuntansi Pengantar I Pendekatan Terpadu
  - Lab/Praktikum Akuntansi Pengantar I
  - Lab/Praktikum Akuntansi Pengantar II
  - Perpajakan Indonesia-Penuntun Memahami Perhit Pajak
  - Soal-Jawab Akuntansi Pengantar 2: Pendekatan Terpadu
  - Sistem Teknologi Informasi

© 2023 Achmad Tjahjono

## Curriculum vitae

**Pengalaman Kerja:**

- 1992-Sekarang : Dosen Tetap STIE Widya Wiwaha
- 1993-Sekarang : Dosen Luar Biasa di Beberapa PT di Yogyakarta
- 2004-2007 : Manajer Pemasaran Penerbit Fitramaya Yogyakarta
- 2005-Sekarang : Direktur Penerbit Kayon Yogyakarta
- 2002-Sekarang : Konsultan dan Trainer Bidang Akuntansi, Keuangan, SDM, Perpajakan, dan Sistem Informasi pada beberapa Organizer.

© 2023 Achmad Tjahjono



**Materi 1**  
**INTRODUCTION AND OVERVIEW TO STRATEGIC PLANNING**

### What is strategic planning?

- ❑ Perencanaan Strategis menentukan ke arah mana suatu organisasi akan bergerak pada tahun depan atau tahun-tahun berikutnya, bagaimana organisasi tersebut akan mencapainya dan bagaimana organisasi akan mengetahui apakah tujuannya telah tercapai.
- ❑ Perencanaan strategis mempunyai berbagai tujuan dalam organisasi, termasuk untuk:
  - ❖ Mendefinisikan tujuan dengan jelas organisasi dan untuk menetapkan tujuan dan sasaran yang realistis dan konsisten dengan misi dalam jangka waktu yang ditentukan sesuai dengan kapasitas organisasi.
  - ❖ Mengkomunikasikan tujuan dan sasaran tersebut kepada seluruh anggota organisasi.
  - ❖ Kembangkan rasa memiliki terhadap rencana tersebut.

© 2023 Achmad Tjahjono

### What is strategic planning?

- ❖ Perencanaan strategis mempunyai berbagai tujuan dalam organisasi, termasuk untuk: **(Lanjutan)**
- ❖ Pastikan penggunaan yang paling efektif dibuat dari sumber daya organisasi dengan memfokuskan sumber daya pada prioritas-prioritas utama.
- ❖ Memberikan dasar untuk mengukur kemajuan dan menetapkan mekanisme untuk perubahan yang terinformasi bila diperlukan.
- ❖ Menyatukan upaya terbaik dan paling masuk akal dari semua orang memiliki nilai penting dalam membangun konsensus tentang ke mana arah organisasi.
- ❖ Memberikan fokus organisasi yang lebih jelas, menghasilkan efisiensi dan efektivitas yang lebih besar.

© 2023 Achmad Tjahjono

7

### What is strategic planning?

- ❖ Perencanaan strategis mempunyai berbagai tujuan dalam organisasi, termasuk untuk: **(Lanjutan)**
- ❖ Menjembatani staf dan dewan direksi (dalam kasus perusahaan)
- ❖ Membangun tim yang kuat di dewan dan staf (dalam kasus perusahaan)
- ❖ Memberikan perekat yang menjaga kesatuan dewan (dalam kasus perusahaan)
- ❖ Menghasilkan kepuasan besar di antara para perencana berdasarkan visi yang sama
- ❖ Meningkatkan produktivitas dari peningkatan efisiensi dan efektivitas
- ❖ Memecahkan masalah-masalah besar

© 2023 Achmad Tjahjono

8

### Who's plan?

- ❖ Kepala eksekutif dan ketua dewan harus dilibatkan dalam kelompok perencanaan, dan harus mendorong pengembangan dan implementasi rencana tersebut.
- ❖ Tetapkan pedoman yang jelas bagi para anggota, misalnya mereka yang terlibat langsung dalam perencanaan, mereka yang akan memberikan informasi penting kepada para anggota, mereka yang akan meninjau dokumen rencana, mereka yang akan mengesahkan dokumen tersebut, dll.
- ❖ Tanggung jawab utama dewan direksi adalah perencanaan strategis untuk memimpin organisasi secara efektif.
- ❖ Oleh karena itu, desaklah agar dewan direksi untuk terlibat dalam perencanaan, karena sering kali hanya menugaskan kepada komite perencanaan.

© 2023 Achmad Tjahjono

9

### Who's plan?

- ❖ Tanyakan apakah keanggotaan dewan mewakili klien dan komunitas organisasi, dan jika tidak, maka dewan organisasi mungkin ingin melibatkan lebih banyak perwakilan dalam perencanaan.
- ❖ Jika ketua dewan atau kepala eksekutif menolak untuk melibatkan lebih banyak anggota dewan dalam perencanaan, maka kepala eksekutif dan/atau ketua dewan perlu secara serius mempertimbangkan betapa seriusnya organisasi tersebut terhadap perencanaan strategis!
- ❖ Selalu sertakan dalam kelompok, setidaknya satu orang yang pada akhirnya mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan strategis, misalnya memilih tujuan apa yang akan dicapai dan bagaimana caranya.

© 2023 Achmad Tjahjono

10

### Who's plan?

- ❖ Pastikan sebanyak mungkin pemangku kepentingan dilibatkan dalam proses perencanaan.
- ❖ Libatkan setidaknya mereka yang berkepentingan yang bertanggung jawab untuk menyusun dan melaksanakan rencana tersebut.
- ❖ Libatkan seseorang untuk mengatur proses tersebut, termasuk mengatur pertemuan, membantu mencatat informasi penting, membantu membuat flipchart, memantau status pra-kerja, dll.

© 2023 Achmad Tjahjono

11

### Melakukan Perencanaan Strategis

- ❖ **Visi, Misi & Nilai-Nilai**
- ❖ **Mengembangkan Pernyataan Visi**
  - Pernyataan visi mencakup gambaran yang jelas tentang organisasi dalam menjalankan operasinya secara efektif.
  - Mengembangkan visi dapat menjadi bagian perencanaan yang paling menyenangkan, namun merupakan bagian di mana waktu dapat dengan mudah berlalu dari Anda.
  - Visi telah menjadi alat motivasi, sering kali memuat ungkapan dan aktivitas yang sangat idealis yang tidak dapat dicita-citakan secara realistis oleh organisasi.

© 2023 Achmad Tjahjono

12

### Melakukan Perencanaan Strategic

- ❖ **Mengembangkan Pernyataan Misi.**
  - ❖ Pernyataan misi menggambarkan tujuan organisasi secara keseluruhan.
  - ❖ Saat menyusun pernyataan misi, pertimbangkan produk, layanan, pasar, nilai-nilai, dan kepedulian organisasi terhadap citra publik, dan mungkin prioritas kegiatan untuk kelangsungan hidup.
  - ❖ Pertimbangkan perubahan apa pun yang mungkin terjadi.
  - ❖ Pastikan rumusan misi sedemikian rupa sehingga manajemen dan karyawan dapat menyimpulkan beberapa urutan prioritas dalam cara penyampaian produk dan layanan.

© 2023 Achmad Tjahjono

13

### Melakukan Perencanaan Strategic

- ❖ **Mengembangkan Pernyataan Nilai**
  - ❖ Nilai mewakili prioritas inti dalam budaya organisasi, termasuk apa yang mendorong prioritas anggota dan bagaimana mereka bertindak dalam organisasi, dll.
  - ❖ Nilai semakin penting dalam perencanaan strategis. Tetapkan empat hingga enam nilai inti yang diinginkan dalam mengoperasikan organisasi.
  - ❖ Pertimbangkan nilai-nilai pelanggan, pemegang saham, karyawan, dan komunitas.

© 2023 Achmad Tjahjono

14

### Pemindaian Lingkungan

- ❖ Pemindaian lingkungan dilakukan untuk mengumpulkan data guna menjawab pertanyaan tentang masa kini dan masa depan wilayah layanan.
- ❖ Pemindaian lingkungan: (1) mengembangkan persepsi umum. (2) mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, tren dan kondisi. (3) memanfaatkan informasi internal dan eksternal. (4) merupakan kunci proses berkelanjutan untuk kejujuran dan keterbukaan internal dan eksternal terhadap kondisi yang berubah.
- ❖ Alat untuk Pemindaian Lingkungan: (1) Survei (2) Kuesioner (3) Kelompok Fokus (4) Forum Terbuka

© 2023 Achmad Tjahjono

15

### SWOT ANALYSIS

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Internal Entitas</li> <li>❖ Sumber Daya dan Kemampuan yang dapat digunakan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Internal Entitas</li> <li>❖ Tidak adanya kekuatan tertentu</li> </ul>
OPPORTUNITIES	TREATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Eksternal entitas</li> <li>❖ Analisis eksternal dapat mengungkapkan peluang baru untuk pertumbuhan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Eksternal entitas</li> <li>❖ Mengubah lingkungan yang menghadirkan ancaman atau kerugian</li> </ul>

© 2023 Achmad Tjahjono

16

### SWOT ANALYSIS

	Strengths	Weaknesses
Internal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apa yang kita lakukan dengan baik?</li> <li>• Sumber daya internal apa yang kita miliki (pengetahuan, reputasi, keterampilan, benda)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apa yang bisa kami lakukan dengan lebih baik?</li> <li>• Apa kekurangan kita?</li> <li>• Apakah kita mempunyai sumber daya yang terbatas?</li> </ul>
External	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peluang apa yang bisa kita manfaatkan?</li> <li>• Apakah ada kebutuhan besar akan layanan yang dapat kami berikan?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apakah kita mempunyai pesaing?</li> <li>• Apakah kita menghadapi tantangan yang menyulitkan dalam melakukan pekerjaan kita?</li> </ul>

© 2023 Achmad Tjahjono

17

### Action Planning

- ❖ **Mengembangkan Rencana Aksi (Rencana Kerja)**
  - ❑ Rencana aksi menentukan tindakan yang diperlukan untuk mengatasi setiap masalah utama organisasi.
  - ❑ Kembangkan rencana tindakan untuk setiap fungsi utama dalam organisasi, misalnya pemasaran, pengembangan, keuangan, personalia, dan untuk setiap program/layanan, dll.
  - ❑ Pastikan setiap manajer (dan, idealnya setiap karyawan) memiliki rencana aksi yang memberikan kontribusi secara keseluruhan.

© 2023 Achmad Tjahjono

18

## Action Planning

### ❖ Mengembangkan Rencana Aksi (lanjutan)

- ❑ Format rencana aksi bergantung pada sifat dan kebutuhan organisasi.
- ❑ Rencana untuk organisasi, setiap fungsi utama, setiap manajer dan setiap karyawan, dapat merinci:
  - a) Sasaran yang ingin dicapai
  - b) Bagaimana setiap sasaran berkontribusi terhadap sasaran strategis organisasi secara keseluruhan
  - c) Apa hasil spesifiknya (atau tujuan) banyak hal yang dapat dicapai sehingga, secara total, mencapai tujuan organisasi
  - d) Bagaimana hasil tersebut akan dicapai
  - e) Kapan hasil tersebut akan dicapai (atau jadwal untuk setiap tujuan)

© 2023 Achmad Tjahjono

19

## Action Planning

### ❖ Mengembangkan Tujuan dan Jadwal Penyelesaian

- ❑ Sasaran adalah hasil yang spesifik dan terukur yang dihasilkan saat menerapkan strategi.
- ❑ Integrasikan sasaran tahun ini sebagai kriteria kinerja dalam uraian tugas dan tinjauan kinerja setiap "pelaksana".
- ❑ Ingatlah bahwa tujuan dan jadwal mereka hanyalah pedoman, bukan aturan yang ditetapkan. Bisa saja menyimpang, namun penyimpangan tersebut harus dipahami dan dijelaskan.

© 2023 Achmad Tjahjono

20

## Writing the Plan

### WRITING THE PLAN

- ❖ Mintalah beberapa orang untuk menulis draf pertama rencana tersebut. (gunakan tenaga internal)
- ❖ Draft rencana kegiatan harus disampaikan kepada dewan direktur dan manajemen tingkat atas untuk ditinjau dan disetujui.
- ❖ Dewan direktur dan/atau manajemen puncak biasanya akan memberikan masukan utama terutama terhadap isi dokumen.
- ❖ Karyawan dan staf lainnya sering kali memberikan masukan utama pada bagian perencanaan tindakan, termasuk tujuan, tanggung jawab, dan jadwal penyelesaian tujuan.

© 2023 Achmad Tjahjono

21

## Writing the Plan

### FORMAT THE PLAN

- 1) **Ringkasan Eksekutif** -- Ini ditulis dengan cakupan dan tingkat konten tertentu sehingga "orang luar" dapat membaca ringkasan dan memahami misi organisasi, isu-isu dan tujuan-tujuan utama secara keseluruhan, dan strategi-strategi utama untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut
- 2) **Otorisasi** -- Halaman ini mencakup semua tanda tangan yang diperlukan dari dewan direksi (jika ada) dan manajemen puncak lainnya yang menyatakan bahwa mereka menyetujui isi, dan mendukung implementasi, rencana tersebut.
- 3) **Deskripsi Organisasi** -- Bagian ini menjelaskan, misalnya, awal mula dan sejarah organisasi, produk dan layanan utamanya, hal-hal penting dan pencapaian selama sejarah organisasi, dll.

© 2023 Achmad Tjahjono

22

## Writing the Plan

### FORMAT THE PLAN

- 4) **Pernyataan Misi, Visi dan Nilai** - Pernyataan ini menggambarkan "filosofi" strategis organisasi
- 5) **Sasaran dan Strategi** - Mendaftar semua sasaran strategis utama dan strategi terkait yang diidentifikasi selama proses perencanaan strategis.

© 2023 Achmad Tjahjono

23

## Writing the Plan

### APPEDICES:

Lampiran (Lampiran sering kali menyertakan informasi yang agak rahasia, berorientasi pada detail dan/atau cenderung banyak berubah.

- A) **Perencanaan Tindakan** -- Menentukan tujuan, tanggung jawab, dan jadwal penyelesaian tujuan
- B) **Deskripsi Proses Perencanaan Strategis yang Digunakan** - - Menjelaskan proses yang digunakan untuk mengembangkan rencana, siapa yang terlibat, jumlah pertemuan, pembelajaran penting apa pun yang dapat diambil untuk meningkatkan perencanaan pada waktu berikutnya, dll.
- C) **Data Analisis Strategis** -- Termasuk informasi yang dihasilkan selama analisis eksternal (misalnya, pemindaian lingkungan) dan analisis internal (misalnya, analisis SWOT), dan mencakup daftar isu-isu strategis yang diidentifikasi selama analisis ini

© 2023 Achmad Tjahjono

24

## Writing the Plan

### APPENDICES

- D) Sasaran Dewan dan Chief Executive Officer** -- Sasaran dewan direksi dan CEO harus selaras langsung dengan sasaran yang diidentifikasi selama perencanaan strategis. Lampiran ini mencantumkan tujuan-tujuan CEO -- tujuan ini dapat digunakan untuk menjadi dasar evaluasi kinerja CEO.
- E) Perencanaan Anggaran** - Menggambarkan sumber daya dan pendanaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis. Anggaran sering kali digambarkan untuk setiap tahun dalam jangka waktu rencana strategis.
- F) Rencana Operasional** -- Menjelaskan tujuan dan kegiatan utama yang harus dicapai pada tahun fiskal mendatang.

© 2023 Achmad Tjahjono

25

## Writing the Plan

### APPENDICES

- G) Laporan Keuangan** -- Termasuk anggaran tahun lalu (dengan perkiraan pengeluaran dan jumlah aktual yang dibelanjakan), anggaran tahun ini (sekali lagi dengan perkiraan jumlah dan jumlah aktual yang dibelanjakan), neraca, laporan laba rugi, dan laporan keuangan lainnya.
- H) Pemantauan dan Evaluasi Rencana** -- Mencakup kriteria pemantauan dan evaluasi, serta tanggung jawab dan frekuensi pemantauan pelaksanaan rencana.
- I) Komunikasi Rencana** -- Jelaskan tindakan yang akan diambil untuk mengkomunikasikan rencana dan/atau bagiannya, dan kepada siapa ditujukan.

© 2023 Achmad Tjahjono

26

## Evaluating the Plan

### ❖ Pertanyaan Kunci Rencana Saat Memantau dan Mengevaluasi Status Implementasi Rencana

- Apakah tujuan dan sasaran tercapai atau tidak? Jika ya, akui, beri penghargaan, dan komunikasikan kemajuannya. Jika tidak, maka pertimbangkan pertanyaan-pertanyaan berikut.
- Akankah tujuan tercapai sesuai dengan jangka waktu yang ditentukan dalam rencana? Jika tidak, lalu mengapa?
- Apakah tenggat waktu penyelesaian harus diubah (berhati-hatilah dalam melakukan perubahan ini -- ketahui mengapa upaya terlambat dari jadwal sebelum waktu diubah)?
- Apakah personel mempunyai sumber daya yang memadai (uang, peralatan, fasilitas, pelatihan, dll.) untuk mencapai tujuan?
- Apakah tujuan dan sasaran masih realistis?

© 2023 Achmad Tjahjono

27

## Evaluating the Plan

### ❖ Pertanyaan Kunci Rencana Saat Memantau dan Mengevaluasi Status Implementasi Rencana (Lanjutan)

- Haruskah prioritas diubah agar lebih fokus pada pencapaian tujuan?
- Haruskah tujuan diubah (berhati-hatilah dalam melakukan perubahan ini -- ketahui mengapa upaya tidak mencapai tujuan sebelumnya mengubah tujuan)?
- Apa yang dapat dipelajari dari pemantauan dan evaluasi kami untuk meningkatkan kegiatan perencanaan di masa depan dan juga untuk meningkatkan upaya pemantauan dan evaluasi di masa depan?

© 2023 Achmad Tjahjono

28

## Evaluating the Plan

### ❖ Frekuensi Pemantauan dan Evaluasi

- Frekuensi tinjauan tergantung pada sifat organisasi dan lingkungan di mana yang sedang dioperasikannya.
- Organisasi yang mengalami perubahan cepat dari dalam dan/atau luar organisasi mungkin ingin memantau implementasi rencana tersebut setidaknya setiap bulan.
- Dewan direksi harus melihat status implementasi setidaknya setiap triwulan. Kepala eksekutif harus melihat status setidaknya pada setiap bulan, secara bulanan.

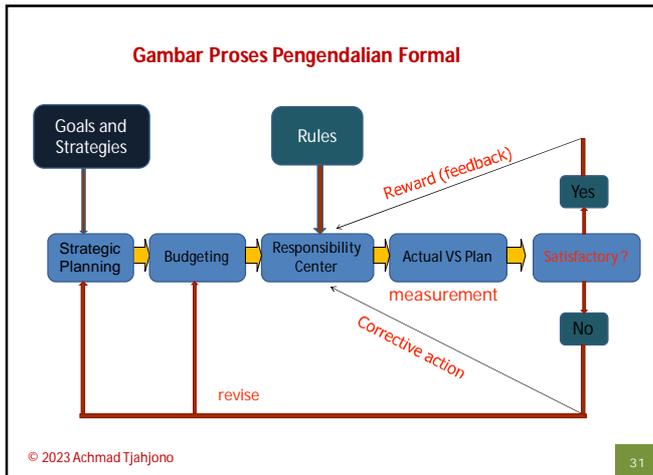
© 2023 Achmad Tjahjono

29




*Materi 2*

**PERENCANAAN STRATEGIS (STRATEGIC PLANNING)**



**Pengertian Perencanaan Strategi**

*Strategic planning* adalah proses menentukan program-program organisasi yang akan dijalankan dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun ke depan.

© 2023 Achmad Tjahjono

- Manfaat Perencanaan Strategis**
1. Rerangka Untuk Pengembangan Anggaran
  2. Alat Pengembangan Manajemen
  3. Mekanisme untuk Mendorong Manajemen Berpikir Jangka Panjang
  4. Cara Penyelarasan Manajer dengan Strategi Perusahaan
- © 2023 Achmad Tjahjono

- Manfaat (1) Rerangka Untuk Pengembangan Anggaran**
- Anggaran
    - Komitmen sumberdaya untuk tahun mendatang
    - Arah yang dituju oleh organisasi
  - Perencanaan strategis
    - Memberikan rerangka yang lebih luas
- © 2023 Achmad Tjahjono



- Manfaat (2) Alat Pengembangan Manajemen**
- Sebuah pendidikan dan pelatihan manajemen
  - Proses pemikiran tentang strategi dan implementasi
  - Proses jauh lebih penting daripada luaran dari proses—yang berupa sebuah dokumen rencana.
- © 2023 Achmad Tjahjono

### Manfaat (3) Mekanisme untuk Mendorong Manajemen Berpikir Jangka Panjang

- Manajer cenderung “rabun jauh” (miopik).

© 2023 Achmad Tjahjono

37

### Manfaat (4) Cara Penyelarasan Manajer dengan Strategi Perusahaan

- Manajer terlibat dalam perencanaan
- Mereka paham strategi dan tahu proses perumusan

© 2023 Achmad Tjahjono

38

### Keterbatasan Perencanaan Strategis

1. Terjebak dalam kegiatan “pengisian formulir”, birokratis, dan ketiadaan pemikiran strategis.
2. Muncul departemen perencanaan strategis yang besar dan pendelegasian tugas tersebut ke departemen itu.
  - Harusnya adalah fungsi manajemen lini
  - Staf dept hanya sebagai fasilitator, katalis, edukator.
3. Melelahkan dan mahal.

© 2023 Achmad Tjahjono

39

### Perencanaan Strategis Berguna.....

- Bagi manajemen puncak yang yakin bahwa PS itu penting
- Bagi organisasi yang relatif besar dan kompleks
- Jika masa depan tidak pasti namun masih

© 2023 Achmad Tjahjono

40

### KARAKTERISTIK ORGANISASI YANG MEMERLUKAN PERENCANAAN STRATEGIK

#### *Karakteristik Organisasi yang memerlukan Perencanaan Strategik*

1. Manajemen puncak yakin bahwa perencanaan strategik penting
2. Ukurannya relatif besar dan kompleks
3. Ada ketidakpastian yang cukup besar tentang masa depan tetapi ia memiliki keluluasaan untuk menyesuaikan diri.



© 2023 Achmad Tjahjono

41

### KARAKTERISTIK ORGANISASI YANG MEMERLUKAN PERENCANAAN STRATEGIK

#### **Perusahaan yang relatif stabil atau menghadapi ketidakpastian yang tinggi, tidak memerlukan rencana strategis karena:**

1. Jika relatif stabil, keadaan masa depan mirip dengan yang lalu, sehingga rencana strategis hanya akan diekstrapolasi.
2. Jika masa depan menghadapi ketidakpastian yang tinggi, maka penyiapan rencana strategis formal hanya membuang-buang waktu.



© 2023 Achmad Tjahjono

42

### STRUKTUR DAN ISI PROGRAM

**PROGRAM ADALAH PRODUK DARI**

- Riset dan Pengembangan
- Aktivitas administrasi dan umum
- Akuisisi terencana
- Dengan aktivitas lain yang tak sesuai dengan lini produk

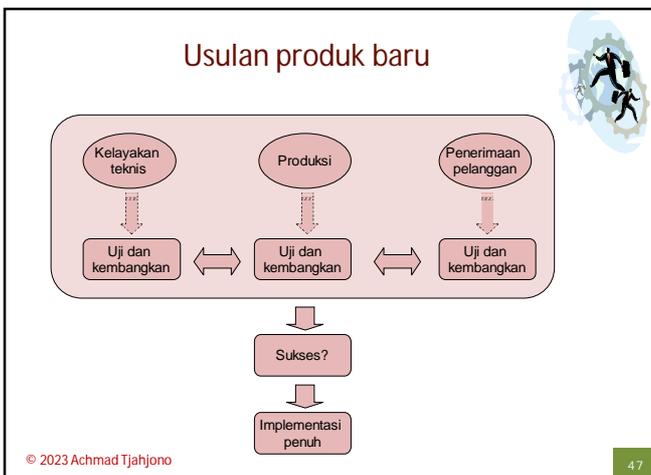
© 2023 Achmad Tjahjono 43

### STRUKTUR DAN ISI PROGRAM

**Contoh:**

- P&G: setiap lini produk adalah program
- GE: program berdasarkan pusat laba
- Industri jasa:
  - Setiap jenis layanan yang diberikan oleh entitas
- Horizon: 5 tahun atau lebih?

© 2023 Achmad Tjahjono 44



### Analisis usulan program baru

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menganalisis usulan Program

1. **Siapkan Peraturan**
  - organisasi dan wewenang
  - prosedur pengajuan
  - kriteria pokok yang diterima
2. **Teliti kemungkinan terjadinya manipulasi data**
3. **Gunakan teknik-teknik analisa khusus**
  - Analisa risiko
  - Analisa sensitivitas
  - Teori permainan
  - Model-model penetapan harga khusus
  - Analisa ketidak pastian
  - Analisa pohon keputusan

© 2023 Achmad Tjahjono 48

## Analisis usulan program baru



Disamping tahap-tahap di atas, dan pertimbangan analisis program baru, berikut ini tipe analisisnya, yaitu:

1. Analisis Investasi Modal
2. Analisis Biaya/Manfaat
3. Tim untuk analisis

© 2023 Achmad Tjahjono

49

## Analisis usulan program baru



### CAPITAL BUDGETING ANALYSIS

Proposal investasi dalam analisis investasi modal biasanya mempertimbangkan NPV dan IRR.

Namun tidak selalu menggunakan konsep Present Value dengan alasan:

1. Proposal terlalu atraktif
2. Estimasi terlalu tak meyakinkan
3. Secara rasional harus tunjukkan kenaikan keuntungan, bukan sekedar "mercu suar"
4. Tidak adanya alternatif yang fisibel dalam mengadopsi proposal.

© 2023 Achmad Tjahjono

50

## Analisis program yang sedang berjalan

### Value Chain Analysis

- Sebuah set aktivitas yang saling bertautan yang menciptakan nilai mulai dari pemerolehan bahan baku dasar dari pemasok komponen hingga pembuatan produk bagi pengguna akhir dan penyerahan kepada pelanggan akhir.
- Tujuan: memindahkan material dari vendor, melalui produksi, dan kepada pelanggan dengan kos termurah, dalam waktu yang paling singkat, dan dengan kualitas baik.

© 2023 Achmad Tjahjono

51

## Analisis program yang sedang berjalan

### Value Chain Analysis

- Dalam perspektif strategis, konsep rantai nilai meliputi 3 peningkatan keuntungan:
  1. Lingkage with supplier
  2. Lingkage with customer
  3. Lingkage with the value chain of the firm.

© 2023 Achmad Tjahjono

52

## Keterkaitan dengan pemasok (*Lingkage With Supplier*)

- Tujuannya: menguntungkan perusahaan dan pemasok
- Contoh:
  - Coklat dikirim dalam bentuk cair, bukan batangan
  - Semen dalam bentuk curah, bukan kantong
  - Gas dikirim melalui pipa, bukan tabung

© 2023 Achmad Tjahjono

53

## Keterkaitan dengan pelanggan (*Lingkage With Supplier*)

- Hubungan ini menguntungkan perusahaan dan pelanggan
- Contoh:
  - Perusahaan botol berada di sebelah dengan perusahaan minuman dan melakukan penyerahan melalui ban berjalan ke perusahaan minuman

© 2023 Achmad Tjahjono

54

### Keterkaitan proses dengan rantai nilai perusahaan (*Lingkaage with the value chain of the firm*)

- Aktivitas nilai di dalam perusahaan tidaklah independen, namun interdependen
  - McD: penentuan saat kampanye promosi mempengaruhi kapasitas utilisasi di dalam produksi

© 2023 Achmad Tjahjono

55

### Efisiensi ke arah dalam

- Pengurangan jumlah vendor
- Sistem komputer untuk pemesanan secara otomatis
- Pembatasan pengiriman pada jumlah JIT
- Meminta vendor bertanggungjawab pada kualitas

© 2023 Achmad Tjahjono

56

### Efisiensi produksi

- Peningkatan otomatisasi
  - Robot
- Penyusunan ulang mesin-mesin ke dalam sel-sel
  - Masing-masing menjalankan rangkaian langkah produksi yang berhubungan
- Sistem pengendalian produksi yang lebih baik

© 2023 Achmad Tjahjono

57

### Efisiensi ke arah luar

- Pelanggan memesan secara elektronik
- Merubah lokasi gudang
- Merubah saluran distribusi dan memberi/tidak penekanan pada distributor dan pedagang besar
- Peningkatan efisiensi operasi gudang
- Perubahan bauran antara truk perusahaan dan transportasi yang disediakan pihak luar

© 2023 Achmad Tjahjono

58

### *Analisis program yang sedang berjalan*



#### **ACTIVITY BASED COSTING (ABC)**

Meningkatnya otomatisasi dan komputerisasi mengubah sistem pengumpulan biaya produksi dan penggunaan biaya informasi.

© 2023 Achmad Tjahjono

59

### ABC

- > 60 tahun lalu: OH cost dialokasikan kepada produk menurut jam (rupiah) tenaga kerja langsung
- Sekarang:
  - Kos sehubungan dengan material dipisahkan dari kos pemanufakturan lain
  - Kos manufaktur dipisah-pisah menurut
    - Departemen
    - Mesin, atau
    - Sel

© 2023 Achmad Tjahjono

60

## ABC

- Basis alokasi atau *cost driver* mencerminkan penyebab keterjadian kos
- Menjelaskan mengapa jumlah kos yang terjadi di pusat kos atau aktivitas bervariasi

© 2023 Achmad Tjahjono

61

## Yang bisa diberikan oleh ABC

- Kos desain dan produksi produk yang rumit > produk yang lebih sederhana
- Kos per unit produk dengan volume yang lebih rendah > produk dengan volume tinggi
- Kos unit dari produk dengan setup dan perubahan rekayasa > produk lain
- Info ini bisa merubah:
  - Harga produk
  - Keputusan beli-atau-buat
  - Keputusan bauran produk
  - Penambahan atau pengurangan produk
  - Eliminasi aktivitas tanpa nilai tambah
  - Penyusunan ulang pabrik dan kesederhanaan desain produk

© 2023 Achmad Tjahjono

62

## Analisis program yang sedang berjalan:

### ZERO BASE REVIEW

- Penilaian ulang
- Kaitannya dengan anggaran → regulernya → dengan pendekatan incremental → anggaran tahun sekarang masih berkaitan erat dengan pengembangan anggaran tahun lalu → kesinambungan.
- Tapi zero base → tidak seperti anggaran yang disebutkan di atas → dalam zero base review → semua anggaran dari nol.

© 2023 Achmad Tjahjono

63

## PROSES PERENCANAAN STRATEGIK



1. Pembaruan rencana strategis tahun lalu
2. Penetapan asumsi dan pedoman
3. Kerangka pertama rencana strategis yang baru
4. Analisa
5. Kerangka kedua rencana strategis yang baru
6. Pembahasan dan persetujuan

© 2023 Achmad Tjahjono

64

## Pereviewan dan pemutakhiran rencana strategis tahun lalu

- Keputusan perubahan rencana strategis bisa dibuat kapanpun dibutuhkan
- Implikasi keputusan untuk 5 tahun ke depan harus dimasukkan ke dalam rencana strategis
- Proses perencanaan strategis harus mengkaji dan memutakhirkan rencana strategis yang disepakati tahun lalu.
- Angka-angka akuntansi bisa membantu pencapaian
  - Pendapatan, aliran kas, biaya, pengeluaran modal, dll

© 2023 Achmad Tjahjono

65

## Penentuan asumsi dan panduan

- Rencana strategis yang telah dimutakhirkan menyertakan asumsi-asumsi umum
  - Yang dikaji lagi dan diubah jika diperlukan
- Implikasi terhadap pendapatan, biaya, dan aliran kas dari fasilitas ops yang ada dan dari perubahan fasilitas karena pembangunan pabrik baru, perluasan, penutupan, pengalihan, dll.
- Tidak harus secara rinci

© 2023 Achmad Tjahjono

66

### Iterasi pertama rencana strategis yang baru

- BU dan unit ops yang lain bersiap untuk menjalankan rencana strategis yang baru
  - Bisa merupakan rencana ops yang berbeda, misalnya taktik pemasaran yang baru
- Manajer BU berkomunikasi dengan manajer korporat dan staf korporat memantau pelaksanaan di BU
- Rencana strategis yang baru berisi L/K dan laporan lain; jumlah pegawai; info penjualan dan produksi; pengeluaran untuk pabrik dan akuisisi modal; dll

© 2023 Achmad Tjahjono

67

### Analisis

- BU menyampaikan rencana/taktik baru kepada pusat
- Setiap rencana yang masuk dari banyak BU harus digabung dan diuji keselarasannya dengan rencana strategis perusahaan secara keseluruhan
- Adakah slack di dalam usulan?
- Apakah rencana sebuah BU konsisten dengan rencana BU yang lain?
  - Pengiriman dari X senilai penjualan Y
- Planning gap bisa muncul setelah seluruh rencana BU digabungkan
  - Tujuan perusahaan ada yang tidak tercapai

© 2023 Achmad Tjahjono

68

### Iterasi kedua dari rencana strategis

- Setelah penyerahan rencana yang pertama
  - Revisi bisa terjadi di satu BU
  - Bisa merubah asumsi dan panduan
- Sebagian perusahaan tidak membutuhkan revisi
  - Hanya negosiasi perubahan secara informal

© 2023 Achmad Tjahjono

69

### Review akhir dan penyetujuan

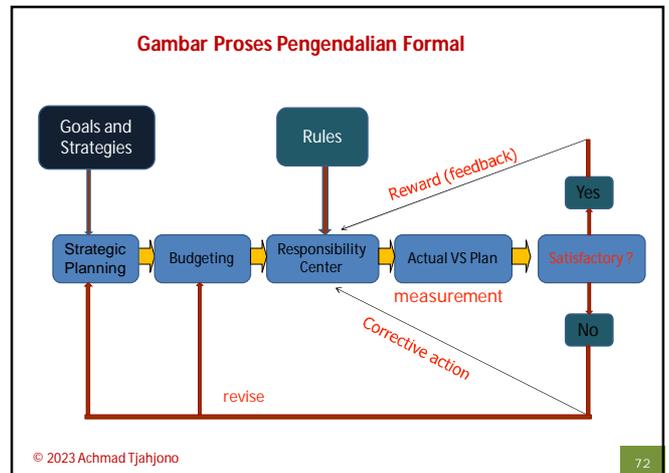
- Mendiskusikan rencana yang telah direvisi
- Bisa disajikan kepada BOD
- Persetujuan berasal dari CEO
  - Sebelum proses penganggaran dimulai

© 2023 Achmad Tjahjono

70



**Materi 3**  
**PENYUSUNAN ANGGARAN (BUDGETING)**

72

## Pengertian Anggaran dan Penganggaran

- Anggaran adalah suatu alat penting yang efektif untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian yang efektif, merupakan suatu rencana keuangan yang biasanya meliputi satu tahun.
- Tahap-tahap anggaran dibuat disebut dengan Penganggaran.



© 2023 Achmad Tjahjono

73

## 1 Karakteristik Anggaran

1. Memperkirakan potensi laba unit usaha/divisi
2. Disusun dalam satuan uang, meskipun satuan uang tersebut mungkin dilatarbelakangi oleh satuan non moneter.
3. Mencakup periode satu tahun
4. Isinya merupakan komitmen manajemen, yaitu tanggung jawab untuk mencapai anggaran.



© 2023 Achmad Tjahjono

74

## 1. Karakteristik Anggaran (Lanjutan)

5. Usulan anggaran dibahas dan disetujui oleh otoritas yang lebih tinggi dari pada yang mengusulkan anggaran
6. Sekali disetujui, perubahan anggaran hanya dimungkinkan pada suatu kondisi tertentu.
7. Secara periodik kinerja keuangan yang sesungguhnya dibandingkan dengan anggarannya, dan dilakukan analisis selisih dan dijelaskan.



© 2023 Achmad Tjahjono

75

## 2. Hubungan Anggaran dengan Perencanaan Strategi

- Keduanya merupakan aktivitas perencanaan.
- Perencanaan strategik mendahului penganggaran dan memberikan kerangka untuk rencana tahunan anggaran disusun.
- Namun anggaran bukan sekedar bagian tahunan dari program/pemakaian program semata-mata. Karena anggaran biasanya bersifat kuantitatif, satu tahun dan disusun atas dasar pusat pertanggungjawaban. Sebaliknya program bersifat kualitatif dan kuantitatif, lebih dari satu tahun dan disusun atas dasar lini produk atau program yang lain.



© 2023 Achmad Tjahjono

76

## Anggaran VS Peramalan

Anggaran merupakan kontra dengan Forecasting

1. Anggaran disusun berupa langkah-langkah positif yang harus diambil sehingga hal-hal aktual yang akan terjadi, diharapkan akan sesuai dengan anggarannya (rencananya)
2. Peramalan merupakan prediksi apa yang mungkin terjadi sehingga tidak memberikan implikasi untuk mencapai apa yang diramalkan, tidak harus korelasi, apa yang diramalkan.



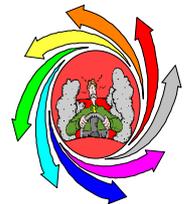
© 2023 Achmad Tjahjono

77

## Karakteristik Peramalan

Sebagai kontra dari Anggaran, Forecast mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut:

1. Forecast bisa ditetapkan baik dalam sistem moneter, satuan non moneter atau keduanya.
2. Forecast terdiri dari beberapa tahun
3. Tidak ada tanggung jawab untuk mencapai apa yang diramalkan.



© 2023 Achmad Tjahjono

78

### Karakteristik Peramalan



4. Usulan peramalan biasanya tidak selalu diotorisasi oleh otoritas yang lebih tinggi.
5. Peramalan sangat dipengaruhi oleh perubahan kondisi
6. Selisih, tidak dianalisis secara formal dan periodik, serta tidak untuk mengukur prestasi, melainkan untuk memperbaiki kemampuan peramalan.

© 2023 Achmad Tjahjono

79

### KEGUNAAN ANGGARAN

1. **PENYESUAIAN AKHIR RENCANA STRATEGIS.** Penyiapan anggaran adalah suatu peluang untuk membuat keputusan yang akan memperbaiki kinerja sehingga mengarah pada sinergi.
2. **ALAT UNTUK KOORDINASI.** Setiap manajer pusat pertanggung jawaban dalam organisasi berpartisipasi dalam penyiapan anggaran untuk penyesuaian rencana bagian produksi dan kegiatan penjualan, maka perlu anggaran sebagai alat koordinasi.
3. **PEMBAGIAN TANGGUNG JAWAB.** Harus jelas pembagian tanggung jawab. Anggaran merupakan sarana untuk menentukan setiap manajer bertanggungjawab atas masing-masing tugasnya.
4. **DASAR UNTUK EVALUASI PRESTASI.** Anggaran merupakan suatu komitmen oleh penyusun anggaran kepada atasan mereka.

© 2023 Achmad Tjahjono



80

### ISI DARI ANGGARAN

1. Anggaran operasi berisi anggaran untuk organisasi secara keseluruhan dan untuk setiap unit usaha.
2. Diklasifikasikan atas dasar pusat pertanggungjawaban.
3. Jenis anggaran meliputi anggaran pendapatan, anggaran harga pokok produksi, anggaran biaya pemasaran dan sebagainya.
4. Biayanya terdiri dari: fleksibel, kebijakan, dan committed
5. Anggaran dapat dibagi menjadi bulanan, triwulanan, dsb
6. Anggaran mempunyai kaitan secara lekat dengan rencana strategi.



© 2023 Achmad Tjahjono

81

### Kategori Anggran Operasional

1. Anggaran Pendapatan
2. Anggaran Harga Pokok Produksi dan Harga Pokok Penjualan
3. Anggaran Biaya Pemasaran
4. Anggaran Biaya Logistik
5. Anggaran Biaya Administrasi dan Umum
6. Anggaran Biaya Riset dan Pengembangan
7. Anggaran Pajak Penghasilan



© 2023 Achmad Tjahjono

82

### JENIS-JENIS BIAYA

1. **Biaya Fleksibel**  
Berfluktuasi berdasarkan perubahan yang terjadi pada penghasilan penjualan atau volume produksi. Fleksibel berarti berfluktuasi, namun bukan variabel, karena fluktuasinya tidak proporsional dengan perubahan volume produksi atau penjualan.
2. **Biaya Kebijakan**  
Biaya pada hampir semua unit-unit umum dan administrasi
3. **Biaya Committed**  
Biaya yang tidak dapat diubah-ubah oleh manajer pusat pertanggungjawaban selama tahun anggaran. Biaya ini baru berubah hanya pada kondisi luar biasa.



© 2023 Achmad Tjahjono

83

### JENIS ANGGARAN LAINNYA

1. **Anggaran Modal (Capital Budget)**  
Merupakan anggaran modal untuk proyek-proyek yang disetujui dan juga sejumlah proyek kecil yang tidak butuh persetujuan tingkat tinggi.
2. **Anggaran Neraca**  
Menunjukkan anggaran neraca sebagai implikasi dari semua keputusan yang termasuk dalam operating budget dan capital budget.
3. **Anggaran Laporan Aliran Kas**  
Menunjukkan anggaran kebutuhan kas selama tahun yang akan disuplay oleh laba ditahan dan berapa banyak. Jika tidak ada, harus diperoleh pinjaman atau sumber luar lainnya.



© 2023 Achmad Tjahjono

84

### JENIS ANGGARAN LAINNYA

Selain tiga hal di atas, terdapat tujuan non keuangan. Manajer bertanggung jawab untuk pencapaian keempat anggaran tersebut (Anggaran operasi, anggaran modal, anggaran neraca dan anggaran aliran kas) selama tahun anggaran.



© 2023 Achmad Tjahjono

85

### PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN

1. Penentuan Organisasi, departemen anggaran atau komite anggaran
2. Menyusun pedoman
3. Mengajukan usulan anggaran awal
4. Negosiasi
5. Pembahasan dan penersetujuan
6. Revisi Anggaran



© 2023 Achmad Tjahjono

86

### PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN

#### Organisasi

- Departemen Anggaran (biasanya di bawah Controller)
- Departemen anggaran menyusun arus informasi dari sistem pengontrolan anggaran
- Fungsi Departemen anggaran:
  1. Mengeluarkan bentuk dan prosedur untuk persiapan anggaran
  2. Mengkoordinasi dan mengeluarkan perkiraan dasar ke seluruh perusahaan yang akan menjadi dasar bagi anggaran(perkiraan mengenai perekonomian)
  3. Memastikan bahwa informasi disampaikan dengan baik antar unit perusahaan yang terkait
  4. Menganalisis anggaran yang diajukan dan mengajukan usulan, pertama kepada pembuat anggaran dan kemudian kepada senior manajemen
  5. Menyusun proses pembuatan perbaikan anggaran selama tahun tersebut

© 2023 Achmad Tjahjono

87

### PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN

6. Mengkoordinasi pekerjaan dari departemen anggaran eselon yang lebih rendah (bisnis unit dari departemen anggaran)
7. Menganalisis laporan pekerjaan terhadap anggaran, mengartikan hasilnya dan menyiapkan ringkasan untuk senior manajemen
- Panitia Anggaran (beranggotakan manajer senior):  
Panitia anggaran mereview dan menyetujui setiap anggaran

© 2023 Achmad Tjahjono

88

### PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN

#### Penerbitan Garis Pedoman

- ❖ Mengembangkan pedoman penyusunan anggaran dan membagikannya kepada seluruh manajer
- ❖ Pedoman secara tersirat berisi perencanaan strategi dimodifikasi dengan informasi terkini
- ❖ Berisi asumsi-asumsi
- ❖ Berisi skedul waktu penyusunan

© 2023 Achmad Tjahjono

89

### PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN

#### Usulan Awal Anggaran

- ❖ Pusat pertanggungjawaban menyusun anggaran berdasar fasilitas yang sekarang dimiliki, kemudian dimodifikasi dengan pedoman
- ❖ Perubahan diklasifikasikan berdasarkan:
  - Perubahan Faktor Eksternal
  - Kebijakan dan Praktek Internal

© 2023 Achmad Tjahjono

90

## PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN

### Perubahan Faktor Eksternal

1. Perubahan aktivitas perekonomian umum yang mempengaruhi volume penjualan
2. Perkiraan perubahan harga bahan dan jasa
3. Perkiraan perubahan gaji dan upah
4. Perkiraan perubahan biaya aktivitas kebijakan
5. Perubahan harga jual produk

### Perubahan Kebijakan dan Praktek Internal

- Perubahan biaya produksi karena mesin atau metode baru
- Perubahan biaya kebijakan atas dasar perubahan beban kerja
- Perubahan pangsa pasar dan campuran produksi

© 2023 Achmad Tjahjono

91

## PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN

### Negosiasi

- ❖ Diskusi antara budgetee dengan atasan
- ❖ Atasan menilai validitas setiap penyesuaian
- ❖ Budgetee membuat anggaran pendapatan cenderung lebih rendah dan pengeluaran lebih tinggi, dari yang mereka perkirakan jumlahnya.

© 2023 Achmad Tjahjono

92

## PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN

### Review dan Persetujuan

1. Usulan anggaran ke atas secara bertahap, sampai di manajer puncak
2. Masing-masing anggaran dikompilasi dan dicek konsistensinya
3. Komisi anggaran merekomendasikan kepada CEO
4. CEO mengirim anggaran yang disetujui ke Dewan Komisaris

© 2023 Achmad Tjahjono

93

## PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN

### Revisi Anggaran

- ❖ Bila asumsi yang dipakai dalam penyusunan anggaran tidak lagi realistis, maka perbandingan antara realisasi dengan anggaran menjadi tidak ada gunanya
- ❖ Revisi dapat dilakukan melalui:
  - Prosedur sistematis untuk memutakhirkan anggaran, misalnya setiap kuartal\
  - Prosedur yang membolehkan revisi dalam kondisi khusus saja

© 2023 Achmad Tjahjono

94

## Menyiapkan Anggaran Baru: *Step by Step*

### ■ Langkah 1 : Mengumpulkan Informasi.

Mengumpulkan informasi yang akurat tentang masa lalu.

### ■ Langkah 2 : Memahami Setiap Baris.

Mempersiapkan anggaran yang baik merupakan pekerjaan yang detail. Kita perlu tahu mengapa kita menghabiskan sejumlah dana dan berpikir apa yang akan berubah.

### ■ Langkah 3 : Memprediksi Masa Depan

Bertemu dengan orang-orang untuk memahami keinginan mereka dan mengetahui apa yang sedang terjadi, dan kemudian membuat estimasi. Estimasi harus didasarkan pada informasi yang baik, pengalaman sendiri, berpikir hati-hati, dan perhitungan yang akurat.

© 2023 Achmad Tjahjono

95

## ASPEK PERILAKU DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN

Salah satu tujuan SPM adalah mendorong manajer untuk efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Pertimbangan motivasi dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1. **Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran**  
Pertimbangan **top down** atau **bottom up**  
Anggaran harus bersifat **achivable** (dapat dicapai)  
**Partisipasi yang tinggi**

© 2023 Achmad Tjahjono

96

## ASPEK PERILAKU DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN

- Pendekatan dalam penyusunan anggaran:
  - Top Down  $\Rightarrow$  Manajemen senior membuat anggaran untuk level yang lebih rendah
  - Bottom Up  $\Rightarrow$  Manajer tingkat rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran
  - Participation  $\Rightarrow$  Gabungan antara top down dan bottom up

### Pendekatan Partisipasi

- Meningkatkan komitmen pribadi untuk merealisasikan anggaran
- Meningkatkan efektivitas pertukaran informasi

© 2023 Achmad Tjahjono

97

## ASPEK PERILAKU DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN

### 2. Tingkat kesulitan tujuan anggaran

Anggaran yang ideal adalah menantang, tapi dapat dicapai.

#### Tingkat Kesulitan Target Anggaran

- ❖ Anggaran yang dapat dicapai bila kemungkinan tercapainya > 50%
- ❖ Beberapa alasan mengapa manajemen senior menyetujui pencapaian anggaran unit bisnis:
  1. Target terlalu sulit mendorong manajer melakukan Tindakan jangka pendek
  2. Anggaran yang realistis mengurangi motivasi untuk melakukan manipulasi data

© 2023 Achmad Tjahjono

98

## ASPEK PERILAKU DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN

3. Anggaran yang realistis memudahkan analisis keuangan dan pihak luar lain untuk melakukan analisis
4. Laba yang terlalu optimis menyebabkan over commitment terhadap sumber daya yang dimiliki
5. Jika manajer unit bisnis dapat melewati target anggaran akan menimbulkan atmosfer "kemenangan" dan sikap positif dalam perusahaan

© 2023 Achmad Tjahjono

99

## ASPEK PERILAKU DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN

### 3. Keterlibatan Manajer Senior

- ❖ Keterlibatan senior manajer dalam sistem anggaran akan mendorong motivasi penyusunan anggaran
- ❖ Senior manajer tidak hanya tukang cap saja, tetapi harus meriview dan menyetujui
- ❖ Manajemen harus mengikuti hasil anggaran

© 2023 Achmad Tjahjono

100

## ASPEK PERILAKU DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN

### 4. Departemen anggaran

- ❖ Bagian anggaran mengalami kesulitan tertentu karena harus melakukan analisis secara rinci
- ❖ Sering dimusuhi oleh bagian lain
- ❖ Bagian ini harus ada di antara untuk membantu manajer lini dan menjaga integritas sistem
- ❖ Personalia bagian ini selain memiliki keahlian dalam anggaran, juga harus memiliki reputasi yang baik (jujur dan adil)

© 2023 Achmad Tjahjono

101

## TEKNIK KUANTITATIF

Dalam proses penyusunan dan penyiapan anggaran dapat digunakan beberapa teknik kuantitatif:

### 1. Simulasi

Adalah model yang dibuat seperti keadaan yang riil, kemudian dilakukan manipulasi sedemikian rupa sehingga dapat ditarik beberapa kesimpulan tentang keadaan sesungguhnya.



© 2023 Achmad Tjahjono

102

### TEKNIK KUANTITATIF

#### 2. Taksiran Probabilitas:

- ❖ Setiap angka dalam anggaran merupakan titik estimasi yang kemungkinan besar terjadi
- ❖ Titik estimasi penting untuk tujuan pengendalian dan perencanaan
- ❖ Setelah anggaran disetujui sementara, dengan menggunakan komputer dilakukan penggantian distribusi untuk setiap estimasi pokok (proses Monte Carlo)

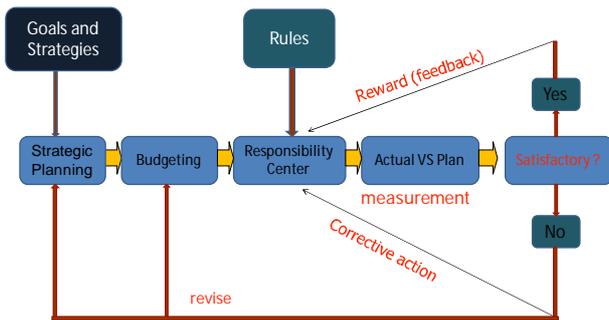
#### 3. Anggaran Kontingent (Bersyarat)

Dibuat anggaran yang mengidentifikasi tindakan yang harus dilakukan manajemen bila terjadi penurunan yang berarti pada volume penjualan.

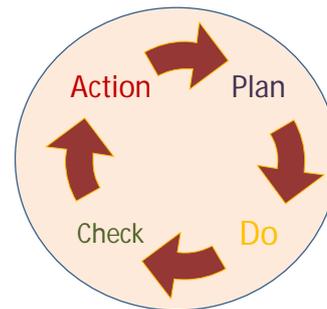


**Materi 4  
BUDGETING AND  
COST CONTROL**

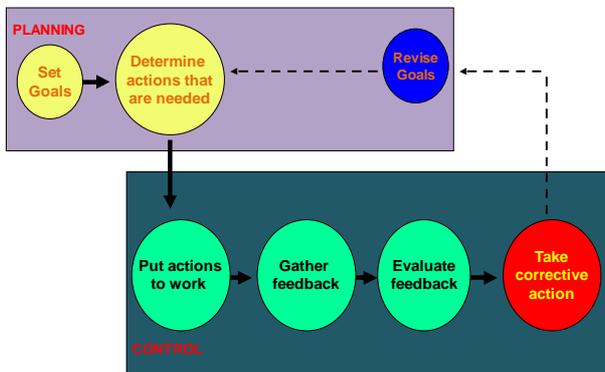
Gambar Proses Pengendalian Formal



### The Critical Function of Management



### The progression of steps from planning to control



### The What and Why of Budgeting

*Act before there is a problem.  
Bring order before there is disorder.*

—Lao Tzu

## Profit Planning and Budgeting

The act of preparing a budget is called **budgeting**. The use of budgeting to control a firm's activities is called **budgetary control**.

*Business budgeting* adalah proses Menyusun anggaran guna mencapai tujuan perusahaan dalam memperoleh laba.

© 2023 Achmad Tjahjono

109

## Pengendalian dan Budgeting

- Schermerhorn, *controlling is the process of measuring performance and taking action to ensure desired results.*
- Sedangkan dari Stoner, Freeman dan Gilbert (2002), *controlling is the process of ensuring that actual activities conform the planned activities.*
- *Budgeting* dalam arti luas yaitu *Comprehensive Profit Planning Control* yang membagi budget bukan saja yang bersifat kuantitatif tetapi juga kualitatif. Budgeting dapat dijadikan sebagai manifestasi dari rencana yang akan dicapai perusahaan dan pada saat yang bersamaan budget akan menjadi alat pengendalian.

© 2023 Achmad Tjahjono

110

## Pengertian Budget

- ☀ Anggaran didefinisikan sebagai pernyataan formal rencana, tujuan, dan sasaran dari manajemen yang mencakup semua aspek operasional untuk jangka waktu yang ditetapkan.
- ☀ Anggaran adalah rencana keuangan untuk mengendalikan operasi di masa depan dan hasil, yang dinyatakan dalam bentuk rupiah, unit, pound, jam, tenaga kerja, dan sebagainya.
- ☀ Penganggaran mengalokasikan dana untuk mencapai hasil yang diinginkan

© 2023 Achmad Tjahjono

111

## Syarat Penganggaran yang efektif

- ☀ Mempunyai kemampuan prediktif
- ☀ Saluran komunikasi yang jelas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas.
- ☀ Akurat, dapat diandalkan, dan tepat waktu.
- ☀ Informasi yang dihasilkan dapat diperbandingkan dan dipahami.
- ☀ Mendukung semua level manajemen perusahaan: atas, menengah maupun bawah.

© 2023 Achmad Tjahjono

112

## Jenis-Jenis Anggaran

- **Master Budget: Operating and Financial Budget**
  - **Cash Budget**
    - **Static (Fixed) Budget dan Flexible (Expense) Budget**
      - **Capital Expenditure Budget**
        - **Program Budget**
          - **Strategic Budget**

© 2023 Achmad Tjahjono

113

## Master Budget (Anggaran Induk)

- ☀ Anggaran induk merupakan rencana operasi untuk suatu unit bisnis selama periode yang dianggarkan. Anggaran induk membentuk tujuan spesifik untuk semua operasi utama organisasi dan merupakan rencana rinci untuk memperoleh sumber-sumber keuangan.
- ☀ Rencana operasi didasarkan pada tujuan strategis dan rencana jangka panjang, peristiwa-peristiwa yang diharapkan terjadi di masa yang akan datang, dan hasil operasi organisasi sesungguhnya yang baru saja terjadi.

© 2023 Achmad Tjahjono

114

**Master Budget (Anggaran Induk)**

- Anggaran induk merupakan rencana operasi untuk suatu unit bisnis selama periode yang dianggarkan.
- Anggaran induk membentuk tujuan spesifik untuk semua operasi utama organisasi dan merupakan rencana rinci untuk memperoleh sumber-sumber keuangan.
- Rencana operasi didasarkan pada tujuan strategis dan rencana jangka panjang, peristiwa-peristiwa yang diharapkan terjadi di masa yang akan datang, dan hasil operasi organisasi sesungguhnya yang baru saja terjadi.

© 2023 Achmad Tjahjono

115

**Master Budget (Anggaran Induk) → Lanjutan**

- ✚ Anggaran induk juga merupakan ringkasan keuangan komprehensif dari anggaran dan rencana aktivitas operasi organisasi dan sub unit organisasi untuk tahun depan. Anggaran induk tersebut terdiri dari anggaran operasi dan anggaran keuangan
- ✚ *Anggaran Operasi* merupakan rencana yang mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan dan bagaimana sumber daya tersebut akan diperoleh untuk aktivitas dari hari ke hari. Anggaran operasi meliputi anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran pembelian, anggaran pemasaran serta anggaran riset dan pengembangan.

© 2023 Achmad Tjahjono

116

**Master Budget (Anggaran Induk) → Lanjutan**

- ✚ **Anggaran Keuangan** merupakan rencana yang mengidentifikasi sumber dana dari operasi yang dianggarkan dan rencana penggunaan dana tersebut selama periode pelaksanaan aktivitas anggaran.
- ✚ Anggaran keuangan biasanya meliputi anggaran kas (kas masuk dan kas keluar), anggaran pendapatan operasional dan anggaran posisi keuangan.

© 2023 Achmad Tjahjono

117

**Master Budget (Anggaran Induk) → Lanjutan**

- Anggaran kas adalah estimasi terhadap posisi kas untuk suatu periode tertentu.
- Penyusunan anggaran kas penting bagi perusahaan untuk menjaga likuiditasnya.
- Jika terjadi defisit kas, perusahaan dapat menentukan sumber dana yang akan digunakan.
- Jika terjadi surplus dana, perusahaan dapat merencanakan penggunaan kelebihan dana.

© 2023 Achmad Tjahjono

118

**Master Budget (Anggaran Induk) → Lanjutan**      **Proses Penyusunan Master Budget**



© 2023 Achmad Tjahjono

119

**Anggaran Statis (static budget)**

- Anggaran statis merupakan anggaran yang disusun untuk satu tingkat kapasitas yang diharapkan.
- Anggaran statis biasanya digunakan pada perusahaan dengan tingkat kegiatan yang relatif stabil.
- Stabilitas biasanya mengacu pada penjualan.

**Contoh:**

Data biaya bahan baku per unit Rp10,- Biaya tenaga kerja langsung per unit Rp6,-, Biaya overhead variabel per unit Rp4,-, Biaya overhead tetap pada kapasitas produksi normal (10.000 unit) Rp50.000,-. Buatlah anggaran statis pada kapasitas normal 10.000 unit!.

© 2023 Achmad Tjahjono

120

**Contoh Anggaran Statis (Static Budget)**

Anggaran Statis pada Kapasitas Normal 10.000		
Jenis Biaya	Biaya Per Unit	Biaya Total
Biaya Variabel:		
Bahan Baku	Rp 10	100.000
Tenaga Langsung	Rp 6	60.000
BOP Variabel	Rp 4	40.000
Biaya Tetap:		
Biaya Overhed Tetap	Rp 5	50.000
<b>TOTAL</b>	<b>Rp 25</b>	<b>250.000</b>

© 2023 Achmad Tjahjono 121

**Anggaran Flexibel (Flexible Budget)**

- Anggaran fleksibel adalah anggaran yang dikembangkan dengan memakai jumlah pendapatan dan biaya yang dianggarkan, yang disesuaikan dengan tingkat keluaran aktual yang dicapai atau diperkirakan tercapai selama tahun anggaran.
- Anggaran fleksibel efektif ketika volume bervariasi dalam kisaran yang relatif sempit

**Contoh:**  
Data biaya bahan baku per unit Rp10,- Biaya tenaga kerja langsung per unit Rp6,-, Biaya overhed variabel per unit Rp4,-, Biaya overhed tetap pada kapasitas produksi normal (10.000 unit) Rp50.000,-. Buatlah anggaran flexible pada kapasitas 8.000, 9.000 dan 10.000 unit!.

© 2023 Achmad Tjahjono 122

**Contoh Anggaran Flexibel (Flexible Budget)**

Anggaran Fleksibel pada Kapasitas 8.000, 9.000, dan 10.000				
Jenis Biaya	Biaya Per Unit	Kapasitas		
		8.000	9.000	10.000
Biaya Variabel:				
Bahan Baku	Rp 10	80.000	90.000	100.000
Tenaga Langsung	Rp 6	48.000	54.000	60.000
BOP Variabel	Rp 4	32.000	36.000	40.000
Biaya Tetap:				
Biaya Overhed Tetap		50.000	50.000	50.000
<b>TOTAL</b>		<b>210.000</b>	<b>230.000</b>	<b>250.000</b>

© 2023 Achmad Tjahjono 123

**Capital Expenditure Budget**

- Perencanaan jangka panjang seringkali memerlukan penganggaran modal (*capital budgeting*).
- Penganggaran modal (*capital budgeting*) merupakan proses evaluasi dan pemilihan proyek-proyek utama organisasi yang diusulkan seperti pembelian peralatan baru, membangun pabrik baru, dan menambah produk baru.
- Penganggaran modal (*capital budgeting*) adalah rencana pengeluaran yang mempunyai pengaruh jangka panjang terhadap organisasi.
- Penganggaran modal disiapkan dengan tujuan menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan kebutuhan rencana jangka panjang dan perkiraan penjualan jangka panjang.

© 2023 Achmad Tjahjono 124

**Program Budget**

- Pemrograman adalah proses memutuskan program yang akan didanai dan mengalokasikan sumber daya kepada setiap program tersebut.
- Beberapa contoh program meliputi: program penelitian dan pengembangan, pemasaran, pelatihan, pemeliharaan preventif, teknik, dan hubungan masyarakat
- Anggaran program biasanya **tidak dapat digunakan untuk tujuan pengendalian** karena biaya yang dikeluarkan tidak dapat dihubungkan secara langsung dengan tanggung jawab individu tertentu.

© 2023 Achmad Tjahjono 125

**Strategic Budget**

Penganggaran strategis mengintegrasikan perencanaan strategis dan pengendalian anggaran. Hal ini efektif dalam kondisi ketidakpastian dan ketidakstabilan

© 2023 Achmad Tjahjono 126

### Kelemahan anggaran

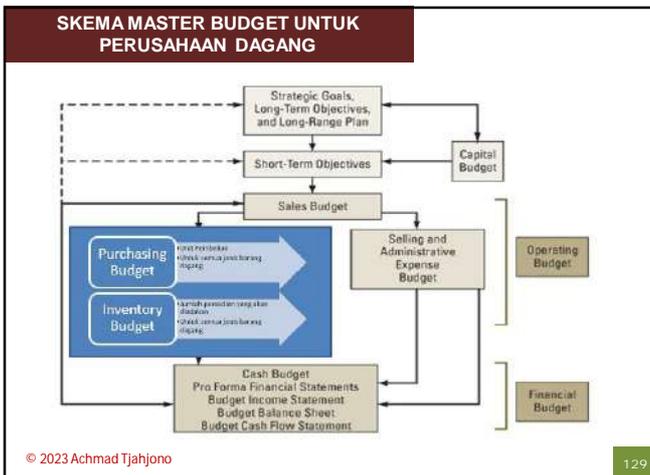
- Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
- Bagi pihak yang merasa dipaksa melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

© 2023 Achmad Tjahjono

127



**Materi 5**  
**MASTER BUDGET**  
**(ANGGARAN INDUK)**



© 2023 Achmad Tjahjono

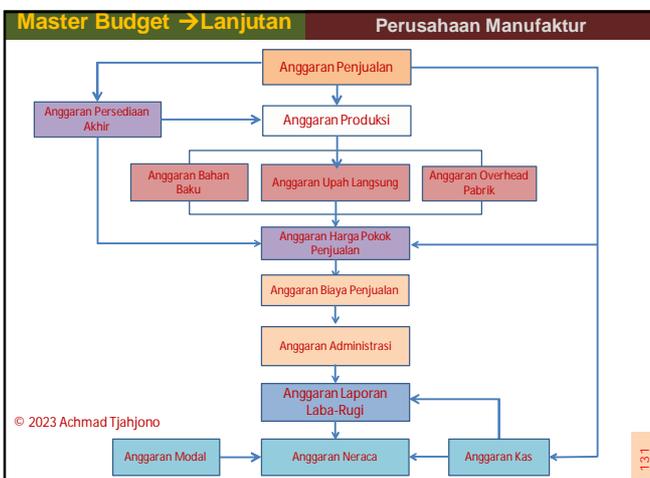
129

### Komponen Master Budget

- Operating budget**
  - Anggaran Penjualan
  - Anggaran Pembelian Barang Dagangan
  - Anggaran Biaya Penjualan dan Administrasi
  - Anggaran Laporan Laba Rugi
- Financial budget**
  - Anggaran Kas
  - Anggaran Neraca

© 2023 Achmad Tjahjono

130



© 2023 Achmad Tjahjono

131

#### STUDI KASUS 2: PENYUSUNAN MASTER BUDGET

Berikut ini adalah data Neraca PT Yogyakarta pada tanggal 31 Desember 2022

Keterangan	Ribuan Rp
Kas	1.100
Piutang Dagang (40% x Penjualan Desember 2022 Rp4.000)	1.600
Persediaan Barang Dagangan (2.000 + (0,8 x 0,7 x Penjualan Januari Rp5.000)	4.800
Biaya Asuransi Dibayar Dimuka	200
Jumlah Aset Lancar (a)	7.600
Aset Tetap	3.500
Akumulasi Penyusutan	(1.100)
Aset Tetap Bersih (b)	2.400
<b>JUMLAH ASET</b>	<b>10.100</b>

© 2023 Achmad Tjahjono

132

**STUDI KASUS 2:  
PENYUSUNAN MASTER BUDGET**

Keterangan	Ribuan Rp
Utang Dagang 50% x Pembelian Desember Rp.3360	1.680
Utang Jangka Panjang, bunga 20% per tahun	2.000
Modal Saham	5.000
Laba Ditahan	1.420
<b>TOTAL UTANG DAN MODAL</b>	<b>10.100</b>

Data akuntansi yang tersedia untuk membuat anggaran adalah sebagai berikut:

- Catatan: penjualan bulan Desember 2022 x Rp 4.000. Rencana penjualan tahun 2023: bulan Januari Rp 5.000, Februari Rp 8.000, Maret Rp 6.000, April Rp 5.000, dan Mei Rp 4.000. Penjualan kredit 40% sisanya tunai. Seluruh piutang ditagih pada bulan berikutnya sesudah terjadinya penjualan.

© 2023 Achmad Tjahjono

133

**STUDI KASUS 2:  
PENYUSUNAN MASTER BUDGET**

- Pada setiap akhir bulan manajemen menghendaki safety stock barang dagangan Rp 2.000 ditambah 80% dari harga pokok barang yang akan dijual pada bulan berikutnya. Rasio harga pokok penjualan terhadap penjualan adalah 70%.
- Pembelian barang dagangan dengan syarat 50% tunai, sisanya kredit dibayar bulan berikutnya.
- Gaji dan komisi dibayar setelah pekerjaan dilaksanakan dan akhir bulan. Gaji tetap Rp 250 per bulan, dan komisi 15% dari nilai penjualan.
- Bulan Januari membeli gedung kantor secara tunai Rp 300, biaya lain-lain 5% dari penjualan dan sewa gudang Rp 200, masing-masing dibayar pada waktunya. Diperhitungkan beban amortisasi asuransi Rp 20 setiap bulan, dan penyusutan aset tetap termasuk gedung kantor Rp 50 per bulan.

© 2023 Achmad Tjahjono

134

**STUDI KASUS 2:  
PENYUSUNAN MASTER BUDGET**

- Safety cash ditetapkan Rp 1.000 pada akhir setiap bulan. Pinjaman untuk menutup kekurangan kas dengan bunga 18% per tahun, dengan kelipatan Rp 100. Bunga diperhitungkan berdasar pokok pinjaman dikurangi angsuran. Setiap tersedia kas yang memungkinkan untuk mengangsur pinjaman dilakukan angsuran pinjaman. Asumsi pinjaman dilakukan awal bulan dan angsuran dilakukan pada akhir bulan.
- Top eksekutif ingin melihat anggaran induk, mulai dari anggaran penjualan sampai dengan anggaran Neraca Januari sampai April 2023. Angsuran utang jangka panjang per bulan Rp.100, bunga dibayar tunai pada setiap akhir bulan, pajak perseroan 50% terhutang. (Sumber: Charles T. Hongren)

© 2023 Achmad Tjahjono

135

**STUDI KASUS 2:  
PENYUSUNAN MASTER BUDGET**

**Diminta:**

Siapkan Anggaran Induk untuk PT. Yogyakarta, yang terdiri dari anggaran berikut:

- Anggaran Penjualan
- Anggaran Penerimaan Kas
- Anggaran Pembelian
- Anggaran Biaya Operasional
- Pengeluaran Kas Biaya Operasional
- Anggaran Laba-Rugi
- Anggaran Kas (Januari-April 2023)
- Anggaran Neraca (Januari-April 2023)

© 2023 Achmad Tjahjono

136

**Solusi 1 & 2: Anggaran Penjualan dan Anggaran Penerimaan Kas**

**PT YOGYAKARTA  
ANGGARAN PENJUALAN  
PERIODE JANUARI – APRIL 2023**

Keterangan	Des	Jan	Feb	Maret	April	Total
Penjualan Kredit 40%	1.600	2.000	3.200	2.400	2.000	
Penjualan Tunai 60%	2.400	3.000	4.800	3.600	3.000	
<b>Total</b>	<b>4.000</b>	<b>5.000</b>	<b>8.000</b>	<b>6.000</b>	<b>5.000</b>	<b>24.000</b>

**PT YOGYAKARTA  
ANGGARAN PENERIMAAN KAS  
PERIODE JANUARI – APRIL 2023**

Keterangan	Des	Jan	Feb	Maret	April	Total
Penjualan Kredit bulan ini		3.000	4.800	3.600	3.000	
Penjualan Tunai bulan lalu		1.600	2.000	3.200	2.400	
<b>Total</b>		<b>4.600</b>	<b>6.800</b>	<b>6.800</b>	<b>5.400</b>	

© 2023 Achmad Tjahjono

137

**Solusi 3: Anggaran Pembelian**

**PT YOGYAKARTA  
ANGGARAN PEMBELIAN  
PERIODE JANUARI – APRIL 2023**

Keterangan	Des	Jan	Feb	Maret	April	Total
Persediaan Akhir	4.800	6.480	5.360	4.800	4.240	
Harga Pokok Penjualan *)	2.800	3.500	5.600	4.200	3.500	16.800
<b>Total</b>	<b>7.600</b>	<b>9.980</b>	<b>10.960</b>	<b>9.000</b>	<b>7.740</b>	<b>24.000</b>
Persediaan Awal *)	4.240	4.800	6.480	5.360	4.800	
<b>Pembelian</b>	<b>3.360</b>	<b>5.180</b>	<b>4.480</b>	<b>3.640</b>	<b>2.940</b>	

**Catatan:**

- Persediaan awal Rp4.240 adalah dari Rp2.000 + 80% kali 70% X Penjualan Desember 2022 Rp4.000.
- Harga Pokok Penjualan Rp2.800 adalah dari 70% X penjualan Desember 2022 X Rp.4000.

© 2023 Achmad Tjahjono

138

**Solusi 4: Anggaran Biaya Operasional**

**PT YOGYAKARTA  
ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL  
PERIODE JANUARI – APRIL 2023**

Keterangan	Des	Jan	Feb	Maret	April	Total
Gaji Tetap	250	250	250	250	250	
Komisi 15%	600	750	1.200	900	750	
<b>Sub Total</b>	<b>850</b>	<b>1.000</b>	<b>1.450</b>	<b>1.150</b>	<b>1.000</b>	<b>4.600</b>
Biaya lain2 5%		250	400	300	250	1200
Sewa		200	200	200	200	800
Asuransi		20	20	20	20	80
Penyusutan		50	50	50	50	200
<b>Sub Total</b>		<b>520</b>	<b>670</b>	<b>570</b>	<b>520</b>	<b>2.280</b>
<b>Total</b>		<b>1.520</b>	<b>2.120</b>	<b>1.720</b>	<b>1.520</b>	<b>6.880</b>

Catatan:  
 Komisi 15% dari bulan Penjualan berjalan. Biaya lain2 5% dari penjualan bulan berjalan.

© 2023 Achmad Tjahjono

139

**Solusi 5: Pengeluaran Kas Biaya Operasional**

**PT YOGYAKARTA  
PENGELUARAN KAS BIAYA OPERASIONAL  
PERIODE JANUARI – APRIL 2023**

Keterangan	Des	Jan	Feb	Maret	April	Total
Gaji Tetap		250	250	250	250	
Komisi = 15%		750	1.200	900	750	
<b>Sub Total</b>		<b>1.000</b>	<b>1.450</b>	<b>1.150</b>	<b>1.000</b>	
Biaya lain-Lain = 5%		250	400	300	250	
Sewa Gudang		200	200	200	200	
<b>Total</b>		<b>1.450</b>	<b>2.050</b>	<b>1.650</b>	<b>1.450</b>	

© 2023 Achmad Tjahjono

140

**Solusi 6: Anggaran Laba Rugi**

**PT YOGYAKARTA  
ANGGARAN LABA-RUGI  
PERIODE JANUARI – APRIL 2023**

Keterangan	Jumlah (Rp)
Penjualan	24.000
Harga Pokok Penjualan	16.800
<b>Laba Kotor</b>	<b>7.200</b>
Biaya Operasional	6.880
Laba Operasional	320
Beban Bunga	239
<b>Laba Sebelum Pajak</b>	<b>81</b>
Pajak Penghasilan 50%	40
<b>Laba Bersih</b>	<b>41</b>

© 2023 Achmad Tjahjono

141

**Solusi 7: Anggaran Kas**

**PT YOGYAKARTA  
ANGGARAN KAS  
PERIODE JANUARI – APRIL 2023**

Keterangan	Jan	Feb	Maret	April
Saldo Awal	1.100	1.017	1.072	1.099
Penerimaan	4.600	6.800	6.800	5.400
<b>Total Kas Tersedia</b>	<b>5.700</b>	<b>7.817</b>	<b>7.872</b>	<b>6.449</b>
<b>Pengeluaran:</b>				
Barang Dagangan	4.270	4.830	4.060	3.290
Biaya Operasional	1.450	2.050	1.650	1.450
Pembelian Gedung Kantor	300	0	0	0
Angsuran Utang Jk. Panjang	100	100	100	100
Bunga Utang Jk. Panjang	40	38	36	34
<b>Total Pengeluaran</b>	<b>6.160</b>	<b>7.018</b>	<b>5.846</b>	<b>4.874</b>

Berlanjut

© 2023 Achmad Tjahjono

142

**Solusi 7: Anggaran Kas**

**Lanjutan**

Keterangan	Jan	Feb	Maret	April
Total Pengeluaran	6.160	7.018	5.846	4.874
Saldo Kas Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>Kebutuhan Kas</b>	<b>7.160</b>	<b>8.018</b>	<b>6.846</b>	<b>5.874</b>
Surplus (Defisit)	(1.460)	(201)	1.026	625
Utang	1.500	300	0	0
Pembayaran Utang Jk. Pendek	0	0	900	600
Bunga 18% per tahun	23	27	27	14
<b>Saldo Kas Akhir</b>	<b>1.017</b>	<b>1.072</b>	<b>1.099</b>	<b>1.011</b>

Keterangan →

© 2023 Achmad Tjahjono

143

**Solusi 7: Anggaran Kas**

**Keterangan:**

- Utang dan pengembaliannya dibuat kelipatan Rp100 dengan bunga 18% per tahun. (Bunga:  $1/12 \times 18\% \times (\text{Rp}1.500 = \text{Rp}22,5)$ , dibulatkan menjadi Rp23)
- Saldo Kas  $\text{Rp}1.017 = - \text{Rp}1.460 + \text{Rp}1.500$  pinjaman -  $\text{Rp}23$  bunga +  $\text{Rp}1.000$  saldo kas minimum.
- Pinjaman untuk menutup kekurangan kas diterima awal bulan dan bunga dibayarkan pada akhir bulan.
- Bunga Februari =  $1,5\% \times (\text{Rp}1.500 + \text{Rp}300) = \text{Rp}27$
- Saldo Utang Jangka Pendek =  $(\text{Rp}1.500 + 300) - 900 - 600 = \text{Rp}300$ .

© 2023 Achmad Tjahjono

144

**Solusi 8: Anggaran Neraca**

PT YOGYAKARTA  
ANGGARAN NERACA  
PERIODE JANUARI – APRIL 2023

Keterangan	Jumlah (Rp)
Kas	1.011
Piutang Dagang (40% x Penjualan April Rp5.000)	2.000
Persediaan Barang Dagangan	4.240
Biaya Asuransi Dibayar Dimuka	120
<b>Jumlah Aset Lancar (a)</b>	<b>7.374</b>
Aset Tetap	3.800
Akumulasi Penyusutan (1.100 + 200)	(1.300)
<b>Jumlah Aset Tetap Bersih (b)</b>	<b>2.500</b>
<b>TOTAL ASET (a + b)</b>	<b>9.871</b>

© 2023 Achmad Tjahjono 145

**Solusi 8: Anggaran Neraca**

PT YOGYAKARTA  
ANGGARAN NERACA  
PERIODE JANUARI – APRIL 2023

Keterangan	Jumlah (Rp)
Utang Dagang (50% X Pembelian Mei Rp.2.940)	1.470
Utang Jangka Pendek	300
Utang Pajak	40
<b>Jumlah Utang Lancar</b>	<b>1.810</b>
Utang Jangka Panjang	1.600
<b>Jumlah Utang</b>	<b>3.410</b>
Modal Saham	5.000
Laba Ditahan	1.420
Laba Bersih Tahun Berjalan	41
<b>Jumlah Modal Sendiri</b>	<b>6.461</b>
<b>TOTAL UTANG DAN MODAL</b>	<b>9.871</b>

© 2023 Achmad Tjahjono 146



**Capital Budgeting**

“Should we pursue the building of this plant?”

Project Cost \$10m

**Materi 6  
CAPITAL BUDGETING**

**Pengertian Capital Budgeting**

- Capital Budgeting (Penganggaran modal) diartikan sebagai proses pengidentifikasian, menganalisis, dan penSeleksian proyek investasi yang mempunyai return/ aliran kas diharapkan lebih dari satu tahun.
- Penganggaran modal (*capital budgeting*) proses yang menyeluruh dari analisis proyek dan keputusan yang berkaitan dengan anggaran modal.

© 2023 Achmad Tjahjono 148

**Pentingnya Capital Budgeting**

- Keputusan penganggaran modal akan berpengaruh pada jangka waktu yang lama, sehingga pembuat keputusan kehilangan fleksibilitas.
- Penganggaran modal yang efektif akan menaikkan ketepatan kualitas dan waktu pada penambahan aktiva, akhirnya adanya proyeksi penambahan penjualan.
- Sebelum perusahaan mengeluarkan jumlah uang yang besar, perusahaan harus merencanakan mencari dana, karena dana yang berjumlah besar tidak secara otomatis tersedia.

© 2023 Achmad Tjahjono 149

**Cash Flow (Aliran Kas) Proyek**

- Aliran kas proyek dapat didefinisikan sebagai selisih atau perbedaan antara aliran kas untuk setiap periode pada perusahaan dengan ada proyek investasi baru dan dengan tidak ada proyek investasi baru
- Aliran kas proyek = aliran kas dengan proyek - aliran kas tanpa proyek.

© 2023 Achmad Tjahjono 150

### Aliran Kas dengan atau tanpa Proyek

Estimasi	Dengan proyek	Tanpa proyek	Selisih
Penjualan	Rp1.600.000	Rp1.000.000	Rp600.000
Biaya kas operasi	600.000	400.000	200.000
Depresiasi	<u>200.000</u>	<u>100.000</u>	<u>100.000</u>
Laba sebelum pajak	800.000	500.000	300.000
Pajak (30%)	<u>240.000</u>	<u>150.000</u>	<u>90.000</u>
Laba setelah pajak	560.000	350.000	210.000
Aliran kas	760.000	450.000	310.000

**Aliran kas proyek = Rp760.000 - 450.000 = Rp310.000**

### Aliran Kas Tahunan pada Proyek

- Aliran kas tahunan selama proyek beroperasi sama dengan keuntungan setelah pajak + biaya depresiasi. Biaya depresiasi dimasukkan sebagai sumber kas masuk, karena sifat dari biaya depresiasi, sebagai biaya yang tidak mengeluarkan kas.
- Aliran kas = Keuntungan setelah pajak + Biaya depresiasi.

### Aliran Kas Inkremental

**Ada tiga macam aliran kas, yaitu**

1. **Aliran kas keluar mula-mula** (*initial net cash investment*)
2. **Tambahan aliran kas neto setelah aliran kas keluar dan sebelum aliran kas periode terakhir** (*interim incremental net cash flow*)
3. **Tambahan aliran kas neto periode terakhir** (*terminal year incremental net cash flow*).

### Initial Cash Outflow

**Bentuk dasar untuk menentukan aliran kas keluar mula-mula:**

- a. Harga perolehan aktiva
- b. + Biaya pengiriman dan pemasangan
- c. + (-) Bertambah (berkurang)-nya modal kerja neto
- d. - Aliran kas neto dari penjualan aktiva lama
- e. + (-) Pajak (tabungan pajak) dari penjualan aktiva lama
- f. = Aliran kas keluar mula-mula (*initial cash outflow*)

### Interim incremental net cash flow

**Bentuk dasar tambahan aliran kas neto interim (*interim incremental net cash flow*)**

- a. Bertambah (berkurang)-nya penerimaan/penghasilan operasi dikurangi (ditambah) bertambah (berkurang)-nya biaya operasi (tidak termasuk biaya depresiasi)
- b. - (+) Bertambah (berkurang)-nya biaya depresiasi
- c. = Laba/pendapatan sebelum pajak
- d. - (+) Bertambah (berkurang)-nya pajak
- e. = Laba/pendapatan setelah pajak
- f. + (-) Bertambah (berkurang)-nya biaya depresiasi
- g. = Tambahan aliran kas neto per periode

### Aliran kas neto periode terakhir

**Bentuk dasar untuk menentukan aliran kas neto periode terakhir**

- a. Bertambah (berkurang)-nya penerimaan/penghasilan operasi dikurangi (ditambah) bertambah (berkurang)-nya biaya operasi (tidak termasuk biaya depresiasi)
- b. - (+) Bertambah (berkurang)-nya biaya depresiasi
- c. = Laba/pendapatan sebelum pajak
- d. - (+) Bertambah (berkurang)-nya pajak
- e. = Laba/pendapatan setelah pajak
- f. + (-) Bertambah (berkurang)-nya biaya depresiasi
- g. = Tambahan aliran kas neto per periode
- h. + Nilai sisa aktiva baru
- i. - (+) Pajak (subsidi) untuk menjual aktiva baru pada saat umur ekonomisnya habis
- j. + (-) Berkurang (bertambah)-nya tingkat modal kerja neto
- k. = Tambahan aliran kas neto periode terakhir

### Contoh Pembelian Aktiva Baru

Investasi yang dibutuhkan untuk membeli mesin baru sebesar Rp90 juta dengan mempunyai usia ekonomis 4 tahun. Biaya pemasangan mesin sampai siap untuk dioperasikan sebesar Rp10 juta. Pada akhir umur ekonomis, mesin tersebut diperkirakan masih dapat dijual dengan harga Rp5 juta.

Penggunaan mesin baru akan menghasilkan tambahan penghasilan aliran kas operasi neto, sebelum mempertimbangkan depresiasi dan pajak sebagai berikut:

Aliran kas neto tahun 1: Rp41.667.000; tahun 2: Rp50 juta; tahun 3: Rp50 juta, dan tahun 4: Rp31.667.000.

Asumsi yang digunakan bahwa tingkat pajak 40% dan metode depresiasi yang digunakan adalah metode depresiasi garis lurus.

### Aliran Kas Keluar Mula-Mula

Aliran kas (Ribuan rupiah)	Akhir tahun				
	0	1	2	3	4
<b>A Mengestimasi aliran kas keluar mula-mula</b>					
- Harga beli mesin baru	90.000				
+ Biaya pemasangan	10.000				
= Aliran kas keluar mula-mula	100.000				

### Aliran Kas Neto Inkremental Tahun 1 Sd 3

Aliran kas (ribuan rupiah)	Akhir tahun				
	0	1	2	3	4
<b>B Menghitung aliran kas neto inkremental (tahun 1 s/d 3)</b>					
- Aliran kas operasi		41.667	50.000	50.000	31.667
- Depresiasi		23.750	23.750	23.750	23.750
= Laba sebelum pajak		17.917	26.250	26.250	7.917
- Pajak (40%)		7.167	10.500	10.500	3.167
= Laba setelah pajak		10.750	15.750	15.750	4.750
+ Depresiasi		23.750	23.750	23.750	23.750
= Aliran kas inkremental tahun 1 s.d. 3		34.500	39.500	39.500	

### Aliran Kas Neto Inkremental Tahun Terakhir

Aliran kas (Ribuan rupiah)	Akhir tahun				
	0	1	2	3	4
= Laba setelah pajak		10.750	15.750	15.750	4.750
+ Depresiasi		23.750	23.750	23.750	23.750
<b>C Menghitung aliran kas neto inkremental tahun terakhir</b>					
= Aliran kas inkremental sebelum dijual					28.500
+ Nilai sisa					5.000
- Pajak dari nilai sisa (40%)					0
= Aliran kas inkremental pada tahun terakhir					33.500

### Aliran Kas Tahun 0 Sd 4

Aliran kas (Ribuan rupiah)	Akhir tahun				
	0	1	2	3	4
<b>D Aliran kas inkremental neto yang diharapkan dari proyek tersebut</b>					
= Aliran kas neto	(100.000)	34.500	39.500	39.500	33.500

### Contoh Proyek Penggantian

- Sebuah perusahaan telah melakukan investasi pada 10 tahun yang lalu dengan nilai sebesar Rp7,5 juta dan diharapkan mempunyai mempunyai usia ekonomis 15 tahun. Mesin tersebut didepresiasi dengan metode garis lurus.
- Mesin baru yang untuk menggantikan mesin lama dibeli dengan harga Rp12 juta (sudah terpasang). Umur ekonomisnya adalah 5 tahun.
- Dengan menggunakan mesin baru, dapat mengurangi biaya operasi yang semula Rp8 juta per tahun menjadi Rp5 juta per tahun. Jadi ada penghematan biaya per tahun sebelum pajak sebesar Rp3 juta.
- Untuk mengoperasikan mesin baru dibutuhkan modal kerja neto sebesar Rp1 juta

### Contoh Proyek Penggantian

- Pada akhir umur ekonomis mesin baru dapat dijual senilai Rp2.000.
- Mesin lama, yang nilai bukunya pada akhir tahun ke-10 (sepeuluh) sebesar Rp2.500, hanya laku dijual Rp1.000.
- Metode depresiasi mesin baru adalah garis lurus.
- Biaya modal (*cost of capital*) sebesar 8% dan pajak 40%.

© 2023 Achmad Tjahjono

163

### Aliran kas investasi (mula-mula)

A	Penghitungan aliran kas untuk investasi penggantian	tahun = 0 (Rp1.000)
-	Biaya pembelian mesin baru	(12.000)
+	Nilai jual mesin lama	1.000
+	Tax saving pada kerugian mesin lama <sup>*)</sup>	600
-	Pertambahan modal kerja	(1.000)
=	Aliran kas untuk investasi (mula-mula)	(11.400)

<sup>\*)</sup> = (2.500 - 1.000) x 0,4 = Rp600

© 2023 Achmad Tjahjono

164

### Aliran kas operasi neto

Keterangan	Akhir tahun (Ribuan Rupiah)					
	0	1	2	3	4	5
<b>B Aliran kas operasi selama usia proyek</b>						
1 Penghematan biaya setelah dikurangi pajak (3.000 x 0,6)		1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
2 Depresiasi mesin baru		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
3 Depresiasi mesin lama		500	500	500	500	500
4 Perubahan depresiasi		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
5 Taxe saving dari depresiasi		600	600	600	600	600
6 Al. kas operasi neto (1+5)		2.400	2.400	2.400	2.400	2.400

© 2023 Achmad Tjahjono

165

### Aliran kas neto total

Keterangan	Akhir tahun (ribuan rupiah)					
	0	1	2	3	4	5
<b>C Aliran kas terakhir</b>						
7 Nilai sisa mesin baru						2.000
8 Pajak pada nilai sisa						0
9 Pengembalian modal kerja						1.000
10 Aliran kas tahun terakhir						3.000
<b>D Aliran kas neto</b>						
Al. kas neto total (baris 6 + 10)	(11.400) <sup>*)</sup>	2.400	2.400	2.400	2.400	5.400

© 2023 Achmad Tjahjono

166

### METODE PENILAIAN PROYEK

1. *Payback period* dan *discounted payback period*
2. *Average rate of return*
3. *Net present value*
4. *Internal rate of return*
5. *Profitability index*

© 2023 Achmad Tjahjono

167

### Aliran Kas Proyek N, O, P: Suatu Contoh

Tabel 1 Aliran Kas Proyek N, O, dan P

Proyek	Aliran kas (dalam ribuan rupiah)				Tahun Periode Pengembalian
	C <sub>0</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	
N	-2.000	+1.000	+1.000	+10.000	2
O	-2.000	+1.000	+1.000	0	2
P	-2.000	0	+2.000	0	2

© 2023 Achmad Tjahjono

168

### Aliran Kas Proyek N, O, P: Suatu Contoh

Tabel 2 Cara menghitung Payback Period

Tahun	Aliran kas (jutaan rupiah)	Kumulatif kas masuk (jutaan rupiah)
0	100 (- b)	
1	35	35
2 (a)	40	75 (c)
3	40 (d)	115
4	32	147

$$\text{Payback period} = a + (b - c)/d = 2 \text{ tahun} + (100 - 75)/40 = 2,625 \text{ tahun}$$

© 2023 Achmad Tjahjono

169

### Discounted Payback Period: Suatu Contoh

Tabel 3 Cara Menghitung Discounted Payback Period (Aliran Kas Dalam Jutaan Rupiah)

Tahun	Aliran kas	Nilai Sekarang (DR=10%)	Aliran kas masuk kumulatif
0	100	100 (-b)	
1	35	31,818	31,818
2	40	33,058	64,876
3(a)	40	30,052	94,928(c)
4	32	21,856(d)	116,784

$$\text{Payback period} = a + (b - c)/d = 3 \text{ tahun} + (100 - 94,928)/21,856 = 3,232 \text{ tahun.}$$

© 2023 Achmad Tjahjono

170

### METODE ACCOUNTING RATE OF RETURN : Suatu Contoh

$$ARR = \frac{\text{Pendapatan setelah pajak rata-rata}}{\text{Investasi rata-rata}}$$

$$ARR = \frac{11,75 \text{ juta}}{50 \text{ juta}} = 23,5\%$$

© 2023 Achmad Tjahjono

171

### METODE NET PRESENT VALUE

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}$$

CF = aliran kas (cash flow), t = periode, dan k = discount rate. Jika kita gunakan contoh usulan investasi pada perusahaan "Nemira" dengan discount rate = 10%, NPV yang dihasilkan sebesar Rp16,751 juta.

$$NPV = -100 \text{ juta} + \frac{35 \text{ juta}}{(1,1)^1} + \frac{40 \text{ juta}}{(1,1)^2} + \frac{40 \text{ juta}}{(1,1)^3} + \frac{32 \text{ juta}}{(1,1)^4}$$

$$NPV = -100 \text{ juta} + (0,909) \times 35 \text{ juta} + (0,826) \times 40 \text{ juta} + (0,751) \times 40 \text{ juta} + (0,683) \times 32 \text{ juta}$$

$$NPV = -100 \text{ juta} + 116,751 \text{ juta} = \text{Rp16,751 juta}$$

© 2023 Achmad Tjahjono

172

### METODE INTERNAL RATE OF RETURN

$$ICO = \frac{CF_1}{(1+IRR)^1} + \frac{CF_2}{(1+IRR)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+IRR)^n}$$

$$NPV = -ICO + \frac{CF_1}{(1+IRR)^1} + \frac{CF_2}{(1+IRR)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+IRR)^n} = 0$$

Atau

$$NPV = -100 \text{ juta} + \frac{35 \text{ juta}}{(1+IRR)^1} + \frac{40 \text{ juta}}{(1+IRR)^2} + \frac{40 \text{ juta}}{(1+IRR)^3} + \frac{32 \text{ juta}}{(1+IRR)^4} = 0$$

© 2023 Achmad Tjahjono

173

### METODE INTERNAL RATE OF RETURN → Lanjutan

PERHITUNGAN IRR

$$\begin{bmatrix} 10\% & 116,751 \\ X & 16,751 \\ 0,1 & IRR & 100 \\ & & & 21,252 \\ & & 20\% & 95,499 \end{bmatrix}$$

$$X/0,1 = 16,751/21,252$$

$$X = \frac{0,1 \times 16,751}{21,252} = 0,0788 = 7,88\%$$

$$IRR = 10\% + 7,88\% = 17,88\%$$

© 2023 Achmad Tjahjono

174

**METODE PROFITABILITY INDEKS**

$$PI = \frac{PV \text{ dari aliran kas yang akan terjadi}}{\text{Aliran kas keluar mula - mula}}$$

PV dari aliran kas yang akan terjadi

$$= \frac{35\text{juta}}{(1,10)^1} + \frac{40\text{juta}}{(1,10)^2} + \frac{40\text{juta}}{(1,10)^3} + \frac{32\text{juta}}{(1,10)^4}$$

$$= (0,909) \times 35 \text{ juta} + (0,826) \times 40 \text{ juta} + (0,751) \times 40 \text{ juta} + (0,683) \times 32 \text{ juta}$$

$$= 116,751 \text{ juta}$$

$$PI = 116,751 \text{ juta} : 100 \text{ juta} = 1,17$$

**Capital Rationing**

- Adanya keterbatasan dana (*capital rationing*) pada investasi modal, perusahaan harus berusaha menjadikan anggaran modal yang optimal
- Jika proyek-proyek bersifat *mutually exclusive*, untuk membuat anggaran modal yang optimal, perusahaan harus memiliki proyek-proyek yang memiliki NPV positif, atau IRR lebih besar dari biaya modal.
- Manajemen memilih sejumlah proyek yang menghasilkan total NPV terbesar.

**Capital Rationing Contoh**

Proyek	Aliran kas (Rp 1 juta)			PV pada DR 10%	NPV
	C <sub>0</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>		
I	-3	+2,2	+2,42	4	1
J	-5	+2,2	+4,84	6	1
K	-7	+6,6	+4,84	10	3
L	-6	+3,3	+6,05	8	2
M	-4	+1,1	+4,84	5	1

**Capital Rationing Analisis**

- Dari tabel bisa diamati bahwa semua proyek mempunyai NPV positif. Oleh karena itu, jika tidak ada keterbatasan dana, perusahaan akan menerima semua kelima usulan proyek.
- Tetapi seandainya dana yang tersedia hanya Rp20 juta, perusahaan mencari kombinasi proyek-proyek yang memberikan NPV yang setinggi mungkin

**Capital Rationing Analisis**

- Pemecahan yang dapat dilakukan untuk mengambil proyek-proyek mana yang akan diambil adalah dengan cara menentukan *present value* per rupiah dari investasi.
- Rasio dari *present value* pada investasi mula-mula yang dikenal sebagai *profitability index* (PI). PI dicari dengan membagi *present value* aliran kas yang akan terjadi dengan kas untuk investasi mula-mula.

**Present Value dan PI pada Lima Proyek (dalam jutaan rupiah)**

Proyek	PV	Investasi	PI
I	4	3	4/3 = 1,33
J	6	5	6/5 = 1,20
K	10	7	10/7 = 1,43
L	8	6	8/6 = 1,33
M	5	4	5/4 = 1,25

Proyek K menawarkan PI yang paling tinggi, oleh karena itu, proyek K yang pertama diambil. Berikutnya I dan L yang memberikan PI sebesar 1,33 dan setelah itu, disusul mengambil proyek M. Jumlah dana yang dibutuhkan untuk investasi pada proyek K, I, L dan M sebesar Rp7 juta + Rp3 juta + Rp6 juta+ Rp4 juta = Rp20 juta, sesuai dengan dana yang tersedia. Dari kombinasi tsb total NPV sebesar Rp27 juta, dan merupakan total NPV terbesar

*Materi 7*  
**EVALUASI  
 KINERJA-ANALISIS  
 SELISIH**

### Analisis Selisih

- Selisih = Realisasi - Standar
- Biaya standar adalah biaya yang telah ditetapkan terlebih dahulu sebelum proses produksi dimulai, atau sebelum suatu kegiatan dimulai.
- Biaya standar dibuat berdasarkan kombinasi yang tepat antara pengalaman dan pengetahuan atau antara praktik dan teori.
- Standar harus disusun secara akurat akan bermanfaat untuk tujuan pengendalian.

© 2023 Achmad Tjahjono

182

### Analisis Selisih

- Standar yang ditetapkan pada awal periode dalam bentuk unit maupun rupiah.
- Standar membantu dalam pengukuran efektivitas dan efisiensi. Contohnya adalah kuota penjualan, biaya standar (misalnya, harga bahan, tingkat upah), dan volume standar.

© 2023 Achmad Tjahjono

183

### Analisis Selisih

- Evaluasi selisih dapat dilakukan tahunan, kuartalan, bulanan, harian, atau per jam, tergantung pada pentingnya mengidentifikasi masalah dengan cepat. Karena angka yang sebenarnya (misalnya, jam yang dihabiskan) tidak diketahui sampai akhir periode, selisih dapat ditentukan hanya pada saat ini.
- Varian (selisih) bahan memerlukan pihak-pihak yang bertanggung jawab dan mengambil tindakan koreksi.
- Varian tidak signifikan tidak perlu ditindaklanjuti kecuali jika terjadi secara berulang atau akan menimbulkan potensi kesulitan di masa depan.
- Varian yang terjadi harus diselidiki dan saat penyelidikan dilakukan antisipasi untuk menghasilkan tindakan korektif yang akan mengurangi biaya dengan jumlah di atas biaya penyelidikan.

© 2023 Achmad Tjahjono

184

### Analisis Selisih

- Salah satu ukuran materialitas dilakukan dengan membagi varian dengan biaya standar.
- Sebuah varian dari kurang dari 5 persen dapat dianggap tidak material. Namun, variasi 10 persen mungkin lebih baik bagi perusahaan yang menggunakan standar ketat dibandingkan dengan variasi 5 persen yang menggunakan standar longgar.
- Dalam beberapa kasus, materialitas dilihat dari jumlah rupiah atau tingkat volume.
- Standar dapat berubah pada tingkat volume operasional yang berbeda. Selanjutnya, standar harus dinilai secara berkala, dan jika tidak lagi realistis mencerminkan kondisi, standar harus diubah.

© 2023 Achmad Tjahjono

185

### Analisis Selisih

- Varian satu dengan lainnya saling terkait, dan karenanya efek bersih harus ditentukan.
- Sebagai contoh, varian harga yang menguntungkan mungkin timbul ketika bahan berkualitas dibeli dengan harga lebih murah, tetapi varian kuantitas akan tidak menguntungkan karena waktu yang digunakan untuk produksi lebih lama.

© 2023 Achmad Tjahjono

186

## Jenis-Jenis Standar

### Dasar:

- Standar tidak berubah dari periode ke periode dan digunakan dalam cara yang sama seperti nomor indeks.
- Membentuk dasar yang nantinya kinerja periode dibandingkan.
- Apa yang tidak realistis tentang standar dasar adalah bahwa tidak ada pertimbangan yang diberikan oleh perubahan lingkungan

© 2023 Achmad Tjahjono

187

## Jenis-Jenis Standar → Lanjutan

### Efisiensi maksimum:

- Standar yang sempurna dengan asumsi ideal, kondisi yang optimal, memungkinkan untuk tidak ada kerugian apapun.
- Standar ini akan selalu menghasilkan varian yang tidak menguntungkan. Realistis, inefisiensi tertentu akan terjadi, seperti bahan tidak akan selalu tiba tepat waktu.
- Standar ideal tidak dapat digunakan dalam peramalan dan perencanaan karena tidak menyediakan cadangan inefisiensi yang mungkin terjadi.

© 2023 Achmad Tjahjono

188

## Jenis-Jenis Standar → Lanjutan

### Standar Praktis:

- Standar ini mengasumsikan bahwa fasilitas akan dioperasikan secara terus-menerus, setelah memperhitungkan waktu libur dan perbaikan fasilitas.
- Standar ini mungkin dapat dilaksanakan tetapi tidak mudah untuk dicapai.
- Standar praktis harus ditetapkan cukup tinggi untuk memotivasi karyawan.
- Standar yang dapat dicapai biasanya digunakan dalam praktik.

© 2023 Achmad Tjahjono

189

## Jenis-Jenis Standar → Lanjutan

### Standar Yang Diharapkan:

- Standar ini ditentukan berdasarkan kondisi operasi dan biaya yang akan datang
- Standar ini diharapkan sesuai dengan yang sebenarnya.

© 2023 Achmad Tjahjono

190

## Planning Variance

- The planning variance arises when expected industry or other environmental factors do not materialize.
- For example, at the beginning of the period, the sales projection may be based on reviewing supply and demand. However, because of actual conditions in the industry, the actual sales may be much less.
- This sales unit variance may then be deemed a planning error and not a performance problem.
- Industry sales typically are considered beyond manager control

© 2023 Achmad Tjahjono

191

## Planning Variance

- Varian perencanaan timbul ketika industri yang diharapkan atau faktor lingkungan lainnya tidak terwujud.
- Misalnya, pada awal periode, proyeksi penjualan mungkin didasarkan pada review penawaran dan permintaan. Namun, karena kondisi aktual di industri, penjualan aktual mungkin jauh lebih kecil.
- Varian unit penjualan ini kemudian dapat dianggap sebagai kesalahan perencanaan dan bukan masalah kinerja.
- Penjualan industri biasanya dianggap di luar kendali manajer

© 2023 Achmad Tjahjono

192

## Sales Variance

- Standar penjualan dapat ditetapkan untuk mengontrol dan mengukur efektivitas operasi pemasaran serta untuk tujuan lain yang relevan seperti merangsang penjualan, realokasi penjualan, sumber daya, dan memberikan penghargaan insentif.
- Standar yang biasa ditetapkan untuk wiraniaga, cabang, atau wilayah adalah kuota penjualan.
- Meskipun kuota penjualan biasanya dinyatakan dalam unit moneter, kuota tersebut juga dapat dinyatakan dalam volume.
- Jenis standar lain yang dapat ditetapkan untuk mengevaluasi upaya penjualan adalah jumlah panggilan, ukuran pesanan, laba kotor yang diperoleh, pelanggan baru yang diperoleh, dan jumlah pelanggan tetap yang dipertahankan.

© 2023 Achmad Tjahjono

193

## Sales Variance → Lanjutan

- ⚡ Varians volume penjualan yang tidak menguntungkan mungkin timbul dari pemasaran yang buruk atau pemotongan harga oleh perusahaan pesaing
- ⚡ Varians total penjualan yang tidak menguntungkan mungkin menandakan masalah dengan manajer pemasaran karena dia memiliki kendali atas penjualan, periklanan, dan seringkali penetapan harga.
- ⚡ Kemungkinan penyebab lain dari situasi penjualan yang tidak menguntungkan mungkin adalah kurangnya kontrol kualitas, penggantian komponen berkualitas buruk karena pembelian yang tidak memadai, atau desain produk yang kurang baik yang berasal dari teknik yang buruk.

© 2023 Achmad Tjahjono

194

## Cost Variance

- Total Variance = Actual Cost - Standard Cost
- Total variance has these elements:
  - ♦ Price (rate, cost) variance:
    - ♦ (Standard Price versus Actual Price) x Actual Quantity
  - ♦ Quantity (usage, efficiency) variance:
    - ♦ (Standard Quantity versus Actual Quantity) x Standard Price
- Material Variances
- Labor Variances
- Overhead Variances: Variables and Fixed

© 2023 Achmad Tjahjono

195

## Cost Variance

- Varians Total = Biaya Aktual - Biaya Standar
- Varians total memiliki elemen-elemen ini:
  - ❖ Varian harga (tarif, biaya):
 

$(\text{Harga Standar versus Harga Aktual}) \times \text{Kuantitas Aktual}$
  - ❖ Varian Kuantitas (penggunaan, efisiensi) :
 

$(\text{Kuantitas Standar versus Kuantitas Aktual}) \times \text{Harga Standar}$
- Varians Bahan
- Varians Tenaga Kerja
- Varians Overhead: Variabel dan Tetap

© 2023 Achmad Tjahjono

196

## Profit Variance Analysis

- Analisis laba kotor menentukan penyebab perubahan laba kotor. Setiap varian yang berdampak pada laba kotor yang dilaporkan sehingga langkah korektif dapat diambil
- Penyebab Profit Variance
  - Perubahan harga satuan penjualan dan biaya
  - Perubahan volume produk yang dijual
  - Perubahan komposisi penjualan
    - Dalam upaya untuk meningkatkan profitabilitas, perubahan karakter penjualan atau campuran penjualan sama pentingnya dengan peningkatan total volume. Sebagai contoh, jika total volume dalam anggaran adalah konstan, tetapi proporsi produk dengan margin besar yang lebih tinggi yang terjual lebih besar dari yang dianggarkan, maka keuntungan yang lebih tinggi akan dihasilkan.

© 2023 Achmad Tjahjono

197

## Profit Variance Analysis → Lanjutan

- Laba kotor (atau margin kontribusi) biasanya menjadi tanggung jawab bersama manajer penjualan dan manajer produksi.
- Manajer penjualan bertanggung jawab untuk komponen pendapatan penjualan, dan manajer produksi bertanggung jawab untuk harga pokok penjualan.
- Namun, keduanya adalah tugas dari manajemen puncak untuk memastikan bahwa target profit terpenuhi.
- Manajer penjualan harus berpegang teguh pada harga, volume, dan campuran.
- Manajer produksi harus mengontrol biaya bahan, tenaga kerja dan overhead pabrik, dan kuantitas produk.
- Manajer pembelian harus membeli bahan dengan harga yang dianggarkan.
- Manajer personalia harus mempekerjakan orang yang tepat pada tingkat upah yang tepat.

© 2023 Achmad Tjahjono

198

