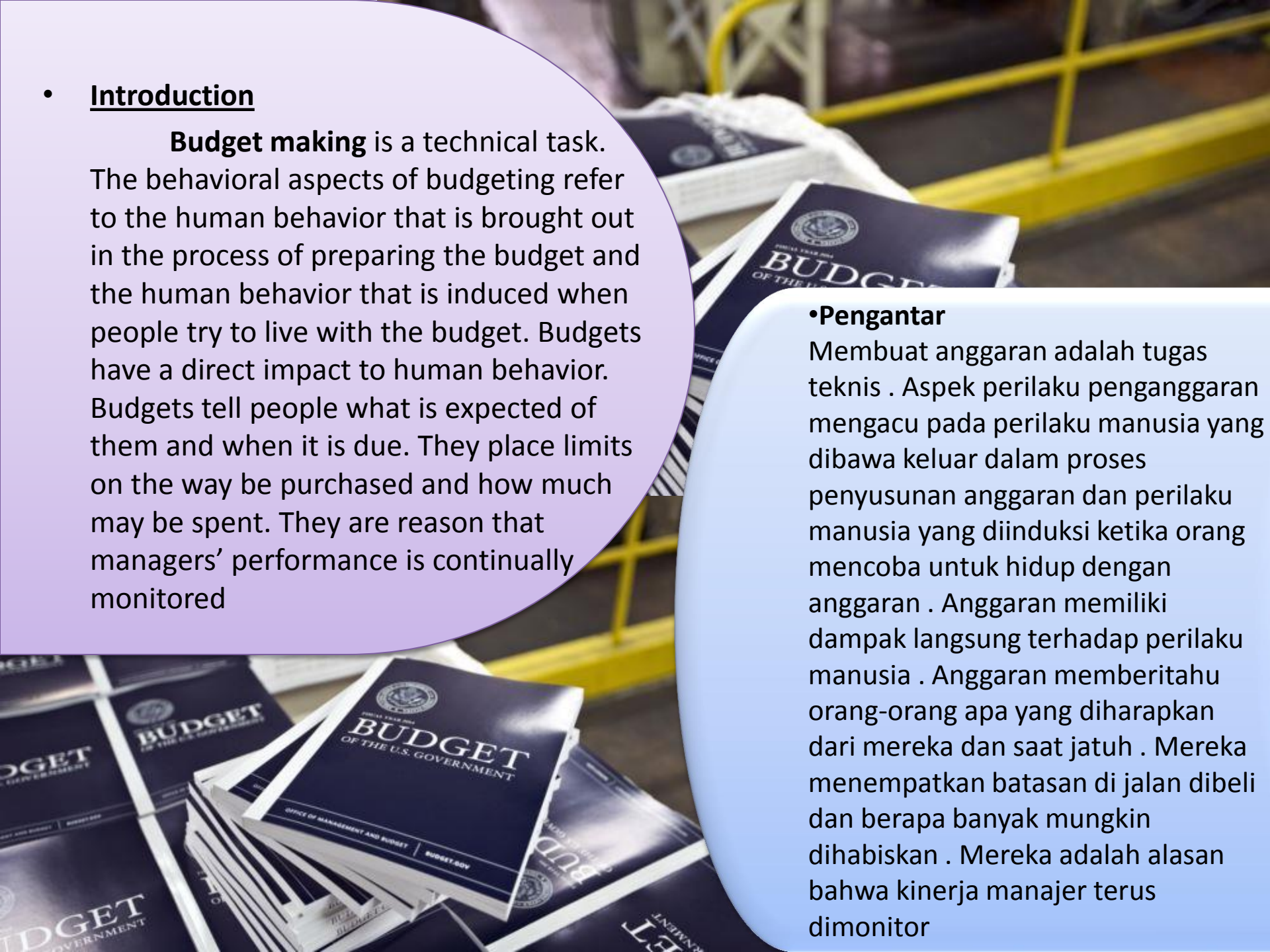
Behavioral Aspects of Profit Planning and Budgeting

ASPEK KEPERILAKUAN PADA PERENCANAAN LABA DAN PENGANGGARAN

MEMBER OF GROUP

- GARNIS ARIASTANTI / B12.2011.01884
- MUSLIKHATUL UMMA / B12.2011.01885
- ANJAS KUSUMADEWI / B12.2011.01897
- MIFTANIA ANNISA FITRIYANI / B12.2011.01825
- ALFIAN ARIF ADHIATMA / B12.2011.01950



- **Introduction**

  Budget making is a technical task. The behavioral aspects of budgeting refer to the human behavior that is brought out in the process of preparing the budget and the human behavior that is induced when people try to live with the budget. Budgets have a direct impact to human behavior. Budgets tell people what is expected of them and when it is due. They place limits on the way be purchased and how much may be spent. They are reason that managers' performance is continually monitored

•Pengantar

Membuat anggaran adalah tugas teknis . Aspek perilaku penganggaran mengacu pada perilaku manusia yang dibawa keluar dalam proses penyusunan anggaran dan perilaku manusia yang diinduksi ketika orang mencoba untuk hidup dengan anggaran . Anggaran memiliki dampak langsung terhadap perilaku manusia . Anggaran memberitahu orang-orang apa yang diharapkan dari mereka dan saat jatuh . Mereka menempatkan batasan di jalan dibeli dan berapa banyak mungkin dihabiskan . Mereka adalah alasan bahwa kinerja manajer terus dimonitor

- **The Multiple Functions of Profit Planning and Budgeting.**

  Budgets are managerial plans for expressed in financial terms. They are short-term comprehensive profit plans that put management's objectives and goals into operation. They are managerial tools that insure the attainment of organizational goal

- **Fungsi dari Perencanaan Profit dan Anggaran**

  Anggaran rencana manajerial untuk dinyatakan dalam istilah keuangan . Mereka adalah jangka pendek rencana laba komprehensif yang menempatkan tujuan dan sasaran manajemen ke dalam operasi . Mereka adalah alat manajerial yang menjamin pencapaian tujuan organisasi

- **Budgets have several functions:**

1. They are the final result of a firm's planning process.
2. They are the firm's blueprint for action, reflecting management's priorities in the allocation of organizational resources.
3. They act as an internal communication device that links the various organizational departments or divisions with each other and with top management.
4. By stating goals in terms of measurable performance criteria, budgets serve as standards against which actual operating results may be compared.
5. They serve as control devices that allow management to pinpoint the areas of the company that are strong or weak.
6. They attempt to influence and motivate managers and employees to continue to act in ways that are consistent with effective and efficient operations and in congruence with organizational goals

- **Anggaran memiliki beberapa fungsi :**

  1 . Mereka adalah hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan.

  2 . Mereka adalah cetak biru perusahaan untuk bertindak, yang mencerminkan prioritas manajemen dalam alokasi sumber daya organisasi .

  3 . Mereka bertindak sebagai perangkat komunikasi internal yang menghubungkan berbagai departemen organisasi atau divisi satu sama lain dan dengan manajemen puncak .

  4 . Dengan menyatakan tujuan dalam hal kriteria kinerja yang terukur , anggaran berfungsi sebagai standar terhadap mana hasil operasi yang sebenarnya dapat dibandingkan .

  5 . Mereka melayani sebagai perangkat kontrol yang memungkinkan manajemen untuk menentukan bidang perusahaan yang kuat atau lemah .

  6 . Mereka berusaha untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk terus bertindak dengan cara yang konsisten dengan operasi yang efektif dan efisien dan dalam keselarasan dengan tujuan organisasi .

- **<u>A Behavioral Overview of the Budget-Making Process</u>**

There are three major stages in the budget-making process:

1. Goal setting,
2. Implementation,
3. Control and performance evaluation.

- To develop a budget or profit plan, certain sequential steps have to be taken:

1. Top management has to decide what the firm's short range objectives are and what strategies will be used to attain them.
2. Goals have to be set and resources allocated. Goals are the short-range quantification of the objectives.
3. A comprehensive budget or profit plan has to be prepared then approved by top management.
4. Finally, it is used to control cost and to pinpoint problem areas in the organization by periodically comparing actual performance results to the budgets goals.

- **Proses penyusunan anggaran dipandang dari perilaku**

  Ada tiga tahapan utama dalam proses pembuatan anggaran:
  1. Penetapan tujuan,
  2. implementasi,
  3. Kontrol dan evaluasi kinerja.

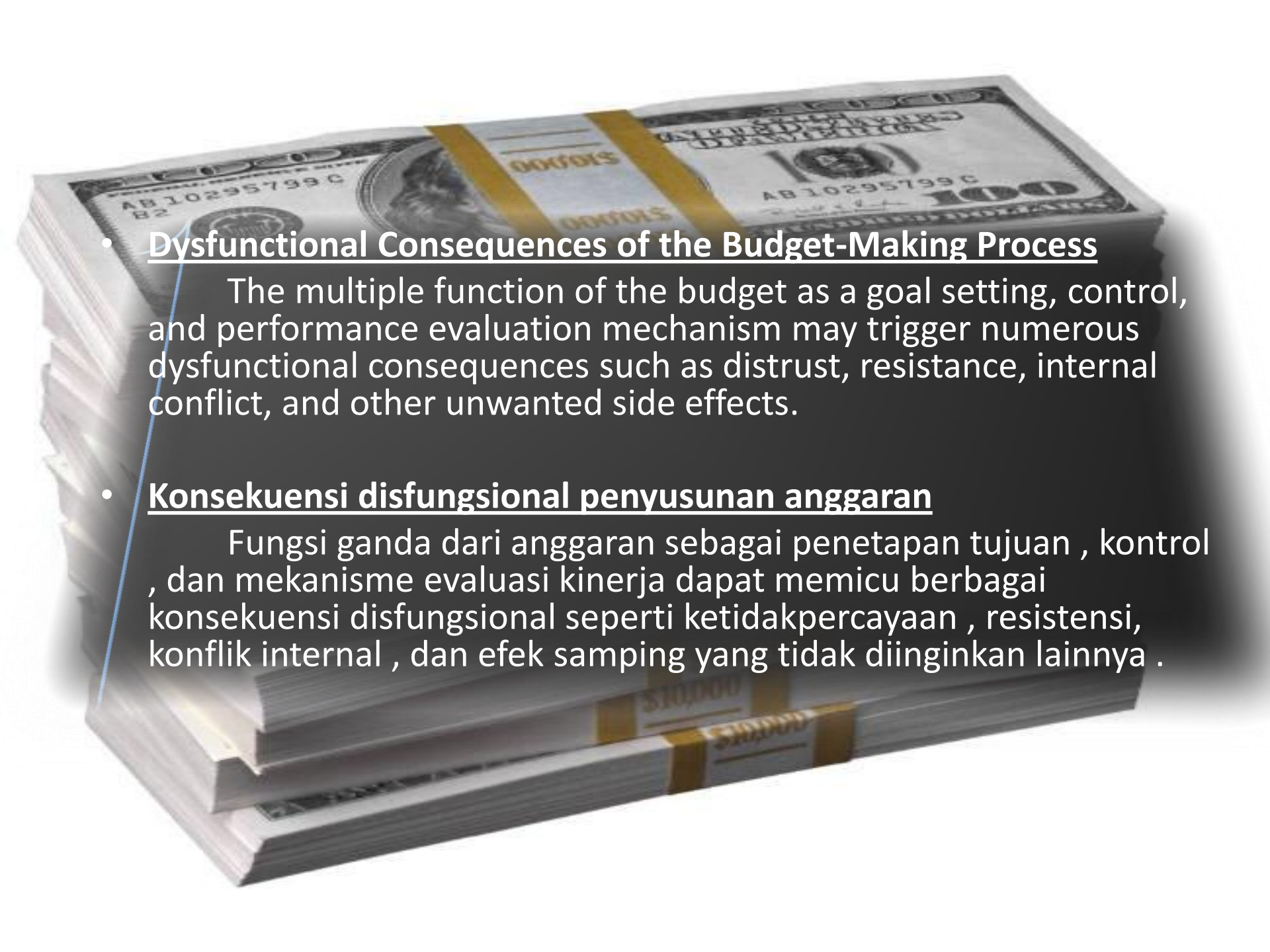
- Untuk mengembangkan anggaran atau keuntungan rencana, langkah berurutan tertentu harus diambil:

  1. Manajemen puncak harus memutuskan apa tujuan jarak pendek perusahaan adalah strategi dan apa yang akan digunakan untuk mencapai mereka.

  2. Tujuan harus ditetapkan dan sumber daya yang dialokasikan. Tujuan adalah kuantifikasi jangka pendek dari tujuan.

  3. Sebuah anggaran atau keuntungan rencana komprehensif harus dipersiapkan kemudian disetujui oleh manajemen puncak.

  4. Akhirnya, digunakan untuk mengontrol biaya dan untuk menentukan area masalah dalam organisasi secara berkala membandingkan hasil kinerja aktual dengan tujuan anggaran.



- **Dysfunctional Consequences of the Budget-Making Process**

  The multiple function of the budget as a goal setting, control, and performance evaluation mechanism may trigger numerous dysfunctional consequences such as distrust, resistance, internal conflict, and other unwanted side effects.

- **Konsekuensi disfungsional penyusunan anggaran**

  Fungsi ganda dari anggaran sebagai penetapan tujuan , kontrol , dan mekanisme evaluasi kinerja dapat memicu berbagai konsekuensi disfungsional seperti ketidakpercayaan , resistensi, konflik internal , dan efek samping yang tidak diinginkan lainnya .

- **Distrust**

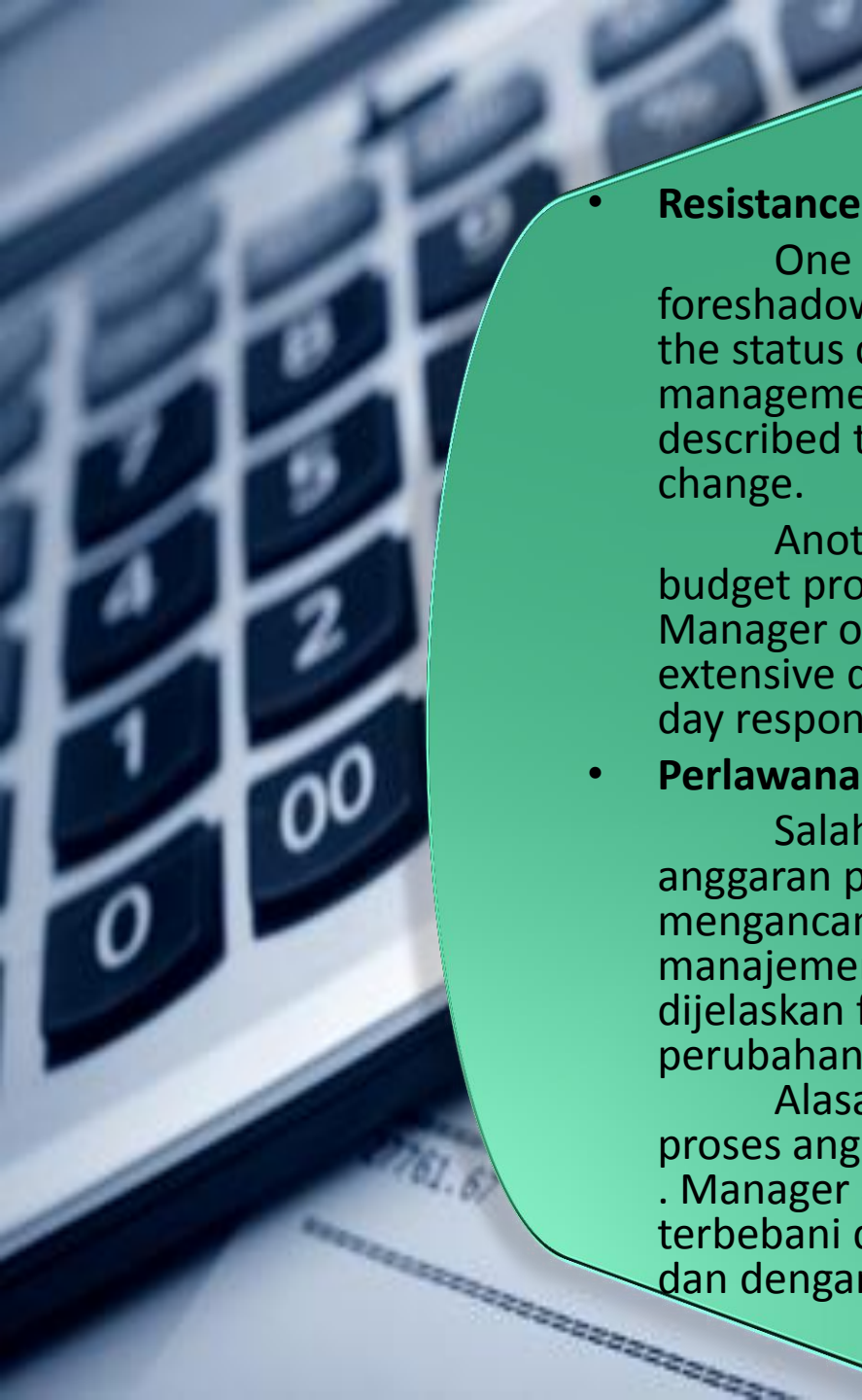
The reasons for distrust are based on supervisor beliefs that:

1. Budgets tend to oversimplify or distort the “real” situation and fail to allow for variation in external factors.
2. Budgets do not adequately reflect qualitative variables such as know how the labor force, quality of materials, and efficiency of machinery.
3. Budgets simply confirm what supervisors already know.
4. Budgets are frequently used to manipulate supervisors so the indicated performance measures are suspect.
5. Budget reports emphasize result, not reasons.
6. Budgets interfere with supervisors leadership styles.
7. Budgets tend to emphasize failure.

- **Ketidakpercayaan**

Alasan ketidakpercayaan didasarkan pada keyakinan bahwa pengawas :

1. Anggaran cenderung menyederhanakan atau mengubah "nyata " situasi dan gagal untuk memungkinkan variasi dalam faktor eksternal
2. Anggaran tidak cukup mencerminkan variabel kualitatif seperti tahu bagaimana tenaga kerja , kualitas bahan , dan efisiensi mesin .
3. Anggaran hanya mengkonfirmasi apa supervisor sudah tahu .
4. Anggaran sering digunakan untuk memanipulasi pengawas sehingga ukuran kinerja yang ditunjukkan tersangka
5. Laporan Anggaran menekankan hasil , bukan alasan .
6. Anggaran mengganggu gaya kepemimpinan supervisor .
7. Anggaran cenderung menekankan kegagalan .



- **Resistance**

  One major reason for this is that budgets foreshadow and bring about change, thereby threatening the status quo. The literature in the social sciences, management, and organizational behavior fields has described the phenomenon of employee resistance to change.

  Another reason for budget resistance is that the budget process requires a great deal of time and attention. Manager or supervisors might feel overly burdened with extensive demands on their time and with other day-to-day responsibilities

- **Perlawanan**

  Salah satu alasan utama untuk ini adalah bahwa anggaran pertanda dan membawa perubahan , sehingga mengancam status quo . Literatur dalam ilmu sosial , manajemen , dan bidang perilaku organisasi telah dijelaskan fenomena resistensi karyawan terhadap perubahan.

  Alasan lain untuk ketahanan anggaran adalah bahwa proses anggaran memerlukan banyak waktu dan perhatian . Manager atau supervisor mungkin merasa terlalu terbebani dengan tuntutan yang luas pada waktu mereka dan dengan tanggung jawab sehari- hari lainnya

- **Internal conflict**

  Budgets require interaction between people at different organizational levels. Internal conflict may develop as a result of these interactions, or as result of performance reports that compare one department to another.

- **Konflik internal**

  Anggaran memerlukan interaksi antara orang-orang pada tingkat organisasi yang berbeda . Konflik internal dapat berkembang sebagai hasil dari interaksi ini , atau sebagai akibat dari laporan kinerja yang membandingkan satu departemen ke departemen lain

- Other unwanted side effects

  Another undesirable side effect that may develop is the overemphasis on departmental performance and a deemphasis on overall organizational performance.

  An educated management and labor force are more likely to cooperate in the making of budgets and profit plans. Without budget education, such cooperation is less likely. No matter how sophisticated the budget techniques are, the budget process may be a drain on company funds unless the potential problems are addressed beforehand and dealt with appropriately.

- Efek samping yang tidak diinginkan lainnya

  Efek samping yang tidak diinginkan yang mungkin berkembang adalah penekanan yang berlebihan pada kinerja departemen dan deemphasis pada kinerja organisasi secara keseluruhan .

  Manajemen terdidik dan tenaga kerja lebih mungkin untuk bekerja sama dalam pembuatan anggaran dan rencana keuntungan. Tanpa pendidikan anggaran , kerjasama tersebut adalah kurang mungkin . Tidak peduli seberapa canggih teknik anggaran yang , proses anggaran dapat menguras dana perusahaan kecuali potensi masalah dibahas sebelumnya dan ditangani dengan tepat

- **Relevant Behavioral Science Concepts in the Planning Environment.**

  The Impact of the planning environment

  The planning environment refers to the structure, process, and interaction patterns in the work setting. An organization's size and structure, leadership style, type of control systems, and environmental stability are some of the factors that influence the work environment in which planning occurs
- **Relevan Konsep Ilmu Perilaku di Lingkungan Perencanaan . Dampak lingkungan perencanaan**

  Lingkungan perencanaan mengacu pada struktur , proses , dan pola interaksi dalam lingkungan kerja . Ukuran organisasi dan struktur , gaya kepemimpinan , jenis sistem kontrol , dan stabilitas lingkungan adalah beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja di mana perencanaan terjadi

- **The size and organizational structure**

Influencing human behavior and interaction patterns in the goal setting phase, implementation, control and evaluation of the planning process. The size of the organization in view of the number. Organizational structure refers to an association between the formal and informal organizational members.

Ukuran dan struktur organisasi

Mempengaruhi prilaku manusia dan pola interaksi dalam tahap penetapan tujuan, implementasi, serta pengendalian dan evaluasi terhadap proses perencanaan. Ukuran organisasi di pandang sebagai jumlah. Struktur organisasi mengacu pada hubungan formal dan informal antar para anggota organisasi.

•Leadership style

Leadership styles affect organizational planning environment . Applied to the theory of x (McGregor) , to implement that budget will be prepared by top management and incur the lower level management . Otorite leadership style , in view of the management control devices that are designed to ensure employee adherence to the expectations of top management . Leadership style is an effective application of the coordination and control of activities , especially when the responsibility or task is not clear . Theory Y (McGregor) democratic leadership style Likert encouraging level of employee involvement and participation in goal setting and decision making .

Hop wood (1975) , the style of leadership be limited by budget -conscious with profit . Limited by budget leaders will evaluate that just based on how well the short-term goals are achieved .

There are 4 types of subordinate development , first , subordinates who have low skills and high commitment , the second , subordinate who has little skill and low commitment , a third , subordinates who have high skills and commitment varies , fourth , subordinates who have high competence and high commitment

•Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mempengaruhi lingkungan perencanaan organisasi. Diterapkan pada **teori x** (mcGregor), mengimplementasikan bahwa anggaran akan disusun oleh manajemen puncak dan dikenakan pada manajemen tingkat bawah. Gaya kepemimpinan otorite, di pandang sebagai alat pengendali manajemen yang di desain untuk memastikan kepatuhan karyawan terhadap harapan dari manajemen puncak. Gaya kepemimpinan ini memfasilitasi koordinasi dan pengendalian atas aktifitas, khususnya ketika tanggung jawab atau tugas tersebut tidak jelas. **Teori y** (mcGregor) gaya kepemimpinan demokratis likert mendorong tingkat keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam penentuan tujuan dan pengambilan keputusan.

Hop wood (1975), gaya kepemipinan yang dibatasi oleh anggaran dengan yang sadar akan laba. Para pimpinan dibatasi oleh anggaran akan mengevaluasi bahwa hanya berdasarkan pada seberapa baik tujuan jangka pendek yang dicapai.

Ada 4 jenis perkembangan bawahan, *pertama,* bawahan yang memiliki kecakapan rendah dan komitmen tinggi, *kedua,* bawahan yang memiliki sedikit kecakapan dan komitmen rendah, *ketiga,* bawahan yang memiliki kecakapan tinggi dan komitmen bervariasi, *keempat,* bawahan yang memiliki kecakapan tinggi dan komitmen tinggi

Environmental stability of the organization

Other factors affecting the planning environment is the external environment, including political and economic climate, the availability of supplies, industrial structures that serve the organization and the nature of competition. Stable environment wearing the limited risk and enable goal setting process be democratic and participatory.

Stabilitas lingkungan organisasi

Faktor lainnya yang mempengaruhi lingkungan perencanaan adalah lingkungan eksternal, meliputi iklim politik dan ekonomi, ketersediaan pasokan, struktur industri yang melayani organisasi dan hakikat persaingan. Lingkungan yang stabil mengenakan resiko yang terbatas dan memungkinkan proses penetapan tujuan menjadi demokratis dan partisipatif.

• THANK YOU .....