

# BUDGETING AND COST CONTROL

## **Perencanaan (*Planning*)**

Bagaimana Perusahaan melihat ke depan dan menentukan langkah apa yang perlu diambil untuk merealisasikan tujuan tertentu

## **Pengendalian (*Control*)**

Bagaimana Perusahaan melihat ke belakang, mengevaluasi segala yang telah terjadi dan membandingkannya dengan rencana yang sebelumnya telah dibuat

Hasil dari perbandingan tersebut akhirnya digunakan sebagai komponen untuk menyesuaikan anggaran

**Anggaran (*budget*)** adalah kunci utama pengendalian, yaitu merupakan perencanaan keuangan untuk masa depan. Sebelum anggaran dibuat, Perusahaan harus menetapkan rencana strategik. Rencana tersebut ditujukan untuk mengidentifikasi strategi yang akan diambil untuk aktivitas operasi di masa mendatang, biasanya mencakup masa lima tahun

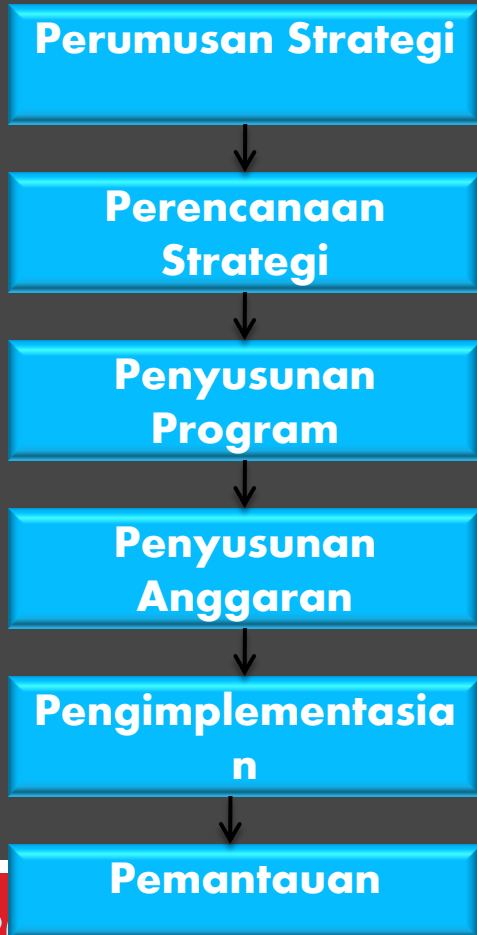
### **Pertimbangan dalam penyusunan anggaran**

1. Kerangka waktu
2. Tujuan, kebijakan, strategi
3. Faktor manusia

Perencanaan sering dikaitkan dengan penetapan tujuan, pemilihan taktik dan pembuatan program. Cakupan strategi lebih luas

**Strategi** adalah program umum yang mendeskripsikan apa yang ingin dilakukan oleh Perusahaan, dan mencakup juga kepekaan Perusahaan dalam menghadapi tantangan dan peluang baru. Perumusan strategi memiliki tahapan:

1. Menetapkan tujuan strategis (tujuan jangka panjang yang diterjemahkan dari misi)
2. Menganalisis Perusahaan dan lingkungan (SWOT)
3. Menyesuaikan Perusahaan dengan lingkungannya, menyelaraskan ancaman dan peluang dengan kekuatan dan kelemahan

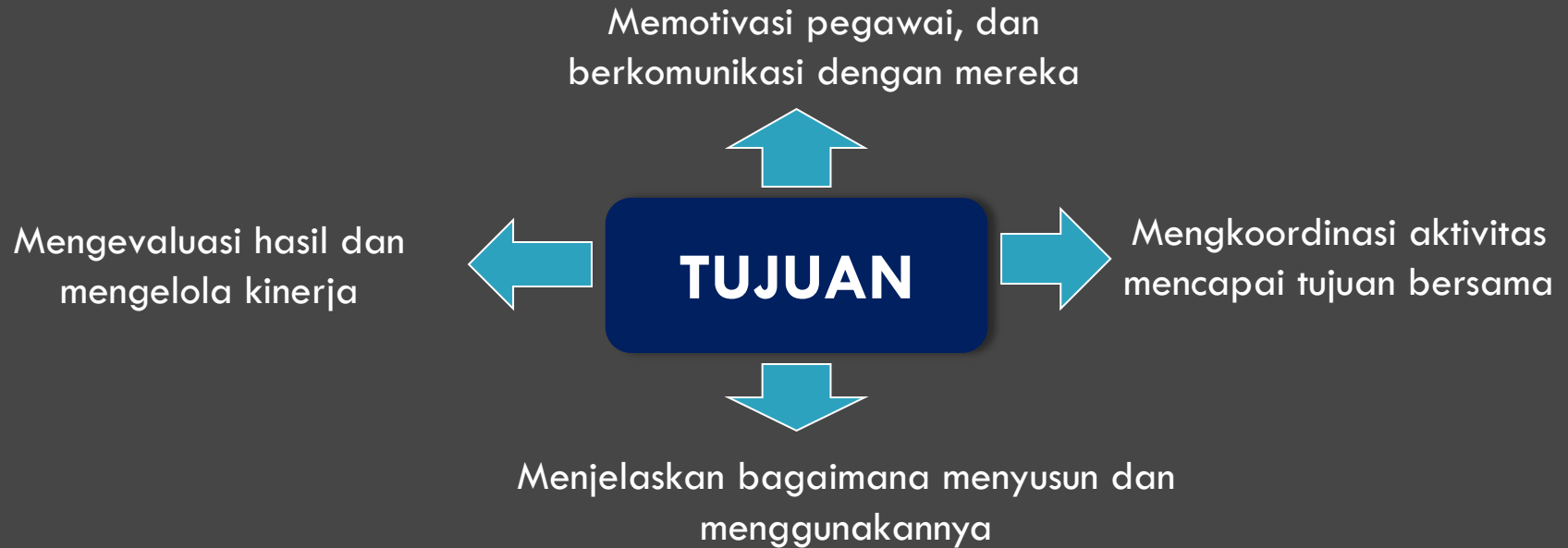


Alat untuk *trendwatching* dan *envisioning*

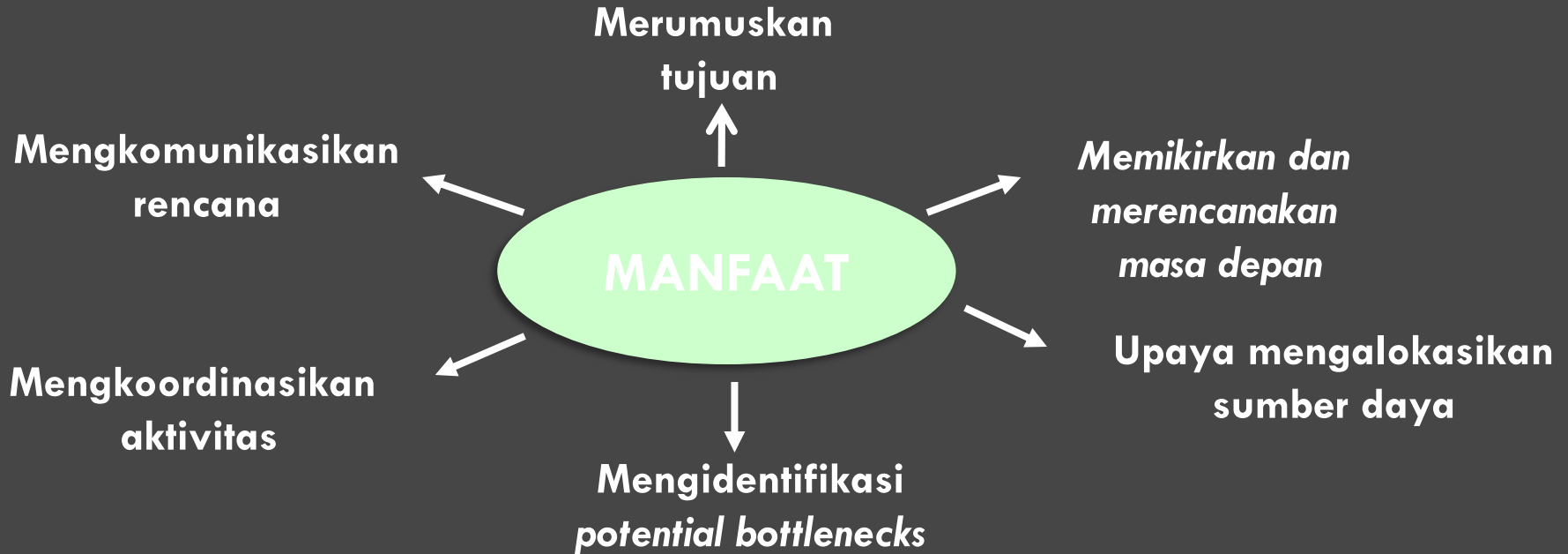
Penerjemahan visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi organisasi

Penjabaran strategi kedalam *action plan*. Action plan ini memuat rincian finansial yang dikompilasikan dalam *master budget*

# TUJUAN BUDGETING



# MANFAAT BUDGETING



# BUDGETING & *HUMAN BEHAVIOUR*

8

1. Budgeting memberikan standar untuk mengevaluasi kinerja dan dapat mempengaruhi perilaku pegawai yang dievaluasi berdasarkan standar tersebut
  - Dapat positif atau negatif
2. Proses budget memiliki tiga pedoman penting:
  - Pegawai yang dipengaruhi oleh budget harus diberi konsultasi ketika budget tersebut disusun
  - Target yang ditetapkan dalam budget harus dapat dicapai (*attainable*)
  - Evaluasi harus dilakukan secara cermat dan hati-hati dengan memberikan kemungkinan penjelasan atas kegagalan yang dapat terjadi

# ADMINISTRASI BUDGET

## □ Budget Committee

- Penyusunan budget tidak hanya menjadi tanggung jawab satu departemen saja
- Budget tidak harus hanya merupakan pemberian kata akhir dari manajemen puncak saja (*top down*)
- Angka perhitungan dan estimasi budget yang dikembangkan melalui proses *bottom up* biasanya lebih bermanfaat
- Budgeting system memerlukan *central guidance*. *Guidance* ini diberikan oleh *budget committee*, yang terdiri atas para kepala departemen dan para eksekutif lainnya, yang bertanggung jawab untuk mendapatkan bahwa angka yang dianggarkan tersebut adalah realistis dan terkoordinasikan

# ANGGARAN INDUK

## { *MASTER BUDGET* }

10

- **Anggaran induk (*master budget*)** adalah rencana formal dan komprehensif Perusahaan untuk masa mendatang
- Terdiri atas beberapa budget individual yang saling berhubungan atau terkait membentuk rencana yang terkoordinasi
- Komponen Master budget
  - **Operating budget**
    - Budget penghimpunan dana, penempatan dana
    - Budget pendapatan: bunga dan non-bunga
    - Budget biaya: bunga dan non-bunga
  - **Financial budget**
    - Budget kas (*cash budget*)
    - Budget posisi keuangan (*budgeted balance sheet*)
    - Capital budget

- Beberapa budget memerlukan input dari budget lainnya
  - ▣ Contoh, budget pendapatan bunga belum dapat disusun sebelum budget penempatan dana selesai disusun
  - ▣ Akibatnya, seringkali penyusunan master budget harus dilakukan secara berurutan (*sequentially*)
    - Menyusun budget penanaman dana
    - Menyusun budget pengimpunan dana
    - Menyusun budget pendapatan dan biaya
    - Menyusun capital expenditures budget
    - Mengkonsolidasikan operating & capital expenditures budget kedalam financial budget

# OPERATING BUDGET

## BUDGET DANA Perusahaan

1. Faktor kebutuhan dana, misal: likuiditas, struktur dana
2. Sumber dana; DPK, RAK
3. Perencanaan volume dana: sumber, teknik

## BUDGET KREDIT Perusahaan

1. Faktor kebutuhan dana: intern (kualitas aset), ekstern (persaingan)
2. Asumsi; pola permintaan kredit, tingkat bunga, risiko usaha
3. Sasaran perencanaan : pendapatan, penetrasi pasar, *idle capacity*
4. Pendekatan: dana, pasar, target

## BUDGET JASA Perusahaan

1. Sifat jasa: tidak perlu dana (management service, SDB), pencipta dana (transfer, garansi), perlu dana (valas, factoring,)
2. Pendekatan; tunggal, berlangganan, hubungan bisnis

## BUDGET NON-EARNING ASSET

1. Cash asset: bentuk, tujuan (likuiditas, reserve requirement)
2. Aset tetap: faktor (image, rencana ekspansi, kondisi), bentuk (beli, reparasi, depresiasi, sewa, pajak, asuransi)

## BUDGET BIAYA OPS

1. SDM: rekrutmen, probabilitation, tugas efektif, pensiun
2. Pemasaran: penciptaan produk, perbaikan proses, promosi, pricing
3. Komunikasi/transportasi: post box, telepon, pesawat, BBM
4. Lainnya: listrik, AC, ATK, cleaning service, sumbangan, konsultan

# ***BENCHMARKING BUDGETING***

13

1. **Benchmark:** mengevaluasi operasi bisnis terhadap norma tertentu
  - Membandingkan hasil aktual dengan:
    - Kinerja masa lalu (*past performance*)
    - Kinerja yang diharapkan (*expected performance*)
2. Evaluasi ini membantu manajemen dalam mengidentifikasi masalah dan mengambil tindakan koreksi (*corrective action*) jika diperlukan

**Benchmarking** menggunakan praktek terbaik (*best practices*) sebagai standar untuk mengevaluasi kinerja aktivitas



### **Internal Benchmarking**

Benchmarking terhadap kinerja intern terbaik (*the best internal performance*)



### **External Benchmarking**

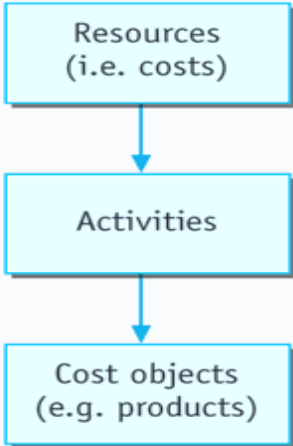
Benchmarking terhadap pihak lain di luar organisasi

# ACTIVITY BASED BUDGETING

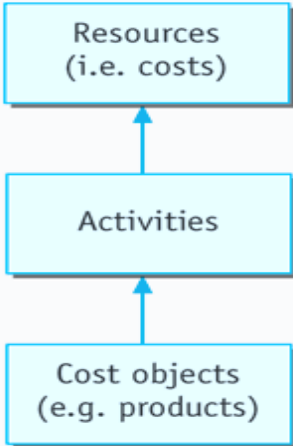
- Proses membangun budget dari aktivitas bisnis utama
- Menggunakan prinsip-prinsip *activity based costing* (ABC) untuk mengestimasi permintaan sumber daya di masa datang
- ABB bekerja berkebalikan dari ABC
  - ▣ **Diawali dengan analisis pasar, estimasi permintaan sales, estimasi aktivitas produksi, dan estimasi level produksi dan resources**

**EXHIBIT 11.11** Activity-based costing vs activity-based budgeting

**Activity-based costing**

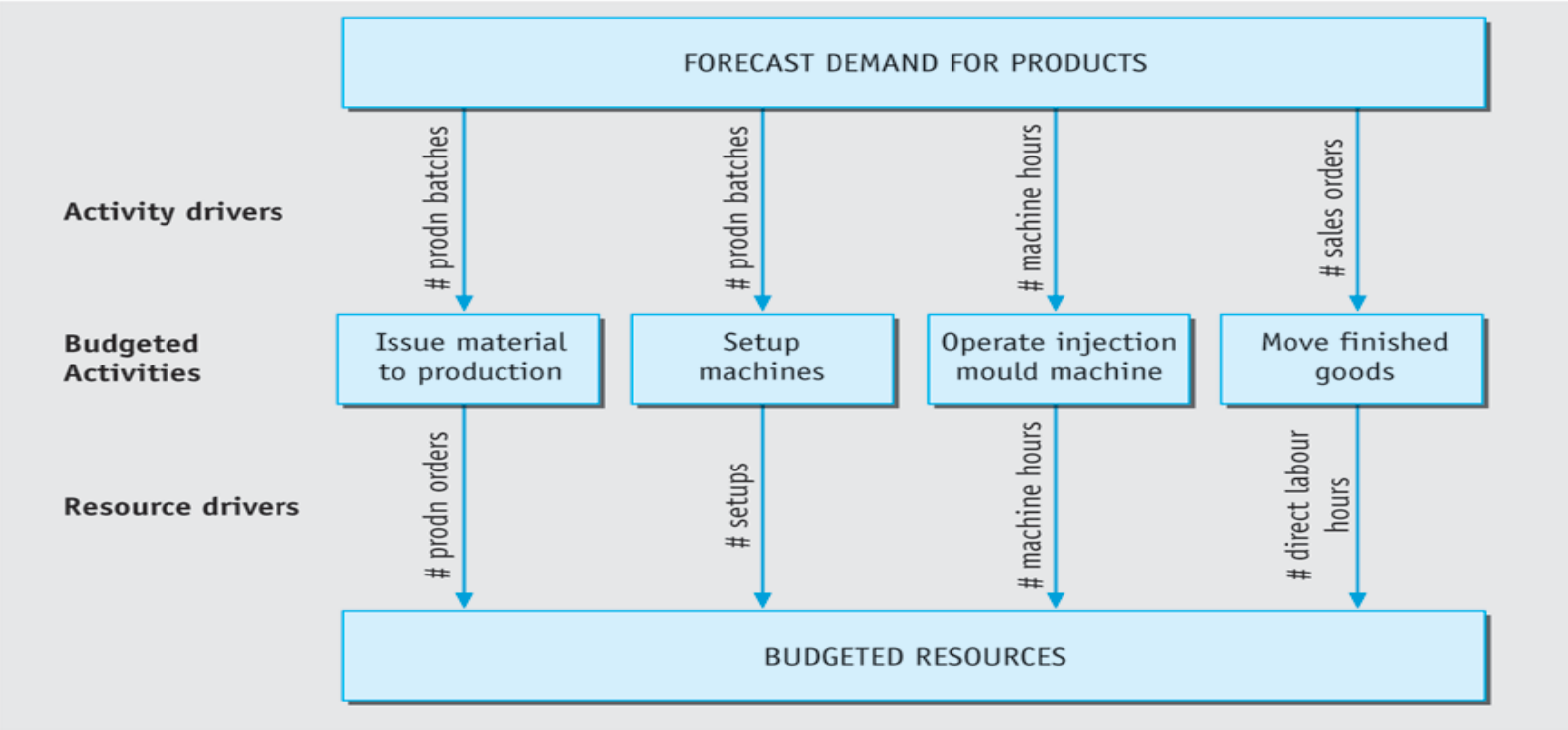


**Activity-based budgeting**



Source: adapted from Cooper & Slagmulder (2000a)

**EXHIBIT 11.12** ABB: reversing the ABC system



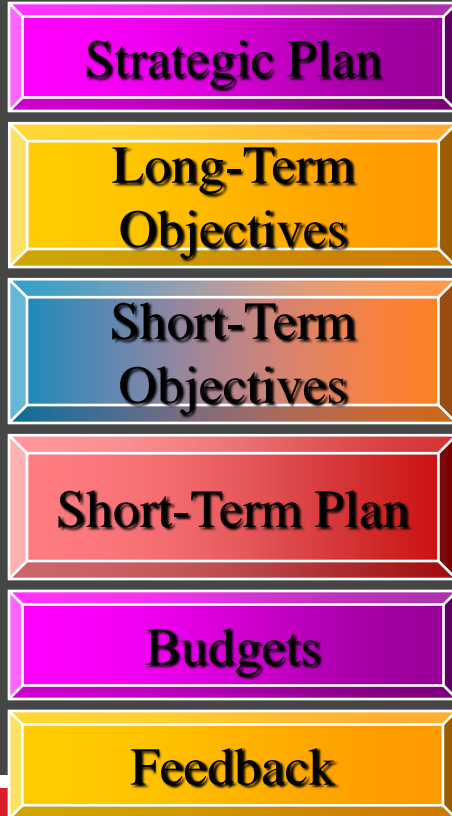
# PLANNING AND CONTROL

- **Planning** – mencakup penetapan tujuan dan penyusunan cara untuk mencapai tujuan tersebut.

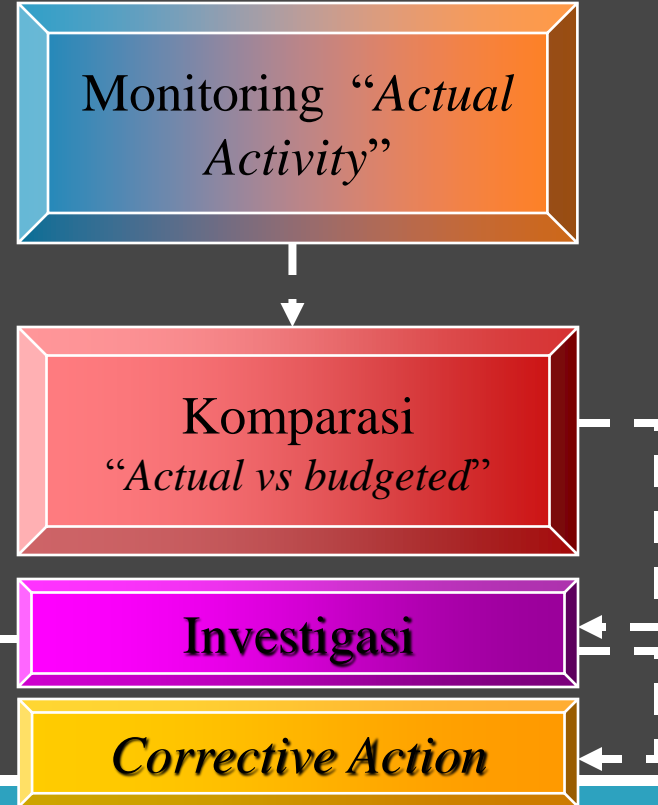


- **Control** -- mencakup tahap-tahap yang dilaksanakan oleh pihak manajemen dalam upayanya untuk memastikan bahwa tujuan tersebut dapat dicapai

# PLANNING

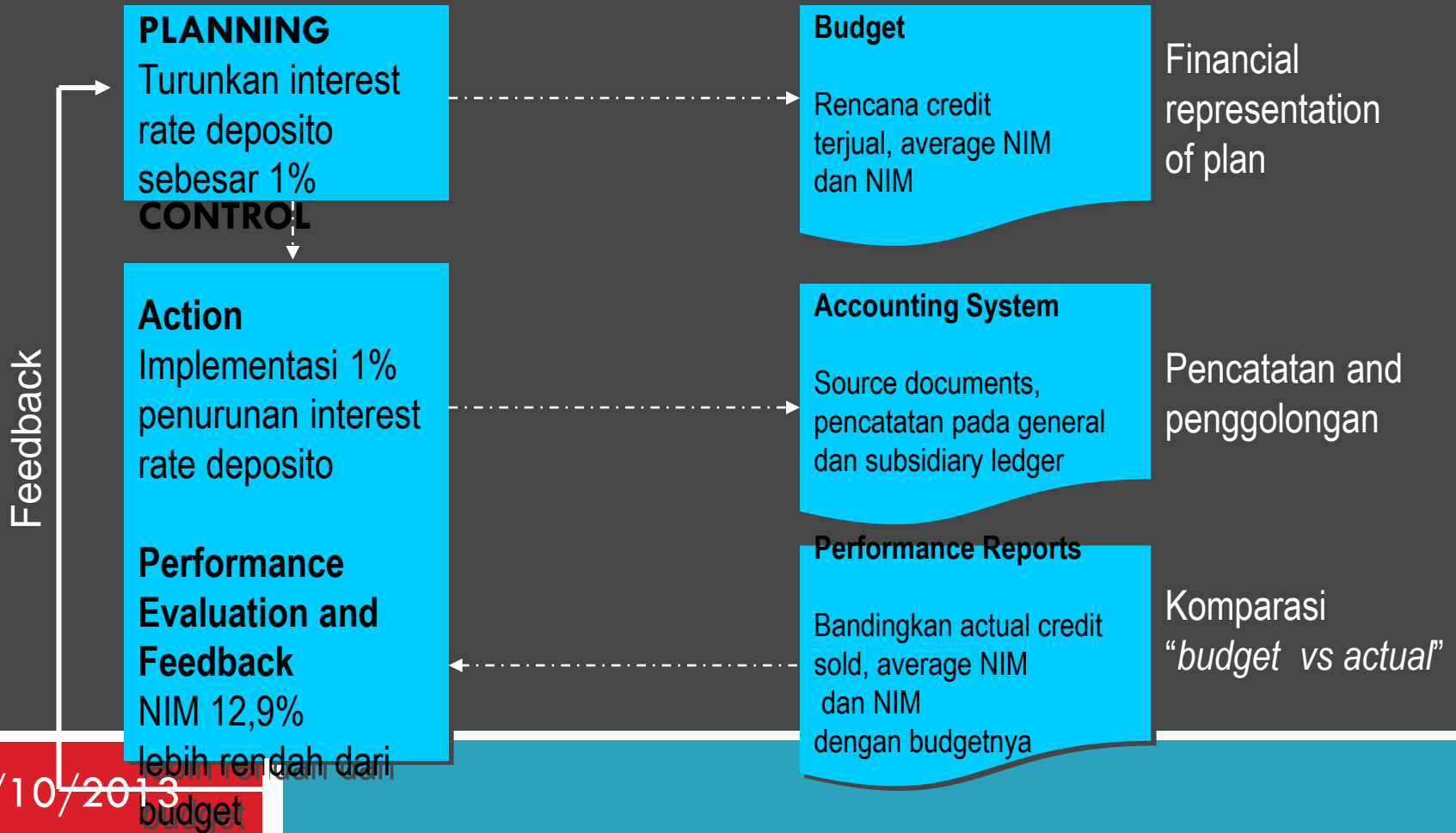


# CONTROL



## KASUS - 1: PLANNING AND CONTROL

1. *Key goal* Perusahaan: meningkatkan *net interest margin* (*interest income* – *interest cost*)
2. Untuk mencapai goal ini, ada tiga alternatif cara, yaitu:
  - a. Menaikkan *interest rate* kredit
  - b. Menurunkan *interest rate* deposito
  - c. Menurunkan *labor costs* dengan mengupayakan lebih sedikit tenaga kerja pada bagian *collection*



# Performance Report

	Actual	Budget	Selisih	Selisih (%)
Total credit sold/OS	950.000	1.000.000	50.000 (uf)	5,0
Average NIM	5,5%	6%	0,5% (uf)	8,3
Net interest margin	52.250	60.000	7.750 (uf)	12,9

**Feedback** melibatkan para manajer untuk menginvestigasi kinerja yang lalu dan secara sistematis mengeksplorasi alternatif cara untuk memperbaiki keputusan (lebih baik) di masa mendatang.

**Feedback** dapat mendorong perubahan pada: *goal*, cara mencapai goal atau informasi yang diperlukan pada saat pembuatan prediksi.

# COST CONTROL

23

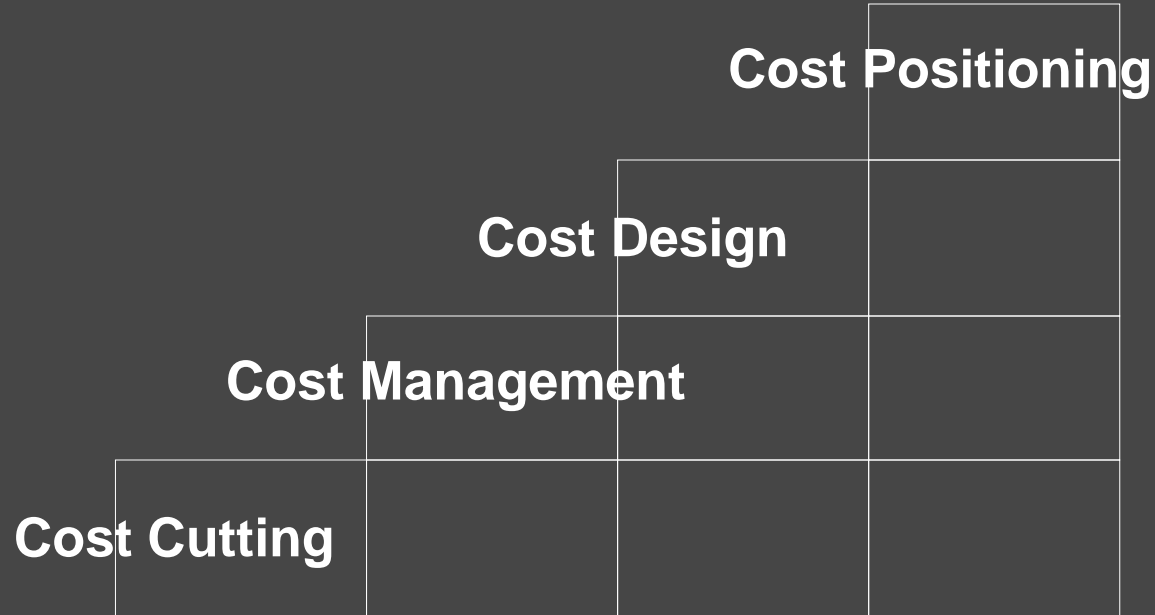
- Cost control dan cost cutting biasanya digunakan oleh Perusahaan sebagai upaya untuk meningkatkan laba
- Cost control merupakan bagian dari Cost Management
- **Cost Management** adalah proses dimana Perusahaan menggunakan *cost accounting* untuk melaporkan (*report*) dan mengendalikan (*control*) berbagai biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan usaha

# CONTOH STRUKTUR BIAYA Perusahaan

	<b>% of total costs</b>	<b>% of total income</b>
<b>Personnel — Salaries</b>	<b>50</b>	<b>34</b>
<b>Pensions</b>	<b>15</b>	<b>10</b>
<b>Concessionary loans</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>Total staff costs</b>	<b>70</b>	<b>47</b>
<b>Occupancy (leasehold premises)</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>Notional rental (freehold premises)</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Equipment</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Depreciation</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>Communications</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>Miscellaneous</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>Bad and doubtful debts</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>Total costs</b>	<b>100</b>	<b>66</b>
<b>Total income</b>	<b>150</b>	<b>100</b>



# STAGE IN COST REDUCTION



## Cost Cutting

1. Mencakup *cut in spending* atas dasar kriteria yang arbitrer
2. Cost dibagi menjadi committed dan discretionary
3. Kinerja diukur terhadap standar historis

## Cost Management

1. Mencakup pendekatan sistematis untuk melakukan cost reduction dengan mencoba memahami *cost drivers*
2. Cost diorganisir dengan: resources, activity, dan cost object
3. Cost reduction terjadi melalui eliminasi *unused capacity*, *non-value added activity*, mengurangi *activity cycle time*
4. Kinerja diukur terhadap standar target jangka panjang

## Cost Design

1. Mencakup evaluasi dan redesign internal value chain
2. Cost diorganisir dengan: process dan sub-process
3. Cost reduction terjadi melalui eliminasi redundancy dan conforming to operational strategy
4. Kinerja diukur terhadap *best-in-class standards of performance*

## Cost Positioning

1. Mencakup evaluasi dan redesign external value chain
2. Cost diorganisir dengan: link in the value chain
3. Cost reduction terjadi melalui consolidation of links, sharing information, better coordination, exploiting synergy
4. Kinerja diukur terhadap strategic objectives, misal market share, price target

**“ Cutting costs is **the simplest way** to improve the bottom line. Introducing a cost control system can bring immediate savings and ensure that the organization remains **competitive in the longer term**”**

**“Reducing costs which directly impact on employees is fraught with difficulty”**

Contoh :poor conditions, pay and benefits will not attract and retain good employees

**“Almost every cost saving has a potential downside”**

Contoh: cutting short-term ‘investment’ costs (training, advertising, equipment or new product development) can lead to long-term weakness.

# KASUS – 2: TELLER

30

## □ Teller

- Pengukuran kelompok

- **Current performance**

- Quantity measurement - # transaksi teller transactions per bulan/total teller costs
- Quality measurement - akurasi

# TELLER – MENGHITUNG BASE

31

- 12,000 transaksi teller per bulan
- Gaji dan tunjangan untuk seluruh teller per bulan berjumlah Rp12.000.000
  - ▣ **Cost per transaction** =  $\text{Rp}12.000.000 / 12,000$   
atau Rp1.000 per transaction base cost

# TELLER – MEMPERBAIKI BASE

32

- **Reduce cost** – dengan melakukan misalnya: pengurangan staff, eliminasi overtime, memanfaatkan part-time
- **Improve efficiency** – seperti misalnya: bekerja lebih cepat, meningkatkan efisiensi, memanfaatkan teknologi

# TELLER – INSENTIF

33

- **Share cost savings with group**
  - 1/3, 1/3, 1/3
- **Add benefits**
  - Time off, preferred parking
- **Recognition**
  - Awards, makan malam dengan Pimpinan

# TELLER – HASIL

34

- 13.000 transaksi teller per Rp12.000.000 = Rp923,08 per transaction
- Savings = Rp923,08 X 13,000 atau Rp1.000.000 lebih rendah dibanding cost yang selama ini dikeluarkan Perusahaan
- Employee incentive dengan metoda 1/3 yaitu Rp333.334 menghasilkan net savings Rp666.666

NO	RATIO	INTERPRETASI
1	Total staff to asset size	Mengukur aset per staf
2	Support staff to asset size	Mengukur aset per support staff
3	Rata-rata gaji per staff member seluruh Perusahaan	Gaji per pegawai/staf Perusahaan
4	Total expense to asset size	Biaya pemeliharaan aset Perusahaan
5	Total expense to revenue	Biaya terhadap pendapatan Perusahaan
6	Total compensation expense to revenue	Porsi biaya kompensasi pegawai dari pendapatan Perusahaan
7	Data processing expense to total Perusahaan expense	Porsi biaya pengolahan data terhadap total biaya Perusahaan
8	Compensation expense to total Perusahaan expense	Porsi biaya kompensasi pegawai terhadap total biaya Perusahaan
9	The percentage mix of specific line item selain operating expense terhadap total expenses	Porsi biaya tertentu terhadap total biaya

	2012	2011
<b>Non-interest expense/revenue</b>	45,92%	38.81%
<b>Personnel expense/revenue</b>	19,93%	19,66%
Jumlah pegawai (orang)	77	55
Personnel expense/pegawai (Rp)	46.480	69.640
Pendapatan/pegawai (Rp)	233	303
<b>Occupancy expense/revenue</b>	5,42%	4,70%
Jumlah Cabang	3	2
Occupancy expense/cabang	324.333	392.000
Pendapatan/cabang	5.985.667	8.342.000
<b>Other ops expense/revenue</b>	20.57%	14,45
Other ops expense/cabang	1.231.333	1.205.500
Jumlah pegawai/other ops expense	0,0208	0,0228