

BUDGETING (PENGANGGARAN PERUSAHAAN) SUDAHKAH ANDA MELAKUKANNYA?

Bagi perusahaan yang sudah “well managed”, bulan oktober s/d desember adalah masa sibuk dimana hampir semua komponen dalam organisasi mempersiapkan rencana pendapatan, pengeluaran, dan akhirnya, profit yang akan didapat perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Ketiga komponen tersebut (pendapatan, pengeluaran, dan profit) seharusnya merupakan “guide” perusahaan dalam melakukan segala aktivitas, baik jangka pendek (setahun atau kurang) maupun jangka panjang. Penganggaran/budgeting pada dasarnya adalah target dan batasan biaya perusahaan dalam rangka mencapai profit yang ingin dicapai.

Tanyakanlah pada diri anda, apa yang anda alami dalam perusahaan yang sedang anda geluti saat ini. Apakah perusahaan anda sudah mempunyai penganggaran yang dijadikan patokan bersama dalam setiap biaya yang dikeluarkan? Bila Ya, tanyakan lagi, apakah dalam perjalanannya anggaran tersebut dikendalikan dengan baik, artinya bila ditemukan “over budget” maka akan dilakukan tindakan korektif? Saya yakin bahwa sebagian besar dari anda akan menjawab “tidak” pada salah satu atau kedua pertanyaan diatas.

Typical industri manufaktur di tanah air (artinya tidak semuanya) biasanya menganggap penganggaran sebagai sesuatu yang menghabiskan waktu dan biaya karena toh pada kenyataannya akan terjadi banyak distorsi. Akibatnya, operasi perusahaan dilakukan secara reaktif dan bukannya antisipatif. Seluruh sumber daya dikerahkan untuk merespon kondisi jangka pendek perusahaan, misalnya order tiba tiba naik atau turun secara drastis, akibatnya terjadilah overload atau underload yang sama sekali tidak dapat diantisipasi. Inilah sebenarnya cikal bakal dari inefisiensi yang sangat signifikan.

Penganggaran yang baik tidak harus akurat 100%, namun yang penting harus dapat mengantisipasi adanya perubahan yang mungkin terjadi. Berdasarkan pengalaman saya, sumber dari keengganan adalah karena ketidak mampuan perusahaan dalam membuat forecast penjualan dan mengolahnya menjadi sales plan. Alasan klasik adalah “produk kami tidak mudah diprediksi, berbeda dengan produk industri lain yang sudah menjadi mass product!, jadi daripada membuat sesuatu yang pasti berubah, lebih baik tidak usah membuat”. Namun perlu diingat bahwa penganggaran, berapapun akurasi, akan dapat memberikan “rel” bagi jalannya perusahaan, walaupun rel ini kadang kadang kurang mulus dan berbelok belok. Jika rel ini tidak ada, maka perusahaan berjalan tanpa arah sehingga sangat melelahkan dan seringkali membuat frustrasi organisasi yang ada didalamnya. Dari sudut pandang manajemen, berarti tidak efisien, tidak efektif, serta berbiaya tinggi.

Penganggaran yang baik haruslah melibatkan semua pihak dalam organisasi. Mengapa? Jawabannya adalah karena semua pihak pasti memerlukan biaya, jadi harus terlibat dalam perencanaan dan ikut mengendalikan.

Banyak terjadi paradigma yang kurang tepat dimana yang terlibat dalam penganggaran hanyalah bagian Finance/Accounting. Merekalah yang melakukan segala kalkulasi termasuk proses pengendaliannya, sedangkan pihak lain (produksi, marketing, logistics, dll) hanyalah menjadi objek yang dikendalikan. Walaupun dalam beberapa kasus cara ini cukup berhasil, namun tidak terjadi “learning process” yang baik dalam organisasi sehingga yang terjadi hanyalah batasan “kaku” dimana para pelaku tidak dapat menyiasati perubahan kondisi yang kerap kali memerlukan pemikiran yang fleksibel dan kreatif.

Bagaimana ? anda masih menganggap penganggaran bukan masalah penting?

Oleh :

Dwi Andi Handaya Rusman, M.SC

Principal Consultant, Advis Consulting.