

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Editor: Syaiful Bahri



Peti Sri Rahayu
R. Hery Koeshardjono
Yayuk Indah Wahyuning Tyas
Clara Neltje Meini Rotinsulu
Muhammad Ridhwansyah Pasolo
Sumarni S
Vince Ratnawati
Yuha Nadhirah Qintharah
Tatik Amani
Irianti
Siti Alfiyah
Hariyanti
Wilda Tri Handayani
Elmi Rakhma Aalin
Ellyn Citra Putranti

BUNGA RAMPAI

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Peti Sri Rahayu
R. Hery Koeshardjono
Yayuk Indah Wahyuning Tyas
Clara Neltje Meini Rotinsulu
Muhammad Ridhwansyah Pasolo
Sumarni S
Vince Ratnawati
Yuha Nadhirah Qintharah
Tatik Amani
Irianti
Siti Alfiyah
Hariyanti | Wilda Tri Handayani
Elmi Rakhma Aalin | Ellyn Citra Putranti

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Peti Sri Rahayu
R. Hery Koeshardjono
Yayuk Indah Wahyuning Tyas
Clara Neltje Meini Rotinsulu
Muhammad Ridhwansyah Pasolo
Sumarni S
Vince Ratnawati
Yuha Nadhirah Qintharah
Tatik Amani
Irianti
Siti Alfiyah
Hariyanti | Wilda Tri Handayani
Elmi Rakhma Aalin | Ellyn Citra Putranti

Editor:

Syaiful Bahri

Tata Letak:

Anjar Rahman

Desain Cover:

Manda Aprikasari

Ukuran:

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman:

vi, 222

ISBN:

978-623-195-459-6

Terbit Pada:

Agustus 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi dalam bentuk buku dapat dipublikasikan dan dapat sampai dihadapan pembaca. Buku ini disusun oleh sejumlah akademisi dan praktisi sesuai dengan kepakarannya masing-masing. Buku ini diharapkan dapat hadir memberi kontribusi positif dalam ilmu pengetahuan khususnya terkait dengan Penganggaran Perusahaan.

Sistematika buku Penganggaran Perusahaan ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan contoh penerapan. Buku ini terdiri atas 15 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Pengantar Penganggaran Perusahaan, Mekanisme Penyusunan Dan Relevansi Anggaran, Perencanaan Dan Pengendalian Laba, Anggaran Penjualan, Anggaran Produksi, Anggaran Bahan Baku, Anggaran Biaya Tenaga Kerja, Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik, Anggaran Variabel, Anggaran Modal, Anggaran Kas, Anggaran Piutang, Anggaran Komprehensif, Anggaran Fleksibel, dan Anggaran Parsial.

Kami menyadari bahwa tulisan ini jauh dari kesempurnaan dan masih terdapat banyak kekurangan, sejatinya kesempurnaan itu hanya milik Yang Kuasa. Oleh sebab itu, Kami tentu menerima masukan dan saran dari pembaca demi penyempurnaan lebih lanjut.

Akhirnya kami mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah mendukung dalam proses penyusunan dan penerbitan buku ini, secara khusus kepada Penerbit Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1 PENGANTAR PENGANGGARAN PERUSAHAAN	1
Pengertian Anggaran.....	1
Fungsi dan Manfaat Anggaran	4
Jenis-Jenis Anggaran	6
Keunggulan dan Kelemahan Anggaran	8
Tujuan dan Kegunaan Anggaran.....	9
Prinsip-Prinsip Anggaran Publik	10
Faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Penganggaran.....	10
2 MEKANISME PENYUSUNAN DAN RELEVANSI ANGGARAN	15
Pendahuluan	15
Mekanisme Penyusunan Anggaran	16
Relevansi Anggaran.....	23
3 PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN LABA	33
Teori Perencanaan dan Pengendalian Laba	33
Anggaran (Perencanaan dan Pengendalian Laba) Sebagai Alat Manajemen	33
Anggaran Merupakan Alat Manajemen yang Penting	36
Proses Perencanaan dan Pengendalian Laba.....	43
4 ANGGARAN PENJUALAN	47
Pengertian Anggaran Penjualan	47

	Manfaat Anggaran Penjualan	48
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Anggaran Penjualan.....	48
	Sumber Data Anggaran Penjualan	49
	Harga Jual Produk.....	55
5	ANGGARAN PRODUKSI	61
	Anggaran Produksi	61
	Format Anggaran Produksi	62
	Contoh Kasus Anggaran Produksi.....	63
	Contoh Kasus Anggaran Produksi Lebih dari Satu Bulan	64
	Kebijakan Pada Anggaran Produksi	66
6	ANGGARAN BAHAN BAKU.....	75
	Pengantar	75
	Pengertian Bahan Baku	76
	Penyusunan Anggaran Bahan Baku	76
	Menghitung Nilai Bahan Baku	79
	Perencanaan Kebutuhan Bahan Baku	80
	Prosedur Pembelian dan Penerimaan Bahan Baku.....	82
	Metode <i>Just in Time</i>	83
	Metode <i>Economic Order Quantity</i> (EOQ).....	83
7	ANGGARAN BIAYA TENAGA KERJA	91
	Pengertian Tenaga Kerja	91
	Biaya Tenaga Kerja	92
	Anggaran Tenaga Kerja	94
	Prosedur Penyusunan Anggaran Tenaga Kerja.....	95

	Fungsi Pengendalian Anggaran Biaya Tenaga Kerja.....	100
8	ANGGARAN BIAYA <i>OVERHEAD</i> PABRIK.....	105
	Pengertian	105
	Penggolongan Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	106
	Pembebanan Tarif Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	107
	Metode Penentuan Tarif Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	108
	Langkah-Langkah Penentuan Tarif Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	110
	Metode Pembebanan BOP Kepada Produk dengan Menggunakan Tarif yang Dipilih.....	115
9	ANGGARAN VARIABEL	121
	Pendahuluan	121
	Pengertian Anggaran Variabel.....	122
	Faktor-Faktor yang Berpengaruh dalam Menyusun Anggaran Variabel	122
	Tujuan Anggaran Variabel	122
	Manfaat Anggaran Variabel.....	123
	Metode Variabilitas Biaya	123
	Bentuk Penyajian Anggaran Variabel	127
10	ANGGARAN MODAL.....	135
	Pengantar	135
	Pengertian Penganggaran Modal (<i>Capital Budgeting</i>).....	135
	Prinsip <i>Capital Budgeting</i>	136
	Tahapan <i>Capital Budgeting</i>	137
	Pengertian Penganggaran Modal dan Keputusan Investasi	138

	Penentuan Investasi Awal Suatu Proyek	139
	Aliran Kas Permulaan (<i>Initial Cash Flow</i>)	141
	Penentuan Aliran Kas Masuk Bersih Operasi (<i>Proceeds</i>).....	142
	Penentuan Aliran Kas Pada Akhir Umur Proyek.....	145
11	ANGGARAN KAS	149
	Pengertian Anggaran Kas	149
	Tujuan Penyusunan Anggaran Kas	150
	Fungsi Anggaran Kas	151
	Manfaat Anggaran Kas.....	151
	Sumber Kas dan Penggunaan Kas	152
	Langkah-Langkah dalam Penyusunan Anggaran Kas	153
	Format Anggaran Kas	155
12	ANGGARAN PIUTANG	163
	Pendahuluan	163
	Pengertian Piutang.....	164
	Skedul Pengumpulan Piutang.....	167
	Pengertian Anggaran Piutang.....	167
	Faktor yang Mempengaruhi Anggaran Piutang ...	168
	Penyusunan Anggaran Piutang.....	170
	Latihan Soal	175
13	ANGGARAN KOMPREHENSIF	179
	Pengertian Anggaran Komprehensif	180
	Syarat Anggaran Komprehensif.....	181
	Pedoman Anggaran Komprehensif.....	181
	Proses Penyusunan Anggaran Komprehensif	181

	Komponen Anggaran Komprehensif	182
	Manfaat Anggaran Komprehensif	185
	Perbedaan Anggaran Komprehensif dengan Partial.....	186
	Komponen Anggaran Komprehensif	186
14	ANGGARAN FLEKSIBEL	193
	Anggaran Fleksibel	193
	Langkah-Langkah Membuat Anggaran Fleksibel	194
	<i>Flexible Budget vs Static Budget</i>	195
	Analisis Varians Volume Penjualan.....	198
	Varians Anggaran Fleksibel.....	199
	Contoh Analisis Anggaran Fleksibel	201
15	ANGGARAN PARSIAL.....	209
	Pendahuluan	209
	Pengertian Anggaran Parsial	211
	Tujuan Penyusunan Anggaran.....	213
	Manfaat Anggaran	215
	Perbedaan Antara Anggaran Komprehensif dan Anggaran Parsial.....	216
	Langkah Penyusunan Anggaran Parsial	218
	Contoh Anggaran Parsial Penyusunan Anggaran Penjualan.....	219

PENGANTAR PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Peti Sri Rahayu, S.E.
Universitas Lampung

Pengertian Anggaran

Setiap perusahaan akan memerlukan suatu program yang harus dilaksanakan secara sistematis dan konsisten dari tahun ke tahun. Program-program ini harus disusun sesuai dengan rencana kegiatan, untuk memastikan kemana arah perusahaan serta tujuan apa yang akan dicapai oleh perusahaan dalam periode waktu tertentu. Program yang telah disusun oleh perusahaan disebut juga program kerja perusahaan yang penyusunannya ini berdasarkan tahapan kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu departemen yang dimiliki oleh perusahaan. Anggaran diawali dari perencanaan kegiatan yang ingin dilaksanakan oleh tiap departemen, sehingga akan membentuk program-program perusahaan.

Anggaran menurut Horngren, Foster dan Datar (2000) mendefinisikan anggaran “*a budget is the quantitative expression of a proposed plan of action by management for a future time period and is an aid to the coordination and implementation of the plan*”. Munandar (1995) “*Business Budget* atau *Budget* (Anggaran) merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jumlah waktu tertentu yang akan datang”.

Anthony & Govindarajan (2005) anggaran sebagai sebuah rencana keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat-alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam organisasi. Menurut Chiristinaet.al (2002) anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. Menurut Nafarin (2008) anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan progam yang telah disahkan, sebagai alat manajemen dalam mencapai tujuan.

Menurut Supriyono (2001) anggaran merupakan suatu rencana terinci yang disusun secara sistemais dan dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu terntentu biasanya dalam satu tahun. Menurut Hansen & Mowen (2005) anggaran merupakan alat untuk pengendalian yang menyatakan pendapatan dan biaya untuk periode satu tahun dan berfungsi sebagai alat pengawasan bagi pihak manajemen untuk mengadakan penilaian hasil-hasil yang telah dicapai. Menurut Munandar (2015), anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter) dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang. Menurut Muslichah & Bahri (2021) anggaran merupakan rancangan kuantitatif yang biasanya dinyatakan dalam satuan muata uang untuk jangka waktu tertentu serta berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

Anggaran perusahaan merupakan perencanaan dalam perusahaan yang disusun secara terpadu dan dijelaskan secara kuantitatif selama periode tertentu atau sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan (Hartadinata et al., 2020). Menurut Nurhadi & Effendy (2020) penganggaran merupakan proses perencanaan yang diatur sedemikian rupa agar berurutan disajikan dengan

format numerik serta tertera sebagai satuan keuangan mencakup semua aktifitas korporasi bagi suatu era pada hari-hari selanjutnya. Dalam menyusun penganggaran harus memperhatikan hal-hal berikut:

1. Penambahan wawasan, informasi, arah dan aturan-aturan yang telah diterapkan oleh korporasi.
2. Informasi pada periode yang lalu.
3. Perkiraan kemajuan dan perkembangan perekonomian di suatu wilayah.
4. Informasi akan metode, cara serta teknik yang dilaksanakan kompetitor.
5. Perkiraan akan strategi nasional.
6. Penelitian akan kemajuan korporasi.

Tim penganggaran perlu memperhatikan gerak-gerik pengguna penganggaran melalui pertimbangan berikut ini:

1. Penganggaran disajikan secara fakta dan teliti dengan tujuan untuk mencegah terlalu tinggi atau kerendahan. Anggaran yang dibuat atau disajikan terlalu tinggi hanyalah angan-angan penganggaran sedangkan anggaran yang dibuat terlalu rendah tidak menggambarkan kedinamisan.
2. Penyajian penganggaran merefleksikan perlakuan yang sama dengan tujuan agar pengguna penganggaran bukan terbebani, melainkan semangat dalam melakukan
3. Penyajian catatan penggunaan penganggaran diperlukan catatan rinci dan detil disajikan pada saat yang tepat, apabila ada varians menimbulkan kerugian cepat diketahui dari awal sebelum terjadi.

Ketika penyusunan penganggaran dapat menemui hambatan-hambatan bilamana mengabaikan peristiwa-peristiwa di bawah ini:

1. Biasanya kemampuan padatim belum mahir, belum mempunyai pola pikir kompeherensif dan belum menyikapi adanya perubahan sistem dan teknologi.

2. Adanya campur tangan atasan, dapat menjadikan penganggaran mudah digoyang
3. Kemampuan tim penyusun dibawah standar.
4. Masyarakat disekitarnya tidak mendukung program yang ditawarkan korporasi.

Penganggaran korporasi disalurkan ke wujud finansial sehingga sebutan lainnya penganggaran yang biasa digunakan yaitu *finansial plan*. Bagi penganggaran, unit program dengan unit moneter menjadi prioritas dengan makna semua program dikualifikasikan ke unit moneter dengan tujuan agar mampu diperhitungkan sasaran efisien dengan efektif kegiatan secara lebih substansial, anggaran merupakan tanggung jawab pimpinan korporasi terhubung strategi kebijakan korporasi terhadap penghasilan, beban, dengan aneka perdagangan finansial pada perkiraan-perkiraan dimasa-masa berikutnya.

Fungsi dan Manfaat Anggaran

Fungsi anggaran menurut Mulyadi (2001) sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan di masa yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Supriyono (2001), anggaran memiliki beberapa manfaat yaitu, sebagai berikut:

1. Perencanaan kegiatan organisasi atau pusat pertanggungjawaban dalam jangka pendek.
2. Membantu dalam mengkoordinasikan rencana jangka pendek.
3. Digunakan sebagai alat komunikasi rencana kepada berbagai manajer pusat pertanggungjawaban.
4. Sebagai alat untuk memotivasi para manajer dalam menggapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya.
5. Digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan & penilaian prestasi pusat-pusat pertanggungjawaban dan para manajernya.
6. Digunakan sebagai alat pendidikan para manajer.

Menurut Muslichah & Bahri (2021) terdapat beberapa fungsi anggaran, sebagai berikut:

1. Perencanaan. Anggaran terkait erat dengan estimasi ke depan tentang keuangan dana posisi keuangan pada periode tertentu.
2. Komunikasi. Anggaran yang telah disusun digunakan departemen atau bagian lain dalam menjalankan aktivitas operasional.
3. Motivasi. Anggaran mendorong manajemen mencapai biaya yang telah dianggarkan.
4. Pengendalian. Anggaran dibandingkan dengan realisasinya sehingga berfungsi sebagai pengendalian.
5. Evaluasi. Selisih anggaran dengan realisasi dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja manajer.

Jenis-Jenis Anggaran

Menurut Rudianto (2009) ada beberapa jenis anggaran yaitu sebagai berikut:

1. Anggaran Operasional

Anggaran operasional merupakan rencana kerja perusahaan yang meliputi seluruh kegiatan utama perusahaan untuk mendapatkan pendapatan selama periode tertentu. Anggaran operasional meliputi:

a. Anggaran pendapatan

Anggaran pendapatan adalah rencana yang dibuat oleh perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh pendapatan pada kurun waktu tertentu. Selain itu anggaran pendapatan juga dapat disusun menurut jenis produk, wilayah pemasaran, kelompok konsumen atau kelompok wiraniaga.

b. Anggaran Biaya

Anggaran biaya adalah rencana biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang direncanakan. Didalam kelompok anggaran ini dapat dibedakan menjadi anggaran biaya terukur dan anggaran biaya diskresioner.

Kelompok anggaran biaya

- 1) Anggaran biaya bahan baku yaitu rencana besarnya biaya bahan baku yang akan dikeluarkan perusahaan dimasa yang akan datang.
- 2) Anggaran biaya tenaga kerja langsung yaitu rencana besarnya biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan untuk membayar tenaga kerja langsung yang terlibat dalam produksi dimasa yang akan datang.
- 3) Anggaran biaya *overhead* yaitu rencana besarnya biaya produksi diluar biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

- 4) Anggaran biaya pemasaran yaitu rencana mengenai biaya distribusi yang akan dikeluarkan oleh perusahaan untuk mendistribusikan produknya.
- 5) Anggaran biaya administrasi dan umum yaitu biaya yang direncanakan untuk operasi kantor administrative pada periode yang akan datang.

c. Anggaran laba

Anggaran laba adalah besarnya laba yang akan dicapai perusahaan didalam suatu periode tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran laba merupakan gabungan dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya.

2. Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran yang berhubungan dengan rencana pendukung aktivitas operasi atau kegiatan perusahaan. Anggaran ini meliputi beberapa jenis yaitu:

a. Anggaran investasi

Anggaran investasi adalah rencana perusahaan untuk membeli barang-barang modal yang digunakan untuk menghasilkan produk perusahaan dimasa mendatang dalam jangka panjang seperti pembangunan gedung kantor, pabrik, pembelian mesin dan pembelian tanah.

b. Anggaran kas

Anggaran kas adalah rencana aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan didalam suatu periode tertentu.

c. Proyeksi neraca

Proyeksi neraca adalah kondisi keuangan yang diinginkan perusahaan didalam suatu periode tertentu pada masa yang akan datang.

Keunggulan dan Kelemahan Anggaran

Menurut Prawironegoro dan Purwanti (2008), keunggulan dan kelemahan anggaran antara lain sebagai berikut:

1. Keunggulan Anggaran
 - a. Hasil analisis lingkungan internal perusahaan adalah analisis data historis perusahaan yang menjelaskan dan menggambarkan kelemahan dan kekuatannya kemudian dijadikan bahan baku untuk menciptakan program kerja dimasa yang akan datang.
 - b. Hasil analisis lingkungan eksternal yang menjelaskan peluang bisnis dan kendala yang akan dihapinya, lalu dijadikan bahan baku dalam membuat program kerja dimasa yang akan datang
 - c. Untuk pedoman kerja dan pengendalian kegiatan operasional dan keuangan
 - d. Untuk sarana koordinasi antar bagian, sekdi, divisi dalam suatu perusahaan.
 - e. Sebagai dasar mengetahuitanggung jawab dan wewenang semua level manajer.
2. Kelemahan Anggaran
 - a. Prediksi kegiatan bisnis dimasa mendatang belum tentu mendekati kenyataan atau belum tentu tepat
 - b. Perubahan kondisi politik, sosial, ekonomi, bisnis dimasa mendatang sulit untuk diprediksi sehingga sering tidak terjangkau dalam pemikiran pembuatan anggaran
 - c. Kerap terjadinya konflik kepentingan dalam pelaksanaan anggaran ataupun penyusunannya.
 - d. Pembuat anggaran sering berfikir secara subjektif
 - e. Anggaran umumnya sangat idealistik sehingga sulit untuk dicapai dan dapat mengakibatkan para pelaksana frustrasi.

Tujuan dan Kegunaan Anggaran

Menurut Purwanti dan Prawironegoro (2013), tujuan penganggaran yaitu sebagai berikut:

1. Memaksa manajer untuk membuat rencana kerja.
Penganggaran memaksa manajer membuat rencana berarti manajer dituntut untuk selalu berfikir proaktif mengenai perubahan yang akan terjadi dimasa yang akan datang .
2. Tolak ukur mengevaluasi kinerja.
Penganggaran digunakan sebagai tolak ukur dalam mengevaluasi kinerja artinya kinerja manajemen wajib dibandingkan dengan anggaran. Hasilnya yaitu varian; varian dianalisis dan dihitung untuk koreksi rencana anggaran serta pelaksanaan kerja.
3. Meningkatkan komunikasi serta koordinasi antar manajer
Penganggaran mampu meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar manajer artinya secara formal anggaran mengkomunikasikan rencana organisasi kepada seluruh level manajemen
4. Membantu pengambilan keputusan
Penganggaran membantu pengambilan keputusan artinya anggaran mengarahkan perhatian manajer dalam mengambil keputusan

Menurut Munandar (1995) anggaran (budget) memiliki beberapa kegunaan pokok, sebagai berikut:

1. Sebagai pedoman kerja
Sebagai pedoman kerja, berfungsi memberikan arah serta target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan diwaktu mendatang.
2. Digunakan sebagai alat pengkoordinasi kerja dan
Anggaran juga sebagai untuk mengkoordinasikan kerja agar seluruh bagian yang ada dalam organisasi dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik agar mampu menuju sasaran yang telah ditentukan.

3. Sebagai alat pengawasan kerja

Sebagai alat pengawasan kerja, anggaran digunakan sebagai tolok ukur, sebagai alat pembandingan untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan.

Prinsip-Prinsip Anggaran Publik

Menurut Bastian (2010) ada beberapa prinsip-prinsip penganggaran sebagai berikut:

1. Demokratis

Ditetapkan melalui suatu proses yang melibatkan unsur masyarakat selain itu harus dibahas dan mendapatkan persetujuan dari legislatif.

2. Adil

Anggaran negara harus diarahkan secara optimal dan secara proposional dialokasikan ke masyarakat sesuai dengan kebutuhannya.

3. Transparan

Pada proses perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban harus diketahui oleh masyarakat umum

4. Bermoral tinggi

Pengelolaan anggaran negara berpegang teguh pada perundang-undangan yang berlaku dan mnegacu pada etika serta moral yang baik.

5. Akuntabel

Pengelolaan keuangan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat umum

Faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Penganggaran

Dalam penyusunan anggaran suatu perusahaan harus memperhatikan keadaan perusahaan, baik itu keadaan didalam ataupun diluar perusahaan tersebut. Kebijakan yang telah ditetapkan oleh suatu negara pastinya akan membawa pengaruh kepada suatu perusahaan. Wabah

penyakit, bencana alam dan gejolak politik yang terjadi harus dimasukkan dalam pertimbangan perusahaan untuk menyusun anggaran yang sistematis dan realistis.

Modal perusahaan, kekuatan asset dan umur ekonomis dari perabotan dan peralatan yang dimiliki perusahaan juga mampu berpengaruh pada besar dan kecilnya beban yang akan ditanggung oleh anggaran perusahaan. Teknologi, keahlian, pengetahuan dan keterampilan karyawan juga dapat menentukan besar kecilnya suatu anggaran. Sumber dan penggunaan dana juga merupakan pertimbangan khusus untuk penyusunan anggaran suatu perusahaan.

Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam suatu penganggaran yaitu sebagai berikut:

1. Wawasan mengenai sasaran serta norma atau atauran kebijakan korporasi dengan peramalan perubahannya.
2. Informasi masa lalu.
3. Ilmu perihal strategi, metode dengan perubahan perilaku industri sejenis.
4. Riset atau penelitian bagi situasi korporasi.

Daftar Pustaka

- Bastian, Indra. (2010). *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Erlangga.
- Adisaputro, G., & Asri, M. (2003). *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFÉ.
- Adnyana, I. M. (2020). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta Selatan: Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS).
- Anthony, R., Vijay Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat
- Christina, E., Fuad, M., Sukarno, E. (2002), *Anggaran Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hansen R. Don, Maryanne M. Mowen. (2005). *Management Accounting, 7 th Edition*, by. South -Western of Thomson Learning.
- Horngrén, Charles T, George Foster, Srikant M. Datar (2000), *Cost Accounting, a Managerial Emphasis*, Tenth Edition, Prentice Hall International Inc.
- Hutagalung, G. & Sihombing, D.S.U., (2022), *Penganggaran Perusahaan*. Medan: Penerbit CV. Pena Persada.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat, dan Rekayasa, Edisi Ketiga*: STIE YKPN.
- Munanda, M. (1995), *Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, Edisi Pertama, Yogyakarta, BPFÉ-UGM
- Muslichah & Syaiful Bahri. 2021. *Akuntansi Manajemen; Teori dan Aplikasi*. Jakarta. Mitra Wacana Media Penerbit.
- Nafarin. (2008). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurhadi, A., & Effendy, A. A. (2020). *Penganggaran Perusahaan*. Tangerang Selatan: Unpam Press.
- Prawironegoro, D. & Purwanti, A., (2008). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

- Purwanti, A. & Prawironegoro, D. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Rudianto. (2009). *Penganggaran*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Supriyono, R.A. (2001). *Akuntansi Manajemen 3: Proses Pengendalian Manajemen. Edisi 1*. Yogyakarta: BPFÉ.
- Zein, B. & Dikkifiana, N. (2008). *Korelasi Antara Aspek Motivasi dalam Penyusunan Anggaran dengan Efektivitas Pelaksanaan Program Kegiatan Pada Pemerintahan Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam. Jurnal Telaah & Riset Akuntansi*, 1(2), 123-141.

Profil Penulis



Peti Sri Rahayu, S.E

Lahir di Karya Sakti, 22 April 1998, menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD) Negeri 02 Karya Sakti tahun 2004-2010. Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 01 Abung Surakarta tahun 2010-2013. Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Tumijajar tahun 2013-2016. S1 jurusan Akuntansi di Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta pada tahun 2016-2020. Tahun 2021 sedang menempuh pendidikan Magister Ilmu Akuntansi di Universitas Lampung. Tahun 2018 Juara 2 lomba videografi tingkat Universitas yang diselenggarakan oleh Universitas Ahmad Dahlan. 2019 juara harapan 1 lomba pajak tingkat Universitas. Saat ini sedang aktif dalam menulis buku.

Email Penulis: rahayupetty67@gmail.com

MEKANISME PENYUSUNAN DAN RELEVANSI ANGGARAN

Drs. R. Hery Koeshardjono, M.M., Ak., CA.
Universitas Panca Marga Probolinggo

Pendahuluan

Dalam era teknologi informasi dan era globalisasi ini, perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis. Persaingan tidak lagi bersumber dari perusahaan sejenis dalam industri, melainkan sudah meluas dari luar industri dan luar negeri, dengan cara-cara persaingan yang kompleks.

Untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis tersebut, perusahaan memerlukan tipe perencanaan yang tidak sekedar mampu merespon perubahan yang diperkirakan bakal terjadi di masa depan, lebih dari itu, perusahaan memerlukan tipe perencanaan yang mampu menciptakan masa depan perusahaan melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang. Dalam hal ini perusahaan perlu cara menstrukturisasi kenyataan masa depan, sehingga dapat direncanakan langkah-langkah strategik untuk mewujudkannya.

Masa depan yang kompleks memerlukan pemikiran yang jeli dari sebagian besar anggota organisasi untuk menggambarkan secara jelas kondisi masa depan yang akan diwujudkan oleh perusahaan. Salah satu sasaran dilaksanakan fungsi perencanaan yaitu untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditentukan yang dapat digolongkan kedalam tujuan yang bersifat umum dan khusus.

1. Tujuan bersifat umum yang terdiri dari:
 - a. **Ekonomi finansial** berupa peranan yang diinginkan oleh perusahaan sebagai lembaga yang bergerak dibidang ekonomi dan mencari keuntungan sebagai persyaratan agar perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya.
 - b. **Konsumen** dengan produk yang dihasilkan harus dapat memberikan kepuasan kepada konsumen dan memelihara hubungan baik dengan konsumen.
 - c. **Pemilik Modal** dengan menjalin hubungan yang sebaik mungkin dengan pemilik modal , agar mereka tetap bersedia memberikan modalnya.
2. Tujuan bersifat khusus yang terdiri dari:
 - a. **Produk** yang dihasilkan produk yang bermutu sehingga perusahaan ingin dikenal sebagai Produsen produk bermutu.
 - b. Luas daerah pemasaran yang ingin dicapai yaitu nasional atau regional.
 - c. Market share yang ingin dimiliki.
 - d. *Return on Invesment* tertentu

Mekanisme Penyusunan Anggaran

Untuk mencapai tujuan-tujuan diatas perusahaan seharusnya menyusun anggaran yang merupakan penjabaran secara lebih terperinci dari masing-masing tujuan untuk menjadi program-program kerja yang akan dilaksanakan. Didalam aktivitas penyusunan anggaran semakin luasnya mustahil program-program kerja ini harus dipikirkan dan disusun oleh seorang manager saja, karena dalam pelaksanaannya nanti akan melibatkan seluruh bagian dengan personalia dari berbagai jenjang organisasi dan dengan berbagai keahlian yang berbeda, maka didalam penyusunan anggaran pun perlu melibatkan berbagai personalia inti dari berbagai fungsi operasional perusahaan.

Didalam garis besarnya mekanisme penyusunan anggaran berjalan secara paralel dengan pembagian wewenang dan tanggung jawab operasional yang tercermin dalam bagan organisasi perusahaan dimana Struktur Organisasi merupakan kerangka hubungan antar satuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat, tugas dan wewenang yang masing-masing mempunyai peran tertentu dalam kesatuan yang utuh. Dalam proses penganggaran, struktur organisasi memiliki peran mendasar karena perencanaan dan pengendalian berhubungan langsung dengan distribusi wewenang dan tanggung jawab yang dinyatakan dalam bentuk struktur organisasi dan struktur ini memberikan gambaran yang jelas tentang siapa bertanggung jawab atas hal ini yaitu tanggung jawab untuk merencanakan besarnya anggaran serta mempertanggungjawabkan penggunaan dan anggaran yang diberikan pada masing-masing unit kerja.

Dengan melihat besarnya tanggung jawab organisasi perusahaan dalam penyusunan anggaran, maka ada beberapa mekanisme didalam penyusunan anggaran yang harus dipenuhi sebagai berikut:

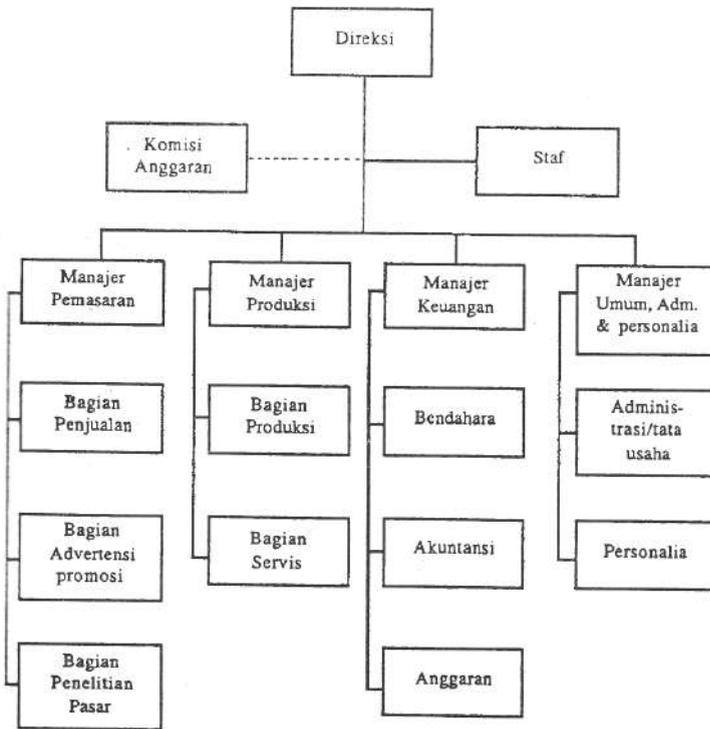
1. Komisi Anggaran/Panitia Anggaran(*Budget Committee*)

Komisi ini umumnya berada langsung dibawah Direksi, karena baik dalam penyusunannya maupun dalam pelaksanaannya anggaran perlu melibatkan personalia dari berbagai bagian, maka diharapkan anggaran yang disusun nantinya akan memperoleh dukungan secara penuh dari semua bagian yang ada di perusahaan. Sehingga anggaran yang disusun merupakan alat bagi manajemen untuk menggerakkan serta mengarahkan kegiatan-kegiatan seluruh bagian.

a. Keanggotaan dari Komisi Anggaran ini akan meliputi:

- 1) Salah seorang anggota Direksi
Biasanya adalah Direktur Keuangan yang bertugas memberikan pedoman umum penyusunan anggaran juga menentukan tujuan perusahaan, baik tujuan umum maupun tujuan khusus.
- 2) Manager Pemasaran
Marketing Manager bertugas menyusun anggaran penjualan (*Sales Budget*) dan anggaran biaya distribusi termasuk biaya iklan dan promosi.
- 3) Manajer Produksi
Production Manager bertugas menyusun anggaran-anggaran yang berhubungan dengan seluruh kegiatan produksi, seperti jumlah yang akan diproduksi, tenaga kerja, bahan baku, pembelian, *factory overhead*, depresiasi, dsb.
- 4) Manajer Keuangan
Financial Manager bertugas menyusun anggaran-anggaran yang berhubungan dengan posisi keuangan perusahaan.
- 5) Manajer bagian umum, administrasi, dan personalia
Manajer ini bertugas menyusun anggaran-anggaran yang berhubungan dengan biaya umum, administrasi dan personalia, seperti contoh gaji dan upah karyawan administrasi dan umum, biaya asuransi dan ATK, biaya telepon, biaya konsumsi, dan lain-lain.

Adapun gambaran posisi Komite Anggaran dalam Struktur Organisasi Perusahaan dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1 Bagan Organisasi Perusahaan

- b. Fungsi pokok dari Komite Anggaran adalah sebagai berikut:
- 1) Memutuskan kebijakan umum di bidang anggaran.
 - 2) Menanyakan, menerima dan memeriksa kembali data anggaran dari berbagai bagian organisasi baik anggaran jangka panjang dan jangka pendek.
 - 3) Menyarankan revisi-revisi yang diperlukan atas anggaran yang diajukan dari berbagai bagian organisasi.
 - 4) Menyetujui anggaran dan revisi yang telah dilakukan

- 5) Menggabungkan data anggaran sesuai dengan rencana induk perusahaan.
- 6) Mengevaluasi dan merevisi anggaran yang sudah digabung sebelum disahkan.
- 7) Mengeluarkan laporan periodik yang menunjukkan analisis antara anggaran dengan realisasi serta merekomendasikan tindakan untuk perbaikan (*Corrective action*).

2. Penyusunan Anggaran

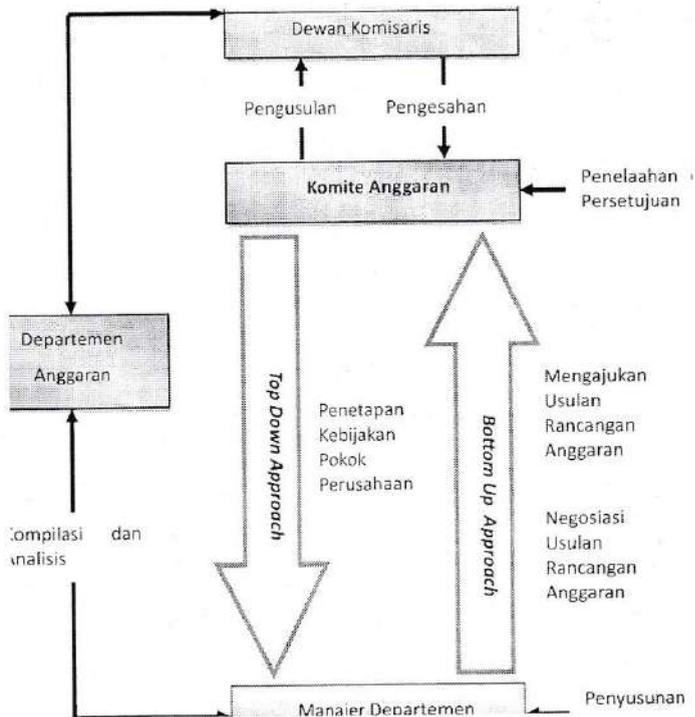
Didalam penyusunan anggaran terdapat 2 pendekatan yang dapat digunakan oleh Manajemen, yaitu sebagai berikut:

a. Pendekatan dari atas ke bawah (**Top-Down Approach**)

Para manajer yang lebih tinggi menyatakan apa yang mereka harapkan dan para manajer di bawahnya tentang segala aktivitas perusahaan.

b. Pendekatan dari bawah ke Atas (**Down-Top Approach**)

Para manajer yang bertanggung jawab terhadap pusat-pusat pertanggungjawaban (**Responsibility Centers**) mengajukan apa yang mereka akan capai dan sumber-sumber daya apa yang mereka yakini diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.



Gambar 2.2. Struktur Organisasi Penyusunan Anggaran

3. Proses Penyusunan Anggaran

Dalam proses penyusunan anggaran meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Pengumpulan data dan informasi
- b. Pengolahan dan penganalisaan data dan informasi
- c. Menyusun Anggaran serta menyajikan secara teratur dan sistematis.
- d. Pengkoordinasian pelaksanaan anggaran
- e. Penilaian (evaluasi) pelaksanaan anggaran
- f. Kesimpulan penilaian pelaksanaan anggaran dan tindak lanjutnya.

4. Faktor yang berpengaruh dalam Proses Penyusunan Anggaran

Di dalam proses penyusunan anggaran terdapat berbagai pertimbangan yang perlu diperhatikan berkaitan dengan faktor eksternal dan internal antara lain:

a. Tingkat Kesulitan

Anggaran yang terlalu sulit untuk dicapai membuat pelaksana anggaran tidak akan bersemangat dalam mencapainya demikian pula anggaran terlalu mudah dicapai membuat pelaksana anggaran tidak berprestasi sesuai kemampuan maksimalnya maka kurang motivasi. Oleh sebab itu anggaran dibuat seoptimal dan serealistis artinya anggaran disusun dengan standar yang mampu dicapai dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

b. Partisipasi Manajemen Puncak

Manajemen puncak harus berpartisipasi dalam meninjau dan mengesahkan anggaran.

c. Keadilan

Agar anggaran efektif, sistem anggaran biasanya merupakan sistem dari bawah ke atas (*bottom up*), dimana pelaksana anggaran yang menyiapkan usulan anggaran tersebut, bila ada perubahan anggaran dari pihak atas, maka harus diyakinkan oleh atasnya agar anggaran memang adil.

d. Kesulitan Departemen Anggaran

Departemen anggaran harus menganalisis anggaran secara rinci, dan harus merasa pasti bahwa anggaran telah disiapkan bahwa informasi yang terkandung didalamnya akurat.

e. Struktur Organisasi

Pelaksana anggaran yang berada dalam organisasi yang sangat terstruktur cenderung merasa memiliki pengaruh lebih besar.

f. Sumber Daya Perusahaan

Pihak manajemen harus memperhitungkan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk merealisasikan rencana kerja perusahaan tersebut.

5. Keterbatasan Penyusunan Anggaran

Penyusunan Anggaran tidak terlepas dari keterbatasan-keterbatasan sebagai berikut:

- a. Penyusunan Anggaran tidak dapat memberikan jaminan bahwa kondisi masa depan dapat diprediksi secara akurat, sehingga anggaran hanya merupakan estimasi bukan pernyataan fakta.
- b. Penyusunan Anggaran tidak dapat menggantikan praktik-praktik manajemen.
- c. Penyusunan Anggaran didasarkan kepada kondisi atau asumsi tertentu, sehingga apabila kondisi atau asumsi yang mendasari Penyusunan Anggaran berubah maka Penyusunan Anggaran harus direvisi.
- d. Persiapan dalam Penyusunan Anggaran tidak dapat memberikan jaminan kesuksesan. Kesuksesan hanya diperoleh dari usaha keras manajemen dan staf.

Relevansi Anggaran

Business Budgeting disebut juga namanya finansial plan, hal ini perlu dilakukan dengan usaha-usaha manusia akan lebih banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijaksanaan-kebijaksanaan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan-perencanaan yang matang. Demikian pula dengan suatu perusahaan yang berkencenderungan memandang ke depan, akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukannya pada masa yang akan datang, adapun dalam pelaksanaannya dengan berpegangan pada semua rencana yang telah disusun sebelumnya. Pada perusahaan manufaktur/pabrik kegiatan akan dilakukan

dengan lebih efisien dan tingkat keuntungan akan lebih besar apabila manajemen memperhatikan rencana untuk aktivitas-aktivitasnya dimasa depan, maka menurut Hecks dan Wilson mengatakan bahwa relevansi yang utama dari business budgeting yaitu dapat ditentukannya kegiatan-kegiatan yang paling profitable yang akan dilakukan dalam arti didalam merencanakan kegiatan-kegiatan harus sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu memperoleh keuntungan yang optimal sehingga dalam menentukan rencana perusahaan mengikuti visi dan misi perusahaan berdasarkan strategis perusahaan. Selain itu relevansi lainnya yaitu membantu manajemen dalam mengelola perusahaan karena manajemen harus mengambil keputusan-keputusan yang paling menguntungkan perusahaan berupa memilih barang-barang atau jasa-jasa yang akan diproduksi dan dijual, memilih/menyeleksi pelanggan, menentukan tingkat harga, penggunaan metode-metode produksi dan distribusi, dan pemberian kredit penjualan atau termin penjualan dll.

Didalam melaksanakan relevansi tersebut diatas ada beberapa yang perlu dilakukan oleh perusahaan sebagai berikut:

1. Menentukan syarat-syarat Efektivitas Anggaran

Supaya Anggaran dapat berjalan dengan efektif, maka harus memenuhi syarat-syarat yaitu:

- a. Adanya organisasi perusahaan yang sehat, maksudnya adalah organisasi yang mempunyai komunikasi, ototisasi, dan pertanggungjawaban yang jelas.
- b. Adanya informasi akuntansi yang diperoleh secara tepat waktu, dapat dipercaya, dan akurat.
- c. Adanya informasi yang dapat diperbandingkan dan dipahami oleh semua orang yang ada didalam organisasi.
- d. Mendukung semua tingkatan dalam organisasi mulai dari tingkat bawah, menengah, dan atas.

2. Proses Perencanaan dan Pengendalian Laba

Dalam proses tersebut sangat penting untuk mengintergrasikan fungsi-fungsi *planning*, *leading* dan *controlling*, merupakan program perencanaan dan pengendalian laba bukan sekedar master budget akan tetapi merupakan penerapan berbagai konsep manajemen dengan menggunakan berbagai pendekatan, teknik dan langkah-langkah yang urut, seperti gambar 2.3 dibawah ini:



Gambar 2.3. Proses Perencanaan dan Pengendalian Laba

Urutan tahap-tahap proses Anggaran, mencakup tahap-tahap berikut:

a. Identifikasi dan Evaluasi Variabel Eksternal

Manajemen bertugas menciptakan dan mempertahankan lingkungan internal dimana individu bekerja sama dalam suatu kelompok, yang bertujuan mencapai kinerja yang efisien sesuai dengan tujuan perusahaan. Selain itu manajemen juga perlu memahami faktor-faktor lingkungan eksternal yang sangat turbulen dan

dinamis, dan kemudian mencoba mengharmonisasikannya dengan lingkungan internal, karena faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh penting bagi keberhasilan perusahaan.

b. Pengembangan Tujuan Umum Perusahaan

Sebelum merumuskan strategi, perusahaan harus mengawalinya dengan merumuskan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Pernyataan tujuan umum perusahaan harus merumuskan visi, misi, keyakinan dasar dan nilai-nilai dasar perusahaan. Pernyataan dari tujuan umum ini biasanya tidak menspesifikasi sasaran kuantitatif, namun lebih berupa pernyataan naratif mengenai maksud tujuan dan karakter filosofi dari usaha perusahaan.

c. Pengembangan Sasaran Khusus bagi Perusahaan

Tujuan dari tahap sasaran dalam proses anggaran ini adalah untuk mengarahkan pernyataan tujuan umum ke fokus yang lebih tajam dan untuk mentransformasikan informasi umum kepada informasi perencanaan yang lebih spesifik. Hal ini akan menghasilkan sasaran kuantitatif dan naratif yang jelas dan dapat diukur.

d. Pengembangan dan Evaluasi Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan adalah sasaran dasar, cara dan taktik yang digunakan untuk mencapai dan sasaran yang direncanakan. Tujuan dari pengembangan dan penyebaran strategi perusahaan adalah menemukan alternatif terbaik untuk mencapai tujuan umum yang direncanakan dan sasaran spesifik.

Terdapat beberapa kriteria untuk mengevaluasi strategi sebagai berikut:

- 1) Konsistensi intern, yaitu rencana tindakan yang mendukung satu sama lainnya.
- 2) Realistik, yaitu rencana tindakan yang dipilih dapat dicapai meskipun berisi tantangan.

- 3) Berfokus ke pencarian peluang dan penyelesaian masalah, yaitu rencana yang dipilih akan dapat mewujudkan peluang dan menyelesaikan masalah utama dan mengarah ke isu strategi utama.
- 4) Berkemampuan menyelesaikan subproblem utama, yaitu bahwa semua gejala juga diselesaikan.
- 5) Bermanfaat bagi pelanggan, yang berarti rencana harus meng-*improve value* yang dihasilkan bagi pelanggan.

e. Instruksi Perencanaan Manajemen Eksekutif

Instruksi perencanaan eksekutif yang dikeluarkan manajemen tingkat atas, mengkomunikasikan perencanaan yang diperlukan semua tingkatan manajemen untuk ikut berpartisipasi dalam pengembangan perencanaan laba strategis dan taktis untuk tahun anggaran mendatang. Kepemimpinan eksekutif berperan sangat penting dalam mengembangkan dan menjelaskan materi perencanaan ini, termasuk formulasi dari strategi yang relevan. Kosekuensinya dalam proses perencanaan pada titik ini ditetapkan dasar untuk memperjelas tujuan umum yang spesifik dari perusahaan dan strategi yang memudahkan pencapaiannya.

f. Persiapan dan Evaluasi Perencanaan Proyek

Konsep anggaran yang komprehensif mencakup suatu pendekatan yang sistematis dan terintegrasi untuk membuat perencanaan proyek, perencanaan strategis, ditunjukkan suatu usulan berdimensi waktu dan perencanaan yang diperlukan perusahaan. Setiap manajemen perlu mengembangkan tabel/grafik berdimensi waktu sejenis untuk keperluan pengambilan keputusan dan perencanaan pada subunitnya.

g. Pengembangan dan Persetujuan Rencana Laba Strategis dan Taktis

Setelah manajer-manajer dari berbagai pusat tanggung jawab menerima instruksi perencanaan eksekutif dan rencana proyek, maka para manajer dan berbagai pusat pertanggung jawaban dapat memulai aktivitas insensifnya untuk mengembangkan rencana laba secara strategis maupun staktis. Rencana Laba Strategis (jangka panjang) dan Rencana Laba Staktis (jangka pendek) biasanya disusun secara bersamaan dimana manajer dari setiap pusat pertanggung jawaban akan segera memulai aktivitasnya untuk mengembangkan rencana laba strategik (misalnya 5 tahun) dan rencana laba taktis (satu tahun) yang sesuai dengan rencana laba 5 tahun.

h. Pelaksanaan Rencana Laba

Pelaksanaan rencana laba telah dikembangkan dan disetujui dalam proses perencanaan melibatkan fungsi manajemen yaitu pengarahan bawahan dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Manajemen yang efektif di semua tingkat mengharuskan tujuan, sasaran, strategi dan kebijakan perusahaan dikomunikasikan dan dimengerti oleh bawahannya. Namun perencanaan laba yang luas, dan program pengendalian dapat membantu melaksanakan fungsi ini. Rencana, strategi dan kebijakan yang dibuat melalui partisipasi yang besar menetapkan dasar bagi komunikasi yang efektif.

i. Penggunaan Laporan Kinerja Periodik

Setelah rencana laba diimplementasikan selama periode tertentu (sesuai rencana staktis), maka diperlukan laporan kinerja periodik yang dibuat oleh bagian akuntansi berdasarkan laporan bulanan yang mencakup:

- 1) Laporan kinerja aktual periodik;
- 2) Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang direncanakan;
- 3) Memperlihatkan setiap perbedaan sebagai *varians* kinerja yang menguntungkan atau tidak menguntungkan.

j. Penggunaan Anggaran Biaya Fleksibel/variabel

Anggaran fleksibel/variabel memberikan informasi yang realistis, mengenai biaya yang dapat digunakan untuk menghitung jumlah anggaran untuk berbagai macam volume output atau tingkat aktivitas dalam setiap pusat tanggung jawab.

k. Penerapan tindak lanjut

Bagian paling penting dari pengendalian efektif ini adalah penerapan tindak lanjut karena laporan kinerja berdasar pada tanggung jawab yang telah ditentukan, dimana perlu pemisahan yang jelas antara sebab dan akibat yaitu variasi kinerja merupakan sebuah akibat/hasil, manajemen harus dapat menentukan sebab yang mendasarinya melalui identifikasi sebab adalah tanggung jawab manajemen lini.

3. Hubungan Penganggaran dengan Akuntansi

Penganggaran dengan akuntansi mempunyai hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya, maka hubungan keduanya tersebut dapat dijelaskan berikut:

- a. Akuntansi menyediakan data historis yang dapat digunakan untuk tujuan analisis dalam menyusun rencana perusahaan (anggaran).
- b. Komponen penganggaran yang dinyatakan secara finansial, disusun dalam format akuntansi dengan menggunakan sistem informasi akuntansi yang sama.

- c. Akuntansi menyediakan data actual untuk dibandingkan dengan data anggaran sebagai dasar untuk evaluasi kinerja (*performance report*)

Daftar Pustaka

- Adisaputro, Gunawan & Asri, Marwan (2018), *Anggaran Perusahaan buku 1*. Yogyakarta: Penerbit BPF E.
- Adisaputro, Gunawan & Anggarini, Yunita (2011). *Anggaran Bisnis: Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian Laba*. Yogyakarta: Penerbit UUPP STIM YKPN.
- Rahayu, Sri & Rachman, Andry Arifian (2013). *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Rudianto (2009). *Penganggaran: Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sasongko, Catur & Parulian, Safrida Rumondang (2019). *Anggaran*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Profil Penulis



Drs. R. Hery Koeshardjono, M.M., Ak., CA.

Adalah Dosen Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Panca Marga. Menyelesaikan S1 Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Brawijaya Malang pada tahun 1990 dan menjadi praktisi di Kantor Akuntan Publik selanjutnya bekerja di bagian accounting pada BUMN PT Kertas Lece (Perseroan) dan anak perusahaan PT Lebercon Perkasa, PT Sinar Fajar Konvertindo dan Koperasi Karyawan Kertas Lece sampai tahun 2013. Gelar Magister Manajemen (M.M) diperoleh dari Program Magister Manajemen di Universitas Merdeka Malang pada tahun 2013 dengan konsentrasi Manajemen Akuntansi.

Mulai tahun 2013 berkarier sebagai dosen Akuntansi FE UPM dan saat ini menjabat Ketua Program Studi Akuntansi dengan jabatan Lektor.

Penulis memiliki keminatan dibidang Perpajakan, Sistem Informasi Akuntansi, Akuntansi Manajemen dan Anggaran Perusahaan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang keminatan tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI yang bersifat hibah. Selain peneliti juga ikut pengabdian ke masyarakat untuk pengenalan peran Akuntansi dalam administrasi desa atau kelurahan, penulis juga aktif menulis buku Modul Pembelajaran untuk perpajakan dan Akuntansi dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi Perguruan Tinggi dan bangsa yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: rherypoeshardjono@upm.ac.id

PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN LABA

Yayuk Indah Wahyuning Tyas, S.E., M.M.
Universitas Panca Marga Probolinggo

Teori Perencanaan dan Pengendalian Laba

Berdasarkan teori, manajemen seharusnya dapat merencanakan dan mengendalikan tujuan-tujuan perusahaan, sehingga peran manajer yang strategis dapat menyusun cara-cara realistis untuk mencapai tujuan-tujuan strategiknya. Manajemen harus dapat mengendalikan variabel yang dapat dikontrol (*controllable variable*) dan merencanakan variabel-variabel yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable variable*). Oleh karena itu, peran manajer dan kecakapan manajerialnya menjadi faktor kunci yang menentukan kualitas keputusan perencanaan. Keputusan-keputusan dengan teori perencanaan dan pengendalian bersifat aktif, yang berarti bahwa manajemen harus dapat mengantisipasi peristiwa-peristiwa yang akan datang dan merencanakan secara strategis program yang akan dilakukan.

Anggaran (Perencanaan dan Pengendalian Laba) Sebagai Alat Manajemen

Program perencanaan dan pengendalian laba (anggaran) merupakan suatu proses untuk membantu melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian yang efektif. Menggunakan istilah perencanaan dan pengendalian laba yang komprehensif (anggaran komprehensif), tidak seperti pandangan sebelumnya yang

memandang anggaran sebagai suatu model matematis dalam organisasi yang dikembangkan oleh *programmer* computer. Pandangan tersebut tidak relevan, karena tidak memperhatikan aspek aspek penting dalam konsep perencanaan dan pengendalian laba/ anggaran, yakni (a) Anggaran memerlukan keputusan perencanaan utama oleh manajemen, (b) Anggaran menyangkut kegiatan pengendalian yang dilakukan manajemen, dan (c) Anggaran memperhatikan implikasi perilaku yang penting dalam organisasi secara keseluruhan. Bila dilihat secara menyeluruh, anggaran menjadi salah satu diantara pendekatan pendekatan penting yang telah dikembangkan untuk mendukung proses manajemen yang efektif.

Dalam suatu manajemen harus dapat mencapai suatu target laba yang telah ditentukan oleh perusahaan, maka dari itu perusahaan harus membuat suatu rencana secara terperinci yang dapat dipakai untuk membantu menilai kinerja perusahaan. Dalam perencanaan laba, manajer dapat menentukan aktivitas perusahaan untuk mencapai target laba yang telah berjalan dengan baik. Dalam perencanaan laba melibatkan kegiatan seperti pencapaian tujuan dan target laba yang realistis serta cara untuk mencapainya. Laba dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya, menghilangkan pengulangan pekerjaan serta ketidak konsistenan. Perencanaan laba menetapkan target laba yang juga mempertimbangkan penjualan dan biaya yang diharapkan untuk tahun depan dan periode yang lebih lama.

Dalam pencapaian suatu target laba yang telah ditentukan oleh perusahaan, manajemen harus mengadakan pengendalian laba. Pengendalian laba dapat membantu perusahaan dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja actual dari setiap bagian organisasi suatu perusahaan, kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan. Perencanaan dan pengendalian laba tergantung pada keyakinan bahwa manajemen dapat merencanakan dan mengendalikan tujuan jangka panjang perusahaan dengan membuat

keputusan yang baik secara terus menerus. Perencanaan dan pengendalian laba yang menyeluruh memfokuskan pada pelaporan kinerja dan evaluasi kinerja untuk menentukan penyebab kinerja yang tinggi dan yang rendah. Karakteristik penting dari laporan kinerja suatu perusahaan dan pengendalian laba sebagai berikut:

1. Kinerja diklasifikasikan menurut tanggung jawab yang dibebankan.
2. Hal hal yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan harus ditentukan.
3. Dibuat laporan yang tepat waktu.
4. Penekanan diberikan pada perbandingan antara hasil yang direncanakan dengan yang aktual.

Laba perusahaan merupakan selisih antara penghasilan penjualan di atas semua biaya dalam periode akuntansi tertentu. Oleh karena itu, perencanaan laba untuk periode akuntansi tertentu akan berhubungan dengan perencanaan atas penghasilan penjualan dan atas biaya pada periode akuntansi yang bersangkutan. Setiap organisasi yang ingin bertahan, tumbuh ataupun menginginkan bekerjanya secara lancar memerlukan adanya manajemen yang baik. Dalam menciptakan suatu manajemen yang baik, organisasi tentu saja harus memperhatikan dan melaksanakan fungsi manajemen dengan baik pula. Fungsi manajemen menurut Handoko (2008:21) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya secara efektif dan efisien. Sesuai dengan fungsi manajemen, yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian, anggaran pun demikian. Hal ini disebabkan karena anggaran sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya. Aspek lain yang penting dari perencanaan dengan menggunakan anggaran adalah perencanaan dana yang tersedia seefisien mungkin. Semua belanja membutuhkan dana dan dana adalah sumber daya yang langka. Oleh karena itu, penyusunan anggaran harus

memperhitungkan berbagai kemungkinan belanja dana yang ada dan menentukan kemungkinan mana yang paling menguntungkan bagi perusahaan. Jadi, salah satu fungsi anggaran adalah menentukan rencana belanja dan sumber dana yang ada seefisien mungkin. (Nafarin, 2007:28).

Setiap organisasi ingin mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya dalam organisasi secara efektif dan efisien. Setelah melakukan perencanaan atas kegiatan kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuannya, organisasi juga harus melakukan pengendalian atas kegiatan kegiatan tersebut. Karena berhasil tidaknya kegiatan perencanaan kerja tergantung kepada efektivitas pengendalian yang dilakukan oleh organisasi. Nafarin (2007:30) menjelaskan bahwa pengendalian berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan cara:

1. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
2. Melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu atau bila terdapat penyimpangan merugikan.

Pengawasan dan pengendalian didefinisikan sebagai proses mengukur dan mengevaluasi kinerja actual dari setiap bagian organisasi dari suatu perusahaan dan kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan. Oleh karena itu, anggaran dijadikan pegangan sebagai alat pengendalian oleh manajer yang bertanggung jawab menjalankan operasi untuk mengadakan penilaian dari hasil yang dicapainya. Pendapatan sesungguhnya yang diperoleh maupun beban sesungguhnya yang dikorbankan dapat dinilai dengan baik atau buruk bila dikaitkan dengan data yang telah dianggarkan dan perubahan kondisi sejak anggaran disusun.

Anggaran Merupakan Alat Manajemen yang Penting

Program perencanaan dan pengendalian laba (anggaran) merupakan alat penting bagi manajemen. Anggaran membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi fungsinya, mencakup:

1. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Manajemen

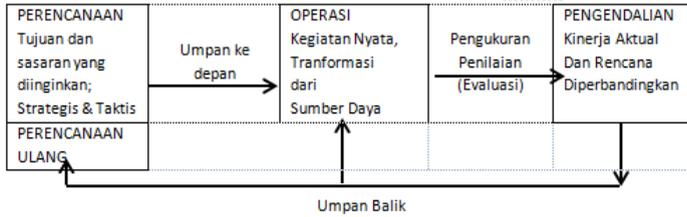
Manfaat utama perencanaan manajemen adalah untuk menyediakan proses umpan ke depan untuk operasi dan pengendalian. Konsep umpan ke depan adalah untuk memberi petunjuk kepada setiap manajer dalam membuat keputusan harian. Rencana yang disetujui menjadi unsur pokok dari umpan ke depan. Perencanaan umumnya dianggap sebagai tugas paling sulit yang dihadapi manajer dan juga sesuatu yang sangat mudah ditunda. Perencanaan didasarkan pada pandangan bahwa kesuksesan masa depan suatu organisasi dapat ditingkatkan dengan tindakan manajemen yang berkesinambungan. Dilihat dari sasaran umumnya suatu organisasi akan lebih sukses jika manajemen mengimplementasikan proses umpan ke depan dibandingkan dengan yang tidak. Perencanaan diperlukan karena beberapa pertimbangan berikut:

- a. Unit bisnis memiliki berbagai tujuan untuk dicapai. Perencanaan memberi arah pada pencapaian tujuan.
- b. Sumber daya dan kapasitas unit terbatas, perencanaan menjamin efisiensi pemanfaatan sumber daya tersebut.
- c. Unit bisnis menghadapi persaingan di pasar. Perencanaan mengurangi tingkat risiko kegagalan di pasar.
- d. Setiap keputusan bisnis selalu berujung pada laba rugi perusahaan dan anggaran yang merencanakan hal tersebut.

Setiap bagian dari perencanaan harus mencakup evaluasi, penilaian kembali dan berbagai variabel karena hal ini memiliki dampak yang besar terhadap perencanaan sasaran dan tujuan yang realistic, mencakup berbagai hal berikut:

Bagan 1.4

Umpan Ke Depan, Umpan Balik, Dan Perencanaan Ulang (Sumber: Wealsch, 1988)



a. Tujuan

Untuk merumuskan tujuan, perusahaan perlu mengidentifikasi lingkungan eksternal perusahaan (lingkungan makro dan industry) untuk mengidentifikasi peluang yang dapat diraih dan ancaman yang harus dihadapi oleh perusahaan dalam setiap lingkungan tersebut.

b. Sasaran

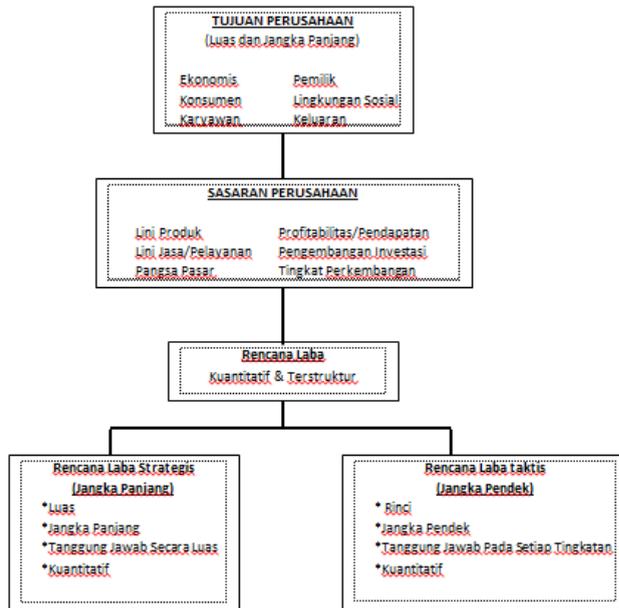
Sasaran menggambarkan garis besar tujuan perusahaan yang difokuskan secara *eksplisit* dan menspesialisasikan (a) dimensi waktu untuk pencapaiannya, (b) ukuran kuantitatif, dan (c) pembagian kewenangan (otoritas). Sebagai contoh sasaran (target) yang ingin dicapai adalah meningkatkan *market share* untuk produk A sebesar 5%.

c. Strategi

Tahap perencanaan berikutnya adalah perumusan strategi yang digunakan untuk menyediakan dasar pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Strategi adalah cara bagaimana perusahaan mencapai tujuan tujuannya dengan cara menyelaraskan antara sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki dengan berbagai peluang dan ancaman yang dihadapi di pasar.

BAB 4.5

Hubungan perencanaan dengan Tujuan, Sasaran dan Rencana – rencana laba (sumber: Wealsh, 1998)



Terdapat tiga tipe strategi yang dapat dirumuskan, (1) *Grand Strategy* adalah usaha secara terus menerus dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Sebagai contoh *grand strategy* menentukan apakah perusahaan akan mengembangkan pasarnya: tumbuh, stabil atau berkurang, atau kombinasi ketiganya. (2) *Generic Strategy* umumnya diterapkan sebagai strategi unit bisnis (*business unit strategy*), seperti usaha untuk mewujudkan biaya total terendah atau diferensiasi luas dengan fokus pasar luas atau sempit. (3) *Value Based Strategy* adalah strategi yang dirumuskan untuk menentukan kebutuhan *customer* dan dimensi nilai (*value*) yang akan dipenuhi perusahaan bagi *customer*.

d. Rencana Laba

Rencana laba adalah gambaran keuangan dan naratif mengenai hasil yang diharapkan dari implementasi keputusan. Istilah rencana laba (anggaran) digunakan karena secara eksplisit rencana ini menyatakan sasaran dalam kurun waktu dan hasil keuangan yang diharapkan (pengendalian investasi, laba, biaya) untuk setiap bagian perusahaan. Program perencanaan dan pengendalian laba (anggaran) membantu manajemen melaksanakan fungsi perencanaan melalui pengembangan perencanaan laba strategis (jangka panjang) dan perencanaan laba taktis (jangka pendek). Kedua jenis perencanaan ini mencakup harapan yang bersifat moneter (sasaran) untuk asset, kewajiban, laba, dan pengembalian investasi. Perencanaan laba taktis (jangka pendek) sebenarnya dapat dipandang sebagai tahun pertama dari perencanaan laba strategis. Rencana ini merupakan rincian perencanaan perusahaan dan untuk semua pusat tanggung jawab.

Bagan 1.7
Waktu Manajemen Yang Dialokasikan Untuk
Perencanaan Vs Pengendalian

Posisi	Proporsi waktu yang dipakai
Presiden komisaris Presiden direktur Direktur eksekutif Direktur Direktur Kepala divisi Kepala bagian Asisten kepala bagian Penyelia Pengawas Asisten pengawas Tenaga kerja	 <p>Fungsi Perencanaan</p> <p>Fungsi Pengendalian</p>

Sumber: Wealsch, 1998

Fungsi perencanaan akan bervariasi dalam cakupan dan intensitas tanggung jawab perencanaan yang lebih luas dibandingkan manajemen tingkat bawah. Setiap tingkatan manajemen harus memiliki tanggung jawab perencanaan tertentu. Sebaliknya kegiatan pengendalian lebih banyak pada tingkatan manajemen yang lebih rendah.

2. Anggaran Dalam Fungsi Pengorganisasian Dan Pengarahan.

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan selaras dalam mencapai tujuan (laba). Anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi, dan bagian keuangan. Dalam hal ini karena program anggaran harus berdasar pada struktur organisasi yang tepat dan garis pemisah wewenang dan tanggung jawab yang jelas. Struktur organisasi dan pendelegasian berguna untuk membuat kerangka dimana tujuan perusahaan dapat dicapai dengan cara yang terkoordinasi dan efektif secara berkesinambungan.

Sasaran dan rencana dari berbagai pusat tanggung jawab dikumpulkan menjadi sasaran dan rencana untuk perusahaan secara keseluruhan. Akibatnya anggaran biasanya dikembangkan setiap tahun sebagai berikut:

- a. *Top management/* manajemen puncak menentukan sasaran, tujuan, strategi, kebijakan, asumsi perencanaan, dan pedoman yang disampaikan kepada para manajer subunit.
- b. Manajer dari setiap subunit, mematuhi pedoman umum, mengembangkan bagiannya dalam rencana laba komprehensif. Biasanya bagian pertama dari rencana laba strategis dan taktis adalah menyelesaikan rencana penjualan, karena kegiatan dari sebagian besar perusahaan tergantung pada volume penjualan.

- c. Manajer dari setiap unit menyajikan rencana laba dari subunitnya kepada manajemen tingkat atas untuk penelesaian kritis, evaluasi, dan revisi yang disarankan jika memang diperlukan.
 - d. Rencana dari setiap subunit, setelah disetujui oleh manajemen yang lebih tinggi, kemudian dikoordinasikan menjadi rencana laba menyeluruh untuk perusahaan.
3. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian

Anggaran juga merupakan alat pengendalian (*controlling*). Fungsi utama dari pengendalian ini adalah untuk meyakinkan tercapainya tujuan, sasaran, dan standar perusahaan. Pengendalian memiliki beberapa unsur seperti observasi lisan, memo tertulis, kebijakan dan prosedur, laporan realisasi, dan laporan kinerja. Anggaran yang komprehensif memfokuskan pada pelaporan kinerja, dan evaluasi kinerja untuk menentukan penyebab kinerja tinggi dan yang rendah. Karakteristik penting pelaporan kinerja anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Kinerja diklasifikasikan menurut tanggung jawab yang dibebankan, sehingga laporan harus sesuai dengan struktur organisasi.
- b. Hal hal yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan harus ditentukan. Di sini harus dibedakan dengan jelas, karena kinerja manajer dinilai (diukur) di bawah wewenang dan tanggung jawab manajemen yang dapat dipengaruhinya (dapat dikendalikan oleh manajer).
- c. Di buat laporan yang tepat waktu. Untuk pengendalian yang efektif, laporan laporan kinerja harus diterbitkan dalam periode interim, seperti bulanan, mingguan atau bahkan dalam beberapa kasus, secara harian.
- d. Perbandingan diberikan pada perbandingan antara hasil yang direncanakan dengan yang actual. Laporan kinerja harus diperhatikan untuk

mencari kemungkinan penyebab terjadinya perbedaan (varian).

Proses Perencanaan dan Pengendalian Laba

Proses perencanaan dan pengendalian laba sangat penting untuk mengintegrasikan fungsi fungsi *planning*, *leading* dan *controlling*. Program Perencanaan dan Pengendalian Laba (anggaran) bukan sekedar *master budget*. Dalam pengertian yang lebih luas, program perencanaan dan pengendalian laba merupakan penerapan berbagai konsep manajemen dengan menggunakan berbagai pendekatan, teknik, dan langkah langkah yang urut. Urutan tahap tahap dalam proses Anggaran, mencakup tahap tahap berikut:

1. Identifikasi dan Evaluasi Variabel Eksternal.
2. Pengembangan Sasaran Khusus bagi Perusahaan.
3. Pengembangan dan Evaluasi Strategi Perusahaan
4. Instruksi Perencanaan Manajemen Eksekutif.
5. Persiapan dan Evaluasi Perencanaan Proyek.
6. Pengembangan dan Pertujuan Rencana Laba Strategis dan Taktis
7. Pelaksanaan Rencana Laba
8. Penggunaan Laporan Kinerja Periodik
9. Penerapan Tindakan Lanjut
10. Penggunaan Anggaran Biaya Fleksibel.
11. Penerapan Tindakan Lanjut.

Daftar Pustaka:

- Catur Sasongko Dan Safrida Rumondang Parulian, 2010, Anggaran, Jakarta: Salemba Empat
- Darsono P. & Ari. Penganggaran Perusahaan
- Gunawan Adisaputra & Marwan A. Anggaran Perusahaan Buku 1 Dan Buku 2. Yogyakarta: Penerbit BPPE
- Munandar – Budgeting: Perencanaan, Pengkoordinasian, Dan Pengawasan Kerja
- Nafarin, 2007, Penganggaran Perusahaan Edisi 3, Jakarta: Salemba Empat
- Rudianto, 2009, Penganggaran, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Sri Rahayu Dan Andy Arifin Prachman (2013). Penyusunan Anggaran Perusahaan. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu

Profil Penulis



Yayuk Indah Wahyuning Tyas, S.E., M.M

Terlahir di Denpasar Propinsi Bali tepatnya tanggal 24 Februari 1963. Kecintaannya pada bidang manajemen sangat tidak diragukan lagi, hal ini dibuktikan dengan pendidikan dan kariernya. Pendidikan Manajemen penulis tempuh mulai di SLTA Santa Maria Yogyakarta pada jurusan ilmu social, S1 di Universitas Panca Marga Probolinggo dan S2 di Universitas Wijaya Putra Surabaya pada prodi Manajemen (MSDM).

Penulis aktif melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen professional, selain mengajar penulis juga aktif sebagai peneliti di bidang manajemen. Beberapa artikel penelitiannya juga diterbitkan di Jurnal Nasional maupun Internasional. Beberapa artikel ilmiah hasil penelitiannya juga telah penulis presentasikan dalam seminar nasional maupun internasional Diantara penelitian yang penulis lakukan mendapatkan hibah dan didanai Kementerian Dikti yaitu pada tahun 2016. Pengabdian masyarakat terus dilakukan baik bersama dosen maupun mahasiswa. Keterlibatan penulis pada program Kuliah Kerja Nyata mahasiswa yang langsung terjun di tengah masyarakat baik sebagai penulis maupun pendamping lapangan merupakan wujud salah satu tri dharmanya. Penulisan buku ini merupakan kelanjutan keinginan penulis untuk memberikan kontribusi positif dalam pengembangan Ilmu Manajemen.

Email Penulis: yayuk@upm.ac.id

ANGGARAN PENJUALAN

Dr. Clara Neltje Meini Rotinsulu, S.E., M.M.
Universitas Tompotika Luwuk Banggai

Pengertian Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan merupakan bagian penting dari seluruh rencana perusahaan dan sebagai pendukung utama penyusunan anggaran komprehensif. Target penjualan yang diyakini dapat dicapai oleh sumber daya yang dimiliki perusahaan digambarkan dalam anggaran penjualan. Tujuan utama adanya anggaran penjualan adalah untuk mengurangi ketidakpastian tentang pendapatan di masa mendatang. Anggaran penjualan adalah skedul rinci yang memperlihatkan penjualan-penjualan yang diharapkan pada periode yang akan datang (Simamora, 2002). Hansen dan Mowen mengatakan bahwa anggaran penjualan adalah proyeksi yang memuat perkiraan penjualan Menurut Munandar, (2007) anggaran penjualan adalah anggaran yang memuat secara rinci dan jelas tentang rencana penjualan di masa yang akan datang selama waktu tertentu yang mencakup jenis, jumlah, harga, waktu dan daerah penjualan. Anggaran penjualan adalah proyeksi yang memuat perkiraan penjualan dalam unit dan kesatuan moneter yang telah disetujui oleh komite anggaran. Perkalian antara volume produk yang akan dijual dengan harga jual produk per unit menghasilkan nilai penjualan secara keseluruhan (Rudianto, 2009). Sehingga setelah dikompilasi akan dapat diketahui proyeksi penerimaan pendapatan perusahaan dari penjualan produk dan jumlah unit masing-masing jenis produk yang dijual.

Manfaat Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan merupakan anggaran yang paling awal disusun sebagai dasar penyusunan bagi semua anggaran lain dalam perusahaan. Anggaran penjualan disusun terlebih dahulu dan kemudian diikuti penyusunan anggaran lainnya. Anggaran penjualan secara umum memiliki manfaat yaitu sebagai pedoman kerja yang memberikan arah sekaligus target yang harus dicapai melalui kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang; sebagai alat pengkoordinasian kerja; dan sebagai alat pengawasan kerja yang membantu pimpinan perusahaan menjalankan perusahaan (Munandar, 2007a).

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan dapat berfungsi dengan baik apabila taksiran-taksiran akurat yang termuat di dalamnya, sehingga tidak terjadi varian yang besar dengan realisasinya nanti. Taksiran-taksiran akurat membutuhkan berbagai data dan informasi yang merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran penjualan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi anggaran penjualan dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu

1. Faktor-faktor internal (data, informasi dan pengalaman yang terdapat dalam perusahaan) yang antara lain berupa:
 - a. Data penjualan tahun-tahun sebelumnya yang meliputi kualitas, kuantitas, harga, waktu dan tempat penjualan;
 - b. Kebijakan perusahaan kaitan dengan penjualan, seperti penetapan harga jual dan pemilihan saluran distribusi;
 - c. Kapasitas produksi;
 - d. Tenaga kerja;
 - e. Fasilitas yang dimiliki.

2. Faktor-faktor eksternal (data, informasi dan pengalaman dari luar perusahaan) yang antara lain berupa:
 - a. Kondisi persaingan pasar;
 - b. Tingkat pertumbuhan penduduk;
 - c. Penghasilan masyarakat;
 - d. Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan;
 - e. Agama, adat istiadat dan kebiasaan masyarakat;
 - f. Kebijakan pemerintah;
 - g. Kondisi perekonomian dalam negeri dan dunia;
 - h. Kemajuan teknologi.

Sumber Data Anggaran Penjualan

Penyusunan anggaran penjualan dapat dilakukan dengan menetapkan jumlah produk, waktu dan harga jual dari setiap produk yang akan dijual. Penetapan jumlah produk yang akan dijual harus realistis agar penjualan dapat tercapai tanpa mengabaikan tujuan perusahaan. Target jumlah penjualan yang ingin dicapai tidak boleh terlalu tinggi atau terlalu rendah. Jumlah penjualan yang terlalu tinggi jika tidak diimbangi dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan akan sulit dicapai dan menciptakan rasa tertekan dan frustrasi pihak manajemen. Namun sebaliknya target jumlah penjualan yang terlalu rendah akan menyebabkan pihak manajemen kurang serius dalam mengupayakan penjualan dan menyebabkan perolehan laba usaha menjadi rendah. Oleh sebab itu jumlah penjualan yang dicapai dalam suatu periode harus realistis dengan membandingkan antara target, realisasi anggaran tahun-tahun sebelumnya dan sumber daya yang dimiliki saat ini (Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon, 1998). Untuk menetapkan jumlah penjualan yang diharapkan dalam suatu periode tertentu, perusahaan dapat membuat anggaran berdasarkan beberapa analisa, yaitu:

1. Penjualan tahun-tahun sebelumnya.

Data historis mengenai kemampuan perusahaan menjual produk dalam beberapa tahun terakhir dapat dijadikan dasar analisa untuk menentukan jumlah penjualan produk perusahaan di tahun-tahun mendatang.

- a. Metode Pertumbuhan Rata-Rata. Apabila dasar untuk menyusun jumlah penjualan yang dianggarkan di tahun berikutnya adalah pertumbuhan penjualan, maka rata-rata pertumbuhan jumlah penjualan pada beberapa periode ditambahkan pada volume penjualan aktual di tahun sebelumnya. Ilustrasi dibawah ini menunjukkan data jumlah penjualan beberapa tahun terakhir dan pertumbuhannya pada suatu perusahaan pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Penjualan PT Suka Maju

Tahun	Jumlah Penjualan (unit)	Pertumbuhan	
		Unit	Persentase
2010	520.000		
2011	544.200	24.200	11 %
2012	580.833	36.633	15 %
2013	608.913	28.083	10 %
2014	655.250	46.337	15 %
	Pertumbuhan	33.813	12.75 %

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa pertumbuhan penjualan tahun 2010-2011 adalah sebesar $544.200 - 520.000 = 24.200$ unit, atau dalam persentase adalah sebesar $(544.200 - 520.000) : 520.000 \times 100\% = 11\%$. Selanjutnya pertumbuhan penjualan tahun 2011-2012 sebesar $580.000 - 544.200 = 36.360$ unit serta dalam persentase diperoleh sebesar $(580.000 - 544.200) : 544.200 \times 100\% = 15\%$ dan seterusnya. Kemudian tabel juga menggambarkan pertumbuhan penjualan rata-rata sebesar $(24.200 + 36.633 + 28.083 + 46.337) : 4 \text{ tahun} = 135.250 : 4 = 33.813$ per tahun. Jumlah penjualan tahun

2015 dianggarkan sebesar penjualan tahun 2014 di tambah dengan pertumbuhan penjualan rata-rata yaitu $655.250 + 33.813 = 689.063$ unit.

Apabila dasar untuk menyusun jumlah penjualan yang dianggarkan di tahun berikutnya adalah pertumbuhan persentase penjualan maka rata-rata persentase pertumbuhan penjualan pada beberapa tahun dikalikan dengan jumlah penjualan aktual di tahun tersebut. Data pada tabel diatas menunjukkan rata-rata persentase pertumbuhan penjualan selama 5 tahun adalah $(11\% + 15\% + 10\% + 15\%) : 4 \text{ tahun} = 12,75\%$. Sehingga dapat ditetapkan jumlah penjualan untuk tahun 2015 sebesar jumlah penjualan tahun 2014 dikalikan dengan 100% ditambah dengan persentase pertumbuhan rata-rata, yaitu: $655.250 \times (100\% + 12,75\%) = 738.794$ unit.

- b. Metode *Least Square*. Menentukan jumlah penjualan dapat juga dilakukan dengan menggunakan metode statistik. Salah satu metode statistik yang dapat digunakan adalah metode *least square* (kuadrat terkecil) untuk membuat taksiran dari suatu trend tertentu. Trend tersebut mencerminkan sekumpulan data *time series* yang mewakili beberapa tahun secara berurutan. Metode ini merupakan penyederhanaan dari metode trend moment dengan cara mengusahakan sedemikian rupa sehingga jumlah parameter X sama dengan nol atau $\Sigma X = 0$. Nilai a dan b pada metode *least square* dapat dicari menggunakan rumus sebagai berikut:

$$a = \frac{\Sigma Y}{n} \quad b = \frac{\Sigma XY}{x^2}$$

sehingga rumus perhitungan metode *least square* adalah $Y = a + bx$ dimana:

Y = nilai proyeksi Y untuk suatu nilai X

a = konstanta

b = *slope*, menunjukkan berapa Y akan berubah seandainya x berubah satu satuan.

Berdasarkan data historis jumlah penjualan pada contoh sebelumnya di tabel 4.1 dapat diadakan penaksiran (*forecasting*) jumlah barang yang diharapkan terjual selama beberapa tahun mendatang. Tabel 4.2 berikut ini menggambarkan jumlah penjualan dan penghitungan dengan metode *least square* PT Suka Maju.

Tabel 4.2 Penjualan dan Penghitungan dengan Metode Least Square

Tahun	Penjualan (Y)	Koding (X)	(XY)	X ²
2010	520.000	-2	-1.040.000	4
2011	544.200	-1	-544.200	1
2012	580.833	0	0	0
2013	608.913	1	608.913	1
2014	655.250	2	1.310.500	4
	2.909.196		335.213	10

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa parameter X disusun sedemikian rupa sehingga jumlahnya sama dengan nol ($\Sigma X = 0$). Tahun yang terletak ditengah data (tahun 2012) diberi koding 0 karena data historis berjumlah ganjil yaitu 5 tahun. Bilamana data historis yang tersedia dalam jumlah genap, maka susunan parameter X sedikit berbeda agar tetap dapat memenuhi persyaratan yaitu $\Sigma X = 0$. Berdasarkan angka-angka pada Tabel 4.2 maka dapat dihitung:

$$a = 2.909.196 : 5 = 581.839$$

$$b = 335.213 : 10 = 33.521$$

Sehingga fungsi yang dicari adalah

$$Y = a + bX$$

$$Y = 581.839 + 33.521 (X)$$

Dengan memasukkan parameter X ke dalam fungsi tersebut maka dapat diketahui taksiran (*forecast*) jumlah penjualan selama beberapa tahun mendatang. Penjualan tahun 2015 dapat diketahui dengan nilai parameter X berdasarkan koding yaitu sebesar 3. Sehingga dengan menggunakan metode *least square* jumlah penjualan pada tahun 2015 dapat diketahui yaitu sebesar $Y = 581.839 + 33.521 (3) = 682.402$

Artinya bahwa dengan menggunakan metode *least square* dapat diketahui jumlah penjualan pada tahun 2015 adalah sebesar 682.402 unit. Menggunakan metode yang sama dengan memasukkan parameter X dapat diketahui taksiran (*forecast*) jumlah penjualan beberapa tahun mendatang.

2. Analisa Pangsa Pasar. Besarnya peranan atau pangsa pasar perusahaan terhadap industri pada suatu periode tertentu dan pertumbuhannya dapat menjadi dasar untuk menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan pada tahun berikutnya. Analisa pangsa pasar bertujuan untuk mengetahui perbandingan antara jumlah penjualan perusahaan dengan penjualan seluruh industri. Sehingga dapat diketahui berapa jumlah permintaan industri yang mampu dipenuhi oleh penjualan perusahaan. Semakin besar jumlah permintaan yang mampu dipenuhi oleh penjualan perusahaan menunjukkan semakin besar pangsa pasar yang dikuasai perusahaan. Demikian sebaliknya semakin kecil bagian permintaan industri yang mampu dipenuhi oleh penjualan perusahaan semakin kecil pula pangsa pasar yang dikuasai perusahaan. Analisa pangsa pasar dapat dilakukan dengan mengkaitkan perkembangan jumlah permintaan industri dengan penaksiran jumlah penjualan perusahaan di waktu yang akan datang menggunakan metode regresi tunggal atau linear yaitu: $Y = a + bX$

Dimana:

Y = data historis perkembangan jumlah penjualan perusahaan

X = data historis perkembangan penjualan (permintaan) industri

a = konstanta

b = *slope*/kemiringan

3. Demografi. Jumlah penjualan produk suatu perusahaan pada periode tertentu dapat dipengaruhi juga oleh perubahan jumlah penduduk suatu negara. Perubahan jumlah penduduk dapat terjadi berdasarkan beberapa komponen yaitu:
 - a. Perubahan kelompok usia tertentu dapat berpengaruh terhadap jumlah penjualan perusahaan. Misalnya, jumlah kelahiran bayi bertambah dan jumlah balita bertambah pada suatu waktu tertentu akan berpengaruh terhadap jumlah penjualan pakaian bayi dan anak, penjualan mainan bayi dan anak, serta penjualan makanan dan susu anak-anak dan sebagainya.
 - b. Perubahan komposisi dan jumlah jenis kelamin tertentu dapat berpengaruh terhadap jumlah penjualan suatu perusahaan. Misalnya jumlah wanita di suatu negara akan mempengaruhi jumlah penjualan, kosmetik, sepatu wanita, pakaian wanita dan sebagainya.
4. Pertumbuhan pendapatan suatu negara atau daerah tertentu akan mempengaruhi daya beli masyarakat sehingga dapat mempengaruhi jumlah penjualan produk suatu perusahaan.
5. Perubahan di lingkungan perusahaan antara lain perubahan situasi politik, perubahan sosial masyarakat misalnya terciptanya keamanan di suatu negara atau daerah akan berpengaruh terhadap jumlah penjualan produk suatu perusahaan.

6. Perubahan ekonomi yaitu pertumbuhan pendapatan nasional, nilai tukar mata uang, cadangan devisa dan sebagainya akan mempengaruhi jumlah penjualan produk suatu perusahaan.

Harga Jual Produk

Nilai penjualan yang dianggarkan perusahaan dihasilkan dari perkalian antara jumlah penjualan produk dan harga jual produk. Sehingga proses penyusunan anggaran penjualan selain menetapkan jumlah produk yang akan dijual, perusahaan harus menetapkan pula harga jual produk. Apabila jumlah penjualan tetap, semakin tinggi harga jual per unit produk maka nilai penjualan yang dianggarkan akan semakin tinggi pula. Sebaliknya harga jual per unit produk semakin rendah maka nilai penjualan yang dianggarkan juga rendah. Harga jual produk perusahaan dapat ditentukan dengan beberapa metode yaitu:

1. Metode Harga Pasar

Harga jual produk berdasarkan harga pasar ditentukan oleh mekanisme harga produk yang berlaku di pasar. Jika suatu produk dijual dengan harga tertentu dan konsumen menilai harganya terlalu tinggi maka konsumen akan beralih atau mencari merek lain dengan harga yang lebih rendah. Sebaliknya apabila konsumen menilai harga yang ditawarkan cukup murah maka konsumen akan beralih ke merek tersebut. Oleh karena itu suatu produk dalam industri tertentu, perusahaan tidak dapat menetapkan harga semaunya tapi harus mengikuti harga pasar yang berlaku.

2. Metode Biaya Plus

Metode biaya plus digunakan untuk menentukan harga jual produk berdasarkan pada jumlah biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk tersebut, di tambah dengan persentase tertentu dari biaya tersebut. Persentase penambah itu merupakan keuntungan (bersih/kotor) yang diinginkan perusahaan. Dasar biaya untuk menghitung harga

jual produk dapat mempergunakan biaya produksi atau biaya total. Apabila biaya produksi yang digunakan sebagai dasar penetapan harga maka total biaya produksi ditambah persentase tertentu dari biaya produksi merupakan harga jual produk. Persentase tambahan tersebut merupakan laba kotor yang diinginkan perusahaan. Apabila perusahaan menggunakan biaya total sebagai dasar penetapan harga, maka total biaya yang dikeluarkan perusahaan di tambah persentase tertentu dari biaya total merupakan harga jual produk. Persentase tambahan tersebut merupakan laba bersih sebelum pajak yang diinginkan perusahaan.

3. Metode Margin Kontribusi

Margin kontribusi merupakan selisih antara harga jual dengan biaya variabel suatu produk. Apabila perusahaan menggunakan metode margin kontribusi maka harga jual produk ditentukan dengan menjumlahkan seluruh biaya variabel ditambah dengan persentase tertentu sebagai margin kontribusi yang diinginkan perusahaan. Biaya variabel dianggap lebih relevan dalam menentukan biaya dan harga jual suatu produk, karena merupakan biaya yang terkait langsung dengan produk tersebut.

4. Metode Laba Maksimal

Produk suatu perusahaan terkadang memiliki sifat yang sangat elastis. Artinya perubahan harga jual produk akan langsung berpengaruh terhadap jumlah penjualan produk tersebut. Jika harga jual produk naik maka jumlah penjualan akan langsung berkurang. Jika harga jual produk diturunkan, maka jumlah penjualan produk langsung bertambah. Terjadinya gejolak jumlah penjualan produk akibat perubahan harga jual produk akan berpengaruh langsung terhadap besarnya laba usaha yang dianggarkan. Prediksi fluktuasi perolehan laba usaha akibat perubahan harga jual menjadi dasar bagi perusahaan menetapkan harga jual produk yang akan memberikan laba usaha terbesar bagi perusahaan.

5. Metode Tingkat Pengembalian Atas Modal

Perusahaan terkadang menetapkan terlebih dahulu besarnya tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dalam suatu bidang usaha sebagai dasar untuk menentukan harga jual produk yang dihasilkan perusahaan tersebut.

Daftar Pustaka

- Munandar, M. (2007a). *Budgeting: perencanaan kerja, pengkoordinasian kerja, pengawasan kerja* (Kedua). BPFE Yogyakarta.
- Munandar, M. (2007b). *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja* (Ed.Kedua). BPFE Yogyakarta.
- Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon, G. A. W. (1998). *Budgeting: Profit, Planning and Control* (Kelima). Prentice Hall.
- Rudianto. (2009). *PENGANGGARAN Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Penerbit Erlangga.
- Simamora, H. (2002). *Akuntansi Manajemen*. Salemba Empat.

Profil Penulis



Dr. Clara Neltje Meini Rotinsulu, SE., M.M

Penulis tertarik ilmu manajemen keuangan sejak mulai kuliah S1 tahun 1988. dan membuat penulis memilih konsentrasi manajemen keuangan saat menyelesaikan studi hingga S3. Penulis menyelesaikan studi S1 tahun 1993 dan S2 di Fakultas Ekonomi Universitas Sam Ratulangi dan melanjutkan ke S3 pada Pasca Sarjana Universitas Muslim Indonesia. Profesi penulis adalah dosen sejak tahun 2000 hingga sekarang. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakaran tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan masyarakat.

Email Penulis: clararotinsulu@gmail.com

ANGGARAN PRODUKSI

Muhammad Ridhwansyah Pasolo, S.E., M.Acc., Ak., CA
Universitas Yapis Papua

Anggaran Produksi

Setiap perusahaan mempunyai tujuan utama yakni memperoleh keuntungan. Semakin besar nilai keuntungan yang diperoleh maka akan semakin baik nilai dan kinerja perusahaan. Proses untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut membutuhkan perencanaan serta pengendalian yang baik. Salah satu caranya ialah dengan menyusun anggaran. Anggaran adalah rencana formal perusahaan yang direfleksikan secara kuantitatif, dipergunakan sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan juga evaluasi kinerja perusahaan. Diantara bentuk anggaran yang seringkali dipergunakan dalam perusahaan manufaktur ialah anggaran Produksi. Anggaran Produksi disusun berdasarkan informasi mengenai penjualan dan persediaan yang dimiliki oleh perusahaan. Oleh karena itu penyusunan anggaran produksi ini berkaitan erat dengan anggaran penjualan yang ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan. Anggaran produksi memperlihatkan jumlah barang jadi yang akan dihasilkan perusahaan dalam satu periode anggaran tertentu (Garrison dkk., 2014; Mowen dkk., 2017; Nafarin, 2017; Sasongko & Parulian, 2016). Selain itu, hasil penyusunan anggaran produksi dipergunakan untuk menyusun anggaran lainnya dalam perusahaan seperti anggaran bahan baku, tenaga kerja langsung, dan *overhead* pabrik.

Format Anggaran Produksi

Anggaran Produksi dapat disusun dengan format sebagai berikut:

Anggaran Produksi ¹ Nama Perusahaan Periode anggaran	
Penjualan (unit) ²	xxxxxxx
Persediaan Akhir barang jadi ³	xxxxxxx
Total barang jadi yang dibutuhkan ⁴	xxxxxxx
Persediaan awal barang jadi ⁵	(xxxxxx)
Jumlah barang jadi yang akan diproduksi ⁶	xxxxxxx

Keterangan:

1. Pada bagian awal pada format, dituliskan Judul atau nama anggaran yang kemudian diikuti dengan nama perusahaan serta periode anggaran yang akan disusun.
2. Pada kolom pertama, memperlihatkan jumlah penjualan dalam unit yang diperoleh dari anggaran penjualan yang telah disusun sebelumnya.
3. Selanjutnya informasi persediaan akhir barang jadi. Informasi nilai Persediaan akhir barang jadi diperoleh dari informasi perusahaan mengenai barang jadi yang tersedia di Gudang.
4. Total barang jadi yang dibutuhkan adalah informasi berkaitan dengan penjumlahan nilai penjualan ditambahkan dengan nilai persediaan akhir barang jadi yang dimiliki oleh perusahaan. Jumlah inilah yang dibutuhkan dalam satu periode anggaran.
5. Persediaan awal barang jadi adalah nilai persediaan barang jadi yang ada di Gudang, pada periode sebelumnya. Perlu diketahui bahwa persediaan akhir barang jadi pada bulan sebelumnya, merupakan persediaan awal barang jadi di bulan berikutnya.
6. Informasi nilai unit yang akan diproduksi oleh perusahaan dalam satu periode anggaran.

Contoh Kasus Anggaran Produksi

PT EMPAT SAUDARA merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang usaha produksi kemeja batik. Pada tahun 2023, tepatnya di bulan Januari, perusahaan memperkirakan jumlah penjualan kemeja batik mencapai jumlah 15.000 unit. Persediaan akhir barang jadi akhir yang diperkirakan adalah 8.000 unit. Persediaan akhir barang jadi pada bulan sebelumnya yang juga merupakan persediaan awal barang jadi di bulan Januari sebesar 5.000 unit. Berdasarkan informasi di atas maka dapat disusun Anggaran Produksi Sebagai berikut:

ANGGARAN PRODUKSI¹ PT EMPAT SAUDARA Untuk Periode Januari 2023	
Penjualan (unit)	15.000 ²
Persediaan Akhir barang jadi	8.000 ³
Total barang jadi yang dibutuhkan	23.000 ⁴
Persediaan awal barang jadi	(5.000) ⁵
Jumlah barang jadi yang akan diproduksi	18.000 ⁶

Penjelasan Langkah Penyelesaian:

1. Tuliskan Nama dan periode anggaran perusahaan pada judul format anggaran
2. Masukkan nilai Penjualan dalam unit yaitu sebesar 15.000.
3. Masukkan nilai persediaan akhir barang jadi sebesar 8.000.
4. Jumlahkan nilai penjualan dan persediaan akhir barang jadi dengan cara ditambahkan untuk mendapatkan nilai total barang yang dibutuhkan. Nilai total barang yang dibutuhkan menjadi sebesar 23.000.
5. Masukkan nilai persediaan awal barang jadi sebesar 5.000 kemudian dijumlahkan dengan cara mengurangkan total barang jadi yang dibutuhkan dengan nilai persediaan awal barang jadi.

6. Nilai Jumlah barang jadi yang akan diproduksi oleh PT Empat Saudara untuk periode Januari 2023 diperoleh sebesar 18.000 unit.

Contoh Kasus Anggaran Produksi Lebih dari Satu Bulan

Anggaran dapat disusun dalam beberapa waktu tertentu sesuai dengan kebijakan maupun ketentuan anggaran suatu perusahaan. Misalkan bahwa perusahaan PT Empat Saudara merencanakan Menyusun anggaran produksi per triwulan di tahun 2023. Informasi berikut dikumpulkan dari anggaran penjualan yang telah disusun sebelumnya:

Penjualan Triwulan 1	120.000 unit
Penjualan Triwulan 2	130.000 unit
Penjualan Triwulan 3	135.000 unit
Penjualan Triwulan 4	140.000 unit
Persediaan barang jadi akhir 20% dari nilai penjualan tiap triwulan	
Persediaan barang jadi akhir Triwulan 4 tahun 2022	20.000 unit

Berdasarkan informasi ini maka disusunlah format anggaran Produksi PT Empat Saudara sebagai berikut:

ANGGARAN PRODUKSI ¹				
PT EMPAT SAUDARA				
Untuk Periode per Triwulan 2023				
	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4
Penjualan				
Persediaan akhir barang jadi				
Total barang jadi yang dibutuhkan				
Persediaan barang jadi awal				
Jumlah barang yang akan diproduksi				

Setelah itu akan mengisi format anggaran produksi di atas sesuai dengan informasi yang tersedia.

ANGGARAN PRODUKSI ¹ PT EMPAT SAUDARA Untuk Periode per Triwulan 2023				
	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4
Penjualan	120.000 ²	130.000 ²	135.000 ²	140.000 ²
Persediaan akhir barang jadi	24.000 ³	26.000 ³	27.000 ³	28.000 ³
Total barang jadi yang dibutuhkan	144.000 ⁴	156.000 ⁴	162.000 ⁴	168.000 ⁴
Persediaan barang jadi awal	20.000 ⁵	24.000 ⁵	26.000 ⁵	27.000 ⁵
Jumlah barang yang akan diproduksi	124.000 ⁶	132.000 ⁶	136.000 ⁶	141.000 ⁶

Penjelasan Langkah Penyelesaian:

1. Tuliskan nama dan periode anggaran perusahaan pada Judul format anggaran
2. Masukkan nilai anggaran penjualan setiap triwulan dalam setiap kolom berbeda.
3. Masukkan nilai persediaan akhir barang jadi yang telah dihitung. Pada ketentuan yang dimiliki perusahaan, persediaan barang jadi akhir ditentukan 20% dari nilai penjualan tiap triwulan. Maka perhitungannya adalah Triwulan 1; $20\% \times 120.000 = 24.000$, Triwulan 2; $20\% \times 130.000 = 26.000$, Triwulan 3; $20\% \times 135.000 = 27.000$, Triwulan 4 $20\% \times 140.000 = 28.000$.
4. Jumlahkan nilai penjualan dengan nilai persediaan akhir dengan cara ditambahkan untuk memperoleh nilai total barang jadi yang dibutuhkan pada setiap Triwulan.

5. Masukkan nilai persediaan barang jadi awal. Pada informasi sebelumnya telah kita dapatkan bahwa nilai persediaan barang jadi akhir pada tahun 2022 triwulan 4 adalah 20.000 unit. Maka, nilai persediaan barang jadi akhir ini, menjadi nilai persediaan barang jadi awal pada triwulan 1 tahun 2023. Begitupun pada Triwulan 2, nilai Persediaan akhir barang jadi pada Triwulan 1 menjadi nilai Persediaan barang jadi awal Triwulan 2. Hal serupa diterapkan pada triwulan 3 dan 4.
6. Jumlah barang yang akan diproduksi pada setiap Triwulan diperoleh melalui cara mengurangi nilai total barang jadi yang dibutuhkan dengan nilai persediaan barang jadi awal.

Kebijakan Pada Anggaran Produksi

Anggaran produksi disusun untuk membantu perusahaan dalam menghasilkan barang jadi yang akan diproduksi guna mencapai target penjualan tertentu. Dalam penyusunannya perusahaan memiliki kebijakan berkaitan dengan produksi. Kebijakan tersebut ialah stabilisasi tingkat produksi dan stabilisasi tingkat persediaan. Stabilisasi tingkat produksi merupakan kebijakan yang dibuat perusahaan guna menentukan tingkat produksi yang dihasilkan perusahaan berada dalam jumlah yang sama pada setiap periode anggarannya. Kebijakan diambil dengan alasan bahwa perusahaan tidak ingin ada kenaikan atau penurunan jumlah produksi pada setiap periode anggaran. Hal ini sering terjadi pada penyusunan anggaran dalam beberapa kurun waktu tertentu atau lebih dari satu bulan. Untuk bisa memahami kebijakan ini maka akan menyusun anggaran produksi dengan contoh kasus PT Empat Saudara.

Penjualan Triwulan 1	120.000 unit
Penjualan Triwulan 2	130.000 unit
Penjualan Triwulan 3	135.000 unit
Penjualan Triwulan 4	140.000 unit
Persediaan barang jadi akhir triwulan 4	20% dari nilai penjualan triwulan
Persediaan barang jadi akhir Triwulan 4 tahun 2022	20.000 unit

Berdasarkan informasi ini maka disusunlah anggaran Produksi PT Empat Saudara menggunakan kebijakan stabilisasi produksi:

ANGGARAN PRODUKSI¹					
PT EMPAT SAUDARA					
Untuk Periode per Triwulan 2023					
	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4	Total
Penjualan	120.000 ²	130.000 ²	135.000 ²	140.000 ²	525.000 ²
Persediaan akhir barang jadi	33.250 ¹²	36.500 ¹²	34.750 ¹⁰	28.000 ⁸	28.000 ³
Total barang jadi yang dibutuhkan	153.250 ¹²	166.500 ¹²	169.750 ¹¹	168.000 ⁸	553.000 ⁴
Persediaan barang jadi awal	20.000 ¹³	33.250 ¹²	36.500 ¹¹	34.750 ⁹	20.000 ⁵
Jumlah barang yang akan diproduksi	133.250 ⁷	133.250 ⁷	133.250 ⁷	133.250 ⁷	533.000 ⁶

Penjelasan langkah penyelesaian:

1. Tuliskan nama dan periode anggaran perusahaan pada judul format anggaran.
2. Masukkan nilai anggaran penjualan setiap triwulan dalam setiap kolom berbeda. Kemudian nilai penjualan ini ditotalkan sehingga nilainya menjadi sebesar 525.000 unit.
3. Masukkan nilai persediaan akhir barang jadi yang telah dihitung. Pada ketentuan yang dimiliki perusahaan, persediaan barang jadi akhir ditentukan 20% dari nilai penjualan triwulan terakhir. Perhitungannya adalah triwulan 4 $20\% \times 140.000 = 28.000$.

4. Jumlahkan nilai persediaan barang akhir barang jadi dengan nilai total penjualan $525.000 + 28.000 = 553.000$.
5. Masukkan nilai persediaan barang jadi awal sebesar 20.000 unit.
6. Jumlahkan nilai total barang yang dibutuhkan dengan nilai persediaan barang jadi awal dengan cara mengurangkannya $553.000 - 20.000 = 533.000$.
7. Karena perusahaan menerapkan kebijakan stabilisasi tingkat produksi dimana perusahaan menghendaki jumlah produksi sama di akhir periode anggaran maka yang perlu kita lakukan adalah membagi total Produksi ke setiap triwulan. Jadi, $533.000 \text{ unit} / 4 = 133.250$ adalah jumlah unit yang harus diproduksi untuk setiap triwulannya.
8. Untuk melengkapi informasi yang ada pada anggaran produksi, maka kita mulai memasukkan nilai persediaan barang jadi akhir pada triwulan ke 4 kemudian ditambahkan dengan jumlah penjualan pada triwulan tersebut sehingga memperoleh nilai sebesar 168.000 unit.
9. Nilai Persediaan barang Jadi awal pada triwulan ke 4 belum dapat diketahui. Oleh karena itu dapat dihitung dengan cara mengurangi nilai akhir unit yang akan di produksi pada triwulan 4 dengan Total barang jadi yang dibutuhkan pada triwulan 4. $168.000 - 133.250 = 34.750$ unit.
10. Nilai Persediaan awal barang jadi yang telah diketahui pada triwulan 4, merupakan nilai persediaan akhir barang jadi pada triwulan ke 3.
11. Nilai total barang jadi yang dibutuhkan sudah dapat dihitung setelah mengetahui nilai persediaan barang jadi akhir dengan menambahkan dengan nilai penjualan $135.000 + 34.750 = 169.750$. Selain itu nilai persediaan barang jadi awal pada triwulan ke 3 juga bisa dihitung dengan cara mengurangkan nilai total barang jadi yang dibutuhkan dengan jumlah produksi yang sudah ada pada triwulan ke 3 $169.750 - 133.250 = 36.500$.

12. Sebagaimana pada proses sebelumnya, penentuan nilai persediaan barang jadi akhir, nilai total barang yang dibutuhkan, nilai persediaan barang jadi awal pada triwulan 2, dan triwulan 1 dapat ditentukan.
13. Nilai persediaan awal barang jadi sebesar 20.000 merupakan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan PT Empat saudara. Dengan demikian, anggaran produksi PT Empat Saudara, dapat dipergunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan, serta menjadi dasar penyusunan anggaran selanjutnya.

Stabilisasi tingkat persediaan punya perbedaan dengan stabilisasi tingkat produksi. Letak perbedaannya adalah perusahaan menginginkan tingkat persediaan yang dianggarkan tidak mengalami fluktuasi yang berlebihan atau bahkan tidak dapat dikendalikan. Inti dari kebijakan ini adalah perusahaan ingin mengendalikan secara penuh tingkat kenaikan persediaan di setiap periode anggaran. Berbeda dengan kebijakan stabilisasi tingkat produksi, stabilisasi tingkat persediaan memfokuskan kebijakan perusahaan dalam mengatur naik turunnya jumlah persediaan dalam rentang waktu periode anggaran tertentu. Jadi, tidak masalah jumlah produksi barang jadi yang dihasilkan berbeda pada setiap periodenya. Pada kebijakan ini perusahaan lebih fokus dalam mengendalikan jumlah persediaan. Agar lebih memahami kebijakan ini kita akan menyusun anggaran produksi dengan menggunakan kasus dari PT Empat Saudara.

Penjualan Triwulan 1	120.000 unit
Penjualan Triwulan 2	130.000 unit
Penjualan Triwulan 3	135.000 unit
Penjualan Triwulan 4	140.000 unit
Persediaan barang jadi akhir triwulan 4	20% dari nilai penjualan triwulan
Persediaan barang jadi akhir Triwulan 4 tahun 2022	20.000 unit

Berdasarkan informasi ini maka disusunlah anggaran Produksi PT Empat Saudara menggunakan kebijakan stabilisasi produksi:

ANGGARAN PRODUKSI¹				
PT EMPAT SAUDARA				
Untuk Periode per Triwulan 2023				
	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4
Penjualan	120.000 ²	130.000 ²	135.000 ²	140.000 ²
Persediaan akhir barang jadi	22.000 ⁷	24.000 ⁷	26.000 ⁷	28.000 ³
Total barang jadi yang dibutuhkan	142.000 ⁸	154.000 ⁸	161.000 ⁸	168.000 ⁴
Persediaan barang jadi awal	20.000 ⁵	22.000 ⁵	24.000 ⁵	26.000 ⁵
Jumlah barang yang akan diproduksi	122.000 ⁹	132.000 ⁹	137.000 ⁹	142.000 ⁶

Penjelasan langkah penyelesaian:

1. Tuliskan nama dan periode anggaran perusahaan pada judul format anggaran.
2. Masukkan nilai anggaran penjualan setiap triwulan dalam setiap kolom berbeda.
3. Masukkan nilai persediaan akhir barang jadi yang telah dihitung. Pada ketentuan yang dimiliki perusahaan, persediaan barang jadi akhir ditentukan 20% dari nilai penjualan triwulan terakhir maka perhitungannya triwulan 4 $20\% \times 140.000 = 28.000$.
4. Jumlahkan nilai persediaan akhir barang jadi dengan nilai total penjualan. $140.000 + 28.000 = 168.000$.
5. Karena perusahaan menggunakan kebijakan stabilisasi persediaan, dimana perusahaan menginginkan naik turunnya persediaan dapat dikendalikan maka cara menghitungnya adalah dengan mengambil selisih nilai persediaan akhir dan persediaan awal barang jadi. Persediaan akhir barang jadi sebesar $28.000 - 20.000$ persediaan awal barang jadi. Hasilnya adalah 8.000 unit. 8.000 dibagi 4,

sesuai jumlah triwulan yang ada pada tahun 2023. Sehingga jumlah nilai persediaan barang jadi awal tiap triwulannya naik sebesar 2.000. Pada triwulan ke 4 dapat diketahui nilai persediaan awal barang jadi sebesar 26.000.

6. Jumlah barang jadi yang akan diproduksi untuk periode triwulan ke 4 menjadi sebesar 142.000.
7. Setelah menghitung anggaran produksi pada triwulan ke 4, maka kita akan lebih mudah menyelesaikan perhitungan pada triwulan lainnya. Nilai persediaan barang jadi akhir pada triwulan ke 3 sebesar 26.000. Jumlah ini kita ketahui mengingat persediaan barang jadi awal disuatu periode merupakan persediaan barang jadi akhir pada periode sebelumnya. Dengan demikian nilai persediaan barang jadi akhir pada triwulan 2 sebesar 24.000 dan triwulan 1 22.000 juga bisa kita ketahui.
8. Total barang yang dibutuhkan dapat dihitung, nilai pada triwulan 3 sebesar 161.000 triwulan 2 sebesar 154.000 dan triwulan 142.000 unit.
9. Langkah terakhir kita menyelesaikan jumlah nilai barang yang akan diproduksi selama periode triwulan tahun 2023, untuk triwulan 3 sebesar 137.000, triwulan 2 sebesar 132.000 dan triwulan 1 sebesar 122.000 unit.

Apabila proses penyusunan anggaran produksi menggunakan kebijakan stabilisasi produksi maupun stabilisasi tingkat persediaan telah dipahami, maka tentu akan memudahkan manajemen perusahaan dalam mengambil keputusan selanjutnya dan bisa merencanakan anggaran pembelian bahan baku, tenaga kerja langsung, *overhead* yang melekat dalam sebuah produk. Selain itu jika sudah memahami bagaimana cara menyusun anggaran produksi dalam suatu periode anggaran dengan salah satu kebijakan di atas maka akan lebih memudahkan kita menyusun anggaran produksi beberapa jenis produk dalam perusahaan.

Daftar Pustaka

- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2014). *Akuntansi Manajerial* (E. S. Suharsi, Ed.; 14 ed., Vol. 1). Salemba Empat.
- Mowen, M. M., Hansen, D. R., & Heitger, D. L. (2017). *Dasar-dasar Akuntansi Manajerial* (C. Sasongko & E. S. Suharsi, Ed.; 5 ed.). Salemba Empat.
- Nafarin, M. (2017). Penganggaran Perusahaan. Dalam *Penganggaran Perusahaan ed (3)* (3 ed.). Salemba Empat.
- Sasongko, C., & Parulian, S. R. (2016). *Anggaran* (L. Alfiah, Ed.). Salemba Empat.

Profil Penulis



Muhammad Ridhwansyah Pasolo, SE., M.Acc., Ak., CA

Penulis menyelesaikan studi program Strata Satu (S1) jurusan akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta pada tahun 2009. Dua tahun kemudian, penulis menyelesaikan program Pendidikan Profesi Akuntan di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta tahun 2011, dan memperoleh Register Negara Akuntan (RNA). Tahun 2014 penulis menyelesaikan studi program Strata dua (S2) di Magister Akuntansi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Tahun 2019 mendapatkan sertifikasi *Chartered Accountant* (CA) karena telah melakukan praktik di dunia Akuntansi dan mendapatkan Sertifikasi Dosen sejak tahun 2020 di LLDIKTI wilayah 14 Papua, Papua Barat.

Penulis merupakan Dosen tetap Yayasan Pendidikan Islam di Tanah Papua, sejak tahun 2015. Saat ini aktif sebagai Dosen di Universitas Yapis Papua yang ada di Kota Jayapura. Penulis pernah menjabat sebagai Kepala Laboratorium Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Yapis Papua periode 2017-2018, Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Yapis Papua periode 2018-2020, Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Yapis Papua periode 2020- sekarang. Penulis pernah mengajar beberapa mata kuliah diantaranya Akuntansi keuangan lanjutan, Pengantar Akuntansi 1 dan 2, Praktikum Akuntansi 1 dan 2, Akuntansi Manajemen, Penganggaran Perusahaan, Sistem Informasi Akuntansi.

Email Penulis: mrpasolo@gmail.com

ANGGARAN BAHAN BAKU

Dr. Sumarni S, S.E., M.Si.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Wira Bhakti Makassar

Pengantar

Setiap kegiatan produksi bahan baku menjadi salah satu kunci dalam menghasilkan produk. Ketersediaan bahan baku dapat membantu produksi berjalan dengan lancar sehingga menghasilkan produk. Manajemen bahan baku sangat penting untuk kinerja keseluruhan dari setiap masalah perusahaan. Selain permintaan dan kekuatan lain seperti tindakan pesaing dan indeks harga umum; situasi bahan baku dalam hal manajemen yang efisien dan perencanaan yang efektif menentukan tingkat aktivitas, perputaran dan keuntungan akhir di perusahaan tertentu. Penentuan kuantitas pesanan ekonomis (EOQ), tingkat pemesanan ulang dan tingkat persediaan minimum/maksimum penting dalam manajemen bahan baku. Oleh karena itu, pengelolaan bahan baku dalam organisasi bisnis perlu mendapat perhatian dan studi kritis untuk mencapai kelancaran produksi yang tidak terputus dan peningkatan kinerja dalam operasi bisa maksimal (Khalid, 2008). Selain itu, mengenai tingkat stok yang tepat dapat meningkatkan tingkat modal kerja yang tersedia yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk pengambilan keputusan. Tujuan ini hanya dapat dicapai melalui pendekatan terintegrasi pada fungsi manajemen material dengan menggabungkan perencanaan, pengadaan, dan pengendalian inventaris bahan baku.

Pengertian Bahan Baku

Bahan baku adalah bagian komponen dari persediaan yang dibawa oleh perusahaan manufaktur pada waktu tertentu. Setiap organisasi memiliki inventaris dari beberapa jenis dan ekonomi serta teknik manajemen inventaris sangat penting untuk operasi yang efisien, profitabilitas, dan kelangsungan hidup; terutama dalam lingkungan yang sangat kompetitif (Kros, Falasca & Nadler, 2006). Pengendalian persediaan adalah seni berbasis ilmu untuk mengendalikan jumlah persediaan yang dimiliki dalam berbagai bentuk dalam suatu bisnis (Lewis, 1970). Pengendalian persediaan adalah metode pencatatan dan pelaporan pergerakan bahan baku dalam perusahaan dari ruang persediaan bahan, melalui proses manufaktur ke tahap produk jadi. Menurut Sharif (2011) manajemen persediaan pada dasarnya bertujuan untuk menyediakan pelanggan internal dan eksternal dengan tingkat layanan yang dibutuhkan dalam hal kualitas, kuantitas dan tingkat pemenuhan pesanan, untuk memastikan kebutuhan sekarang dan masa depan semua jenis persediaan, menghindari kelebihan persediaan, kemacetan dalam produksi dan untuk meminimalkan biaya.

Penyusunan Anggaran Bahan Baku

Menghitung nilai persediaan bahan baku bagi produsen baik yang berskala kecil maupun besar sangat diperlukan. Untuk menentukan nilai bahan baku, pasokan bisnis dan produk diperlukan penentuan nilai persediaan akhir pada akhir setiap periode berjalan, dengan cara menambahkan jumlah unit yang dibuat dengan bahan mentah yang dibeli selama periode tersebut ke jumlah unit di awal periode. Dasar penyusunan bahan baku bersumber dari anggaran produk, persediaan bahan baku dan harga standar bahan baku. Rumus untuk menyusun anggaran bahan baku dapat dilihat sebagai berikut:

Pembelian Bahan baku	XX unit	@ RpXX	= RpXXX
Persediaan Bahan Baku Awal	XX unit	@ RpXX	= <u>RpXXX</u>
Bahan Baku Tersedia	XX unit	@ RpXX	= RpXXX
Persediaan Bahan Baku Akhir	XX unit	@ RpXX	= <u>RpXXX</u>
Bahan Baku dipakai	XX unit	@ RpXX	= RpXXX

Berdasarkan rumus di atas berikut contoh perhitungan anggaran bahan baku produk yang dihasilkan oleh perusahaan misalnya PT Ukkasyah Kalobe Al Khawarizmi memproduksi satu jenis produk dengan anggaran produk jadi triwulan I tahun 2022 sebagai berikut:

Januari 18.000 unit, Februari 18.100 unit, Maret 18.200 unit biaya bahan baku standar per unit produk jadi terdiri atas:

Bahan baku A	0,4kg	@ Rp120	= Rp48
Bahan baku B	0,2kg	@ Rp160	= Rp32

Sediaan bahan baku awal Januari 2022 sebagai berikut.

Bahan baku A sebanyak 225 kg
Bahan baku B sebanyak 180 kg

Sediaan bahan baku akhir direncanakan sebagai berikut

Januari	Bahan baku A sebanyak 240 kg
	Bahan baku B sebanyak 180 kg
Februari	Bahan baku A sebanyak 210 kg
	Bahan baku B sebanyak 195 kg
Maret	Bahan baku A sebanyak 225 kg
	Bahan baku B sebanyak 210 kg

Tidak terdapat utang usaha awal Januari 2022. Syarat bayar beli bahan baku 30% tunai, 70% kredit. Dari 60% kredit diangsur 40% jangka waktu sebulan dan 60% diangsur jangka waktu dua bulan. Berdasarkan data tersebut, maka pada triwulan I tahun 2022 Anggaran Bahan Baku dalam tiap bulan dan anggaran bahan baku untuk triwulan Tahun 2022 dapat disajikan pada tabel berikut:

PT Ukkasyah Kalobe Al Khawarizmi
 Anggaran Bahan Baku
 Januari-Maret 2022

Keterangan	Herga Per Kg	Januari		Februari		Maret		
		Kg	Rp	Kg	Rp	Kg	Rp	
a. Beban Bahan Baku	A	120	7,215	865,800	7,210	865,200	7,295	875,400
	B	160	3,600	576,000	3,635	581,600	3,655	584,800
Jumlah a			10,815	1,441,800	10,845	1,446,800	10,950	1,460,200
b. Sediaan Awal Bahan Baku	A	120	225	27,000	240	28,800	210	25,200
	B	160	180	28,800	180	28,800	195	31,200
Jumlah b			405	55,800	420	57,600	405	56,400
c. Siap Pakai Bahan Baku	A	120	7,440	892,800	7,450	894,000	7,505	900,600
	B	160	3,780	604,800	3,815	610,400	3,850	616,000
Jumlah c			11,220	1,497,600	11,265	1,504,400	11,355	1,516,600
d. Sediaan Akhir Bahan	A	120	240	28,800	210	25,200	225	27,000
	B	160	180	28,800	195	31,200	210	33,600
Jumlah d			420	57,600	405	56,400	435	60,600
e. Biaya Bahan Baku	A	120	7,200	864,000	7,240	868,800	7,280	873,600
	B	160	3,600	576,000	3,620	579,200	3,640	582,400
Jumlah e			10,800	1,440,000	10,860	1,448,000	10,920	1,456,000

PT Ukkasyah Kalobe Al Khawarizmi
 Anggaran Bahan Baku
 Triwulan I 2022

Keterangan	Herga Per Kg	Triwulan I		
		Kg	Rp	
a. Beban Bahan Baku	A	120	21,720	2,606,400
	B	160	10,890	1,742,400
Jumlah a			32,610	4,348,800
b. Sediaan Awal Bahan Baku	A	120	225	27,000
	B	160	180	28,800
Jumlah b			405	55,800
c. Siap Pakai Bahan Baku	A	120	21,945	2,687,400
	B	160	11,070	1,831,200
Jumlah c			33,015	4,518,600
d. Sediaan Akhir Bahan	A	120	225	81,000
	B	160	210	93,600
Jumlah d			435	174,600
e. Biaya Bahan Baku	A	120	21,720	2,606,400
	B	160	10,860	1,737,600
Jumlah e			32,580	4,344,000

Perhitungan Kualitas Standar bahan baku di Pakai untuk Biaya Bahan Baku

Bahan Baku	A	18,000	unit	X	0.4	kg	=	7,200	kg
Bahan Baku	B	18,000	unit	X	0.2	kg	=	<u>3,600</u>	kg
					Jumlah			<u><u>10,800</u></u>	kg

Bahan Baku	A	8,100	Unit	X	0.4	kg	=	7,240	kg
Bahan Baku	B	18,100	Unit	X	0.2	kg	=	<u>3,620</u>	kg
					Jumlah			<u><u>10,860</u></u>	kg

Bahan Baku	A	18,200	Unit	X	0.4	kg	=	7,280	kg
Bahan Baku	B	18,200	Unit	X	0.2	kg	=	<u>3,640</u>	kg
					Jumlah			<u><u>10,920</u></u>	kg

PT Ukkasyah Kalobe Al Khawarizmi
 Anggaran Pembelian Bahan Baku
 Triwulan I 2022

Keterangan	Januari	Februari	Maret
a. Beban Bahan Baku	1,441,800	1,446,800	1,460,200
b. 60 % kredit X a	1,009,260	1,012,760	1,022,140
c. 40 % tunai x a	432,540	434,040	438,060
d. 70 % x b berjangka sebulan	-	607,656	613,284
e. 30 % x b berjangka dua bulan	-	-	408,856

Menghitung Nilai Bahan Baku

Perhitungan nilai bahan baku suatu produk dapat ditentukan dengan menghitung jumlah kebutuhan dan jumlah persediaan bahan baku. Misalkan produsen pakaian anak ingin memproduksi pakaian untuk persiapan lebaran idul Fitri, maka terlebih dahulu produsen menghitung ketersediaan bahan baku sebagai persiapan produksi dengan memperhitungkan jumlah kain yang dimiliki kemudian dikurangi dengan jumlah persediaan serta yang telah digunakan selama periode saat ini demi mengetahui persediaan akhir. Untuk mengungkapkan nilai inventaris yang tersisa, dengan cara mengalikan inventaris yang tersisa dengan biaya untuk

satu unit bahan baku sehingga dapat diketahui nilai tingkat persediaan bahan baku yang tersedia. Untuk menghitung ketersediaan bahan baku dapat diilustrasikan pada contoh berikut:

Jumlah kain yang dimiliki saat ini	160 meter	
Penggunaan selama periode Juni	70 meter	
Sisa kain		90 meter
Nilai Tingkat Bahan baku yang tersedia	90 meter x Rp. 25.000	2.250.000

Perencanaan Kebutuhan Bahan Baku

Perencanaan terkait dengan kebutuhan bahan baku dapat dibuat berdasarkan anggaran produksi yang telah dibuat sebelumnya. Perencanaan ini bersumber dari departemen atau bagian rekayasa (*engineering department*) usulan tersebut dapat berupa model serta spesifikasi dari produk serta kuantitas dan kualitas dari bahan baku yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk. Dalam membuat rencana kebutuhan bahan bauk untuk suatu produksi diperlukan analisis secara periodic atas setiap jenis atau kelompok bahan baku. Analisis tersebut digunakan untuk merencanakan kebutuhan bahan baku dengan tahapan rencana yang dibutuhkan sebagai berikut:

1. Merencanakan jumlah bahan baku yang harus di pesan dalam periode tertentu
2. Menetapkan *line time* yakni waktu antara tanggal pemesanan dan tanggal diterima persediaan bahan baku
3. Merencanakan jumlah pemakaian bahan baku selama jangka waktu perolehan
4. Menetapkan jumlah persediaan bahan baku yang diinginkan
5. Merencanakan jumlah unit untuk setiap kali pemesanan
6. Menetapkan jumlah cadangan atau *safety stock*

Sebagai ilustrasi dari langkah di atas dapat disajikan sebagai berikut: PT Ukkasyah Kalobe Al Khawarizmi menetapkan jumlah pesanan untuk bulan Mei dari satu jenis bahan baku, dengan waktu perolehan selama 2 bulan dan persediaan pengaman yang diinginkan adalah untuk kebutuhan produksi selama dua minggu.

Mei	2.500	
Juni	2.000	
Juli	2.500	
Persediaan Pengaman, 1 Juli	1.000	
Jumlah bahan baku yang tersedia	9.000	
Persediaan awal, 1 mei	1.500	
Pesanan yang akan diterima		
Mei	2.500	
Juni	2.000	
		6.800
Jumlah pesanan yang akan diterima di juli		3.000

Rencana pemesanan bahan baku tersebut untuk menetapkan kuantitas dan waktu pembelian. Dalam penentuan kedua faktor tersebut, manajemen akan menghadapi dua jenis biaya yang saling bertentangan, yaitu: Biaya penanganan persediaan (*carrying cost*) dan biaya atas kekurangan persediaan (*stockout cost*). Biaya penanganan persediaan adalah biaya-biaya yang muncul karena perusahaan memiliki persediaan. Contoh dari biaya penanganan persediaan antara lain adalah biaya sewa ruangan penyimpanan persediaan, biaya utilitas, biaya pengamanan ruangan penyimpanan persediaan, biaya peluang berupa pendapatan bunga yang seharusnya diperoleh dari nilai investasi dalam persediaan, pajak dan asuransi, kerusakan, keusangan, penyusutan, dan penguapan.

Biaya kekurangan persediaan adalah biaya-biaya yang muncul karena perusahaan tidak memiliki persediaan dalam jumlah yang memadai. Contoh biaya atas kekurangan persediaan antara lain adalah harga yang lebih tinggi karena pemesanan dalam jumlah kecil, kehabisan persediaan yang berakibat terganggunya jadwal produksi dan lembur, tambahan waktu pemasangan mesin, kehilangan pelanggan dan menurunnya penjualan, dan biaya lainnya.

Prosedur Pembelian dan Penerimaan Bahan Baku

Pembelian dan pengendalian persediaan adalah elemen kunci untuk manajemen material yang efisien. Keputusan tentang berapa banyak yang harus dibeli dan kapan harus membeli tidak dapat dilihat secara terpisah; seperti yang dilakukan di banyak tempat. Penyediaan safety stock di sisi lain adalah semacam asuransi dan sebagian besar dipengaruhi oleh *lead time* yang dibutuhkan untuk pengadaan bahan. Jelas bahwa setiap perbaikan dalam *lead time* memerlukan penurunan volume persediaan pengaman dan dengan demikian mengurangi penguncian modal secara keseluruhan dalam persediaan. Isu penting lainnya dalam manajemen material adalah masalah memelihara sistem dan prosedur yang baik dan ini membutuhkan disiplin yang ketat dalam dokumentasi. Ini menyiratkan bahwa semua pekerjaan kertas terkait diselesaikan tepat waktu sehingga menghasilkan data dasar dan mengumpulkan informasi yang tepat waktu dan andal untuk perencanaan, tindak lanjut, dan pengendalian. Ini sepertinya wajib, baik itu sistem manual atau komputerisasi.

Kegiatan pembelian bahan baku biasanya dilakukan oleh bagian pembelian atau karyawan di dalam perusahaan yang secara resmi diberikan wewenang untuk melakukan pembelian. Tujuan dari fungsi pembelian adalah menjamin bahwa Departemen atau bagian produksi senantiasa mempunyai bahan baku yang cukup, Pembelian bahan baku dilakukan pada harga yang wajar; dan. Bahan baku tersebut memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan.

Selain bahan baku, bagian pembelian biasanya juga melakukan pembelian atas perlengkapan dan peralatan yang dibutuhkan perusahaan. Berikut ini adalah tiga formulir utama yang digunakan dalam prosedur pembelian sampai bahan baku diterima oleh bagian penerimaan atau gudang. Prosedur pembelian bahan mencakup beberapa tahapan kegiatan yaitu permintaan pembelian (*purchase requisition*), pesanan pembelian (*purchase order*), laporan penerimaan (*receiving report*).

Metode *Just in Time*

Just in time adalah sistem produksi dan sistem manajemen persediaan yang komprehensif dimana bahan baku dibeli dan diproduksi sesuai kebutuhan dan digunakan pada Waktu yang Tepat dalam setiap proses produksi. Menurut Heizer dan Render (2010), *just in time* menjadi sebuah alat bantu (*tools*) yang sangat baik bagi perusahaan untuk mengurangi terjadinya waste dan faktor-faktor perubahan yang tidak diinginkan. Pandangan JIT adalah menggunakan Waktu untuk mencegah pemborosan dalam kegiatan produksi. Sumber-sumber pemborosan yang diidentifikasi oleh Toyota dan pertama kali diperkenalkan oleh Taiichi Ohno yang dikenal dengan *Toyota's Seven Wastes*.

Ada dua sistem produksi yang dikenal dalam JIT, yaitu sistem tarik dan sistem dorong.

1. Sistem dorong adalah sistem produksi yang mengarahkan produk ke konsumen. Perusahaan tidak memperhatikan permintaan. Kelemahan sistem ini adalah ketika produk terus diproduksi tanpa melihat permintaan yang sebenarnya, maka akan terjadi penumpukan barang di gudang, yang memakan ruang pabrik.
2. Dalam sistem tarik, kegiatan produksi akan berjalan berdasarkan permintaan yang sebenarnya. Perusahaan hanya akan memproduksi barang bila ada pesanan dari konsumen.

Metode *Economic Order Quantity (EOQ)*

Metode EOQ dapat digunakan untuk meminimalkan total biaya persediaan pemesanan dengan biaya tambahan minimum dan total biaya tambahan untuk setiap bahan baku. Sehingga perusahaan tidak mengeluarkan biaya lebih untuk setiap proses pengadaan dan persediaan serta perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang maksimal. Metode ini menghasilkan total biaya persediaan yang terdiri dari biaya pemesanan minimum dan biaya penyimpanan. Dari hasil tersebut, tingkat persediaan dan jumlah permintaan bahan baku menjadi

lebih ekonomis sesuai dengan kebutuhan produksi. Karena metode ini menerapkan dua jenis biaya, yaitu biaya penyimpanan dan biaya pemesanan yang membuat total biaya persediaan menjadi lebih ekonomis. Sehingga metode ini dapat digunakan untuk mendapatkan total biaya persediaan yang paling ekonomis dan mengurangi pembengkakan biaya penyimpanan. (Susanto, 2018). Pengendalian persediaan merupakan kegiatan yang mengatur ketersediaan barang kepada pelanggan (Wild T 2017). Persediaan biasanya terjadi dalam bentuk barang jadi atau bahan baku yang akan digunakan untuk tujuan tertentu. Hertini E, Anggriani N, Mianna W and Supriatna A K (2013). Fungsi utama persediaan adalah untuk menjamin kelancaran pemenuhan kebutuhan konsumen tetapi tidak memerlukan biaya penyimpanan yang besar (Gopalakrishnan P and Sundaresan M 1977). Tom Jos *et al* (2013) menyatakan bahwa Inventory control adalah fungsi yang paling penting dari manajemen persediaan dan membentuk pusat saraf di setiap organisasi manajemen persediaan. Manajemen persediaan merupakan komponen penting dalam manajemen rantai pasokan. Respon cepat permintaan pelanggan mempengaruhi tingkat persediaan. Namun, banyak perusahaan tidak dapat mengatasi masalah peningkatan kebutuhan stok yang menyebabkan peningkatan biaya, Wisniewski (2018). Ryzin *et al* (1999) menyatakan bahwa efisiensi semua biaya yang berkaitan dengan persediaan dan berkaitan erat dengan transaksi penjualan. Namun penelitian ini tidak membahas mengenai biaya pemesanan ke pemasok karena fokus pada direct point of sale. Yang *et al* (2004) mengemukakan bahwa *Just in Time* merupakan model persediaan yang terintegrasi untuk meminimalkan jumlah biaya pemesanan. Namun kelemahan dari metode ini adalah biaya pemesanan menjadi lebih tinggi karena pemesanan dilakukan setiap produksi.

Perusahaan perlu mempertimbangkan biaya pemesanan dan biaya penyimpanan ini adalah untuk meminimalkan total biaya persediaan bahan baku yang lebih ekonomis sesuai dengan kebutuhan produksi dengan menggunakan metode *economic order quantity* metode ini dapat

menghasilkan pemesanan yang maksimal dengan biaya pemesanan yang rendah) (Sukhia K N *et al.*, 2014).

Contoh:

Berdasarkan data permintaan produk bulan Agustus 2016 sampai Maret 2017, diketahui jumlah permintaan produk bulan depan sebanyak 7 unit. Hasil ini diperoleh dari proses peramalan menggunakan metode *single exponential smoothing*. Dari total permintaan tersebut, dapat dihasilkan jumlah kebutuhan masing-masing bahan baku. Bahan Bill dari produk ini adalah Woods 6x12x200, Woods 8x8x200, Amplas, Dempul, Pensil Kayu, Lem Kayu dan Handle. Perhitungan persediaan bahan meliputi Biaya Pemesanan dan Biaya Penyimpanan. Biaya Pemesanan selama satu bulan dihasilkan dari biaya telepon dan transportasi dan dari biaya angkut setiap bahan baku diperoleh total biaya angkut dibagi dengan total kebutuhan bahan baku. Kesimpulan dari biaya pemesanan dan biaya penyimpanan tercantum pada tabel 1. Berdasarkan rumus, perhitungan tingkat keekonomisan stok (Q) untuk bahan baku Kayu 6x12x200 adalah:

$$Q = \sqrt{\frac{2SD}{H}} = \sqrt{\frac{2(14)(7500)}{31500}} = \sqrt{\frac{210000}{31500}} = \sqrt{6,6667} = 2,58 \approx 3 \text{ batang}$$

Langkah selanjutnya dihitung waktu pemesanan (t) dan frekuensi pemesanan (f) berdasarkan perhitungan tingkat keekonomisan stok (Q). Berdasarkan rumus, t dan f untuk bahan baku Kayu 6x12x200 adalah 6 hari 5 kali per bulan. Dari hasil perhitungan terlihat bahwa tingkat persediaan ekonomis untuk Kayu 6x12x200 adalah 3 batang dengan waktu pemesanan 6 hari dan frekuensi pemesanan bahan baku tersebut adalah 5 kali per bulan. Untuk perhitungan yang sama, hasil perhitungan EOQ untuk seluruh kebutuhan bahan baku dapat dilihat pada tabel. Setelah mengetahui perhitungan Q, maka selanjutnya dapat dihitung *Total Cost (TC)* dan *Total Incremental Cost (TIC)* untuk setiap kebutuhan bahan baku. *Total Cost (TC)* terdiri dari *Ordering Cost* dan *Carrying Cost*, jadi sebelum menghitung Total Cost terlebih dahulu menghitung masing-masing biaya.

Misalnya, menghitung bahan baku Kayu 6x12x200. Setelah keduanya dihitung, dilanjutkan dengan menghitung Total Cost (TC). Langkah terakhir dihitung *Total Incremental Cost (TIC)* untuk Kayu 6x12x200:

$$\begin{aligned} \text{TIC} &= \sqrt{2\text{DSH}} = \sqrt{2 \cdot (14) \cdot (7500) \cdot (31500)} \\ &= \sqrt{6615000000} = 81,333, -/\text{bulan (2)} \end{aligned}$$

Dengan perhitungan yang sama, hasil D, t, f, S, H, TC dan TIC untuk masing-masing kebutuhan bahan baku dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel Rekapitulasi Biaya Total
Untuk Masing-Masing Bahan Baku

Bahan Baku	D	Q	S	H	T	F	TC	TIC
Kayu 6 x 12 x 200	14	3	7.500	31.500	6	5	39.000	81.333
Kayu 8 x 8 x 200	21	4	7.900	21.000	6	5	28.900	83.473
Amplas	21	3	3.650	21.000	4	7	24.650	56.739
Dempul	7	1	2.900	63.000	3	7	65.900	50.575
Pensil Kayu	7	1	1.700	63.000	3	7	64.700	38.722
Lem Kayu	7	1	2.150	63.000	3	7	65.150	43.547
Handle	7	1	3.150	63.000	4	7	66.150	52.710

Sumber: Susanto, 2018

Tabel tersebut di atas merupakan model sederhana yang digunakan untuk memperoleh tingkat persediaan yang ekonomis dengan memperhitungkan biaya pemesanan dan biaya penyimpanan. Tingkat persediaan bahan baku yang ekonomis untuk produk daun pintu standar dengan metode EOQ adalah kayu 6x12x200 = 3 batang, kayu 8x8x200 = 4 batang, Amplas = 3 lembar, dempul = 1 kaleng, Pensil kayu = 1 buah, lem kayu = 1 bungkus dan pegangan = 1 buah. Total biaya persediaan untuk setiap bahan baku adalah Rp39.000, Rp28.900, Rp24.650, Rp65.900, Rp64.700, Rp65.150 dan Rp66.150. Berdasarkan hasil tersebut, perusahaan dapat lebih mudah melakukan pengendalian bahan baku karena tingkat persediaan dan jumlah permintaan bahan baku menjadi lebih ekonomis sesuai dengan kebutuhan produksi.

Mengapa perusahaan membutuhkan model ini? Karena fungsi utama persediaan adalah menjamin kelancaran pemenuhan kebutuhan konsumen tetapi tidak

memerlukan biaya penyimpanan yang besar Gopalakrishnan P and Sundaresan M (1977). Model ini tidak hanya meminimalkan jumlah biaya pemesanan yang menyebabkan peningkatan biaya pemesanan dan hanya fokus pada transaksi penjualan dan juga dapat menghasilkan pemesanan yang maksimal dengan biaya pemesanan yang rendah. Sehingga dengan biaya persediaan yang ekonomis perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang maksimal dan kebutuhan pelanggan tetap terpenuhi. Sukhia K N, et al. (2014), Stone H, *et al.* (2008).

Daftar Pustaka

- Akindipe, O. S. (2014). The role of raw material management in production operations. *International Journal of Managing Value and Supply Chains*, 5(3), 37.
- Cui, Z., Xu, Y., Hou, S., He, X., & Wang, J. (2011, October). An Application System for Material Budgeting in Shipbuilding. In *2011 International Conference on Computational and Information Sciences* (pp. 1011-1014). IEEE.
- Gopalakrishnan P and Sundaresan M 1977. Materials management: an integrated approach (PHI Learning Pvt Ltd)
- Haekal, J., & Setiawan, I. (2020). Comparative Analysis of Raw Materials Control Using JIT and EOQ method For Cost Efficiency of Raw Material Supply in Automotive Components Company Bekasi, Indonesia. *International Journal of Engineering Research and Advanced Technology (ijerat)*, 6(10), 76-82.
- Heizer, Jay dan Barry Render. (2016). Manajemen Operasi: Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan, Edisi Kesebelas. Jakarta: Salemba Empat.
- Khalid, S. (2008). Trend forecasting for stability in supply chains. *Journal of Business Research* (61), 1113–1124.
- Korkmaz, E., & Afşar, A (2021). Activity-Based Budgeting for Hotel Food and Beverage Services: A Case Study.
- Kros, J. F., Falasca, M. & Nadler, S. S. (2006). Impact of just-in-time inventory systems on OEM suppliers. *Industrial Management & Data Systems*, 106(2), 224-241.
- Lewis, C. D. (1970). Scientific inventory control. London: Bottleworth Ltd.
- Ryzin G V and Mahajan S 1999 On the relationship between inventory costs and variety benefits in retail assortments *Management Science* 45 11 p 1496-1509

- Sharif, (2011). A comparison of purchase and inventory management system of two educational institutes. IEOM (163), 1056-1066.
- Sukhia K N, Khan A A and Bano M 2014 Introducing Economic Order Quantity Model for Inventory Control in Web based Point of Sale Applications and Comparative Analysis of Techniques for Demand Forecasting in Inventory Management International Journal of Computer Applications 107
- Susanto, R. (2018, August). Raw material inventory control analysis with economic order quantity method. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 407, No. 1, p. 012070). IOP Publishing.
- Tom Jose V, Jayakumar A and Sijo M T 2013 Analysis of inventory control techniques; A comparative study International Journal of Scientific and Research Publications 3 3 1
- Wild T 2017. Best practice in inventory management (Routledge)
- Wiśniewski T 2018 Simulation Study of Inventory Management in Supply Chains Logistics and Transport 37 p 41-48

Profil Penulis



Dr. Sumarni S, S.E., M.Si.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen dimulai pada tahun 2007 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi dengan memilih Jurusan Manajemen Keuangan dan Perbankan dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Manajemen STIEM Bongaya pada tahun 2002. Dua tahun kemudian setelah bergabung pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Wira Bhakti pada tahun 2005 sebagai dosen tetap, penulis ditugaskan untuk melanjutkan kuliah ke jenjang strata dua (S2) pada tahun 2008 di Universitas Hasanuddin Makassar selesai pada tahun 2010. Tahun 2017 melanjutkan studi pada jenjang Doktoral (S3) di Universitas Brawijaya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen selesai pada tahun 2023. Penulis memiliki minat di bidang Manajemen keuangan dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang tersebut. Beberapa penelitian dan pengabdian telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI serta luaran dari penelitian diterbitkan pada jurnal bereputasi. Selain itu penulis juga aktif menulis book chapter.

Email Penulis: sumarnisarong@wirabhaktimakassar.ac.id

ANGGARAN BIAYA TENAGA KERJA

Vince Ratnawati, S.E., M.Si., Ak., CA., BKP., Ph.D
Universitas Riau

Pengertian Tenaga Kerja

Tenaga kerja adalah setiap orang yang melakukan pekerjaan yang menghasilkan barang dan /atau jasa yang berguna bagi dirinya sendiri ataupun masyarakat secara umum. Tenaga kerja di perusahaan terdiri dari tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung.

Tenaga kerja langsung merupakan tenaga kerja yang secara langsung terlibat pada proses produksi. Karakteristik tenaga kerja langsung antara lain adalah dimana jumlah biayanya berhubungan secara langsung dengan tingkat kegiatan produksi. Disamping itu biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja langsung merupakan jenis biaya variabel. Tenaga kerja langsung juga kegiatannya langsung dapat dihubungkan dengan produk akhir. Untuk perusahaan manufaktur, contoh tenaga kerja langsung meliputi tenaga kerja yang langsung bekerja di bidang produksi, misalnya operator perakitan, operator mesin, tukang kayu, dan pengemudi truk pengiriman.

Tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja yang pekerjaannya tidak terlibat langsung pada proses produksi dan biayanya dikaitkan pada biaya operasional perusahaan. Pada perusahaan manufaktur, contoh tenaga kerja tidak langsung adalah karyawan bagian keuangan di pabrik, karyawan bagian teknis *general affair*

di pabrik, disainer produk, dan karyawan bagian administrasi. Jumlah biaya tenaga kerja tidak langsung tidak berhubungan secara langsung dengan tingkat kegiatan produksi, dan biayanya bersifat semi fixe atau semi variable. Artinya biaya-biaya yang mengalami perubahan tetapi tidak secara sebanding dengan perubahan tingkat kegiatan produksi. Tempat bekerja dari tenaga kerja jenis ini tidak harus selalu di dalam pabrik, tetapi dapat di luar pabrik (Yanto et al, 2022)

Biaya Tenaga Kerja

Pengertian Gaji dan Upah

Pada umumnya kompensasi yang dibayarkan kepada tenaga kerja pada suatu perusahaan adalah berbentuk gaji dan upah. Gaji biasanya dibayarkan berdasarkan tarif per bulan kepada karyawan tetap perusahaan atau tenaga kerja tidak langsung tersebut, sedangkan upah dibayarkan sesuai dengan hasil yang dikerjakan oleh pekerja.

Biaya tenaga kerja tidak langsung merupakan gaji yang diberikan kepada tenaga kerja atau karyawan yang pekerjaannya tidak berhubungan secara langsung dengan penyediaan produk serta jasa, tetapi masih mempunyai keterkaitan secara tidak langsung. Contoh dari biaya tenaga kerja tidak langsung misalnya biaya karyawan yang memang dipekerjakan untuk urusan administrasi maupun pekerjaan lain di pabrik, yang tidak secara langsung terlibat dalam proses produksi. Biaya gaji yang dibayarkan pada karyawan yang tidak secara langsung berkontribusi pada penyediaan produk ataupun jasa tersebut tetap dikeluarkan agar proses bisnis dapat berjalan dengan lancar. Meskipun karyawan tersebut tidak berkontribusi secara langsung terhadap proses produksi, mereka tetaplah dibutuhkan untuk menunjang pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kerja langsung. Biaya tenaga kerja tidak langsung mencakup seluruh gaji yang harus dibayarkan kepada tenaga kerja tidak langsung, yang dapat terdiri dari gaji, tunjangan, dan juga biaya kesejahteraan.

Berikut adalah ciri-ciri tenaga kerja tidak langsung:

1. Berperan dalam proses produksi secara tidak langsung dan biayanya dikaitkan dengan biaya *overhead* pabrik.
2. Biaya tidak tergantung pada tingkat kegiatan produksi
3. Biaya merupakan biaya *semi fixed* dan *semi variable*, yaitu biaya yang mengalami perubahan tetapi tidak sebanding dengan tingkat perubahan kegiatan produksi
4. Tenaga kerja tidak langsung ini dapat bekerja diluar pabrik maupun didalam pabrik, sepanjang terlibat dalam proses produksi secara tidak langsung.

Biaya tenaga kerja langsung atau upah merupakan balas jasa yang diterima oleh pekerja dalam jumlah tertentu, yang biasanya dibayar berdasarkan per satuan produk, per jam kerja, per hari, ataupun per minggu. Besarnya upah yang diterima pekerja akan berbeda-beda sesuai dengan capaian masing-masing pekerja sesuai dengan yang ditargetkan padanya.

Perhitungan biaya tenaga kerja langsung terbagi dua yaitu upah per unit produk, dan upah per jam. Baik sistem upah per unit produk maupun upah per jam masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan. Sistem upah per unit akan memotivasi karyawan untuk mengejar produksi semaksimal mungkin, yang tentu saja akan berdampak pada meningkatnya produktivitas karyawan tersebut. Jika pengawasan lemah, kondisi ini dapat berdampak pada penurunan kualitas produksi karena fokus karyawan hanyalah mengejar jumlah produksi yang maksimal. Sistem upah menurut waktu (unit per jam) dapat mendorong para karyawan untuk menghasilkan unit produk yang berkualitas tinggi karena tidak dibebani dengan besarnya jumlah yang mampu mereka hasilkan. Tetapi dampak negatifnya adalah menurunnya jumlah produksi. Berikut ciri-ciri biaya tenaga kerja langsung:

1. Secara langsung berperan dalam proses produksi atau produk yang dihasilkan.

2. Besar kecilnya biaya sangat tergantung pada tingkat kegiatan produksi.
3. Merupakan biaya variabel.
4. Merupakan tenaga kerja yang kegiatannya langsung dapat dihubungkan dengan produk akhir (terutama dalam penentuan harga pokok).

Anggaran Tenaga Kerja

Pengertian Anggaran Tenaga Kerja

Berbagai definisi anggaran telah dikemukakan oleh para ahli, antara lain (Munandar, 2011) yang menyatakan bahwa: Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku dalam jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Anggaran merupakan alat untuk merencanakan dan mengendalikan keuangan perusahaan dalam penyusunannya dilakukan secara periodik. Sementara Garrison dan Noreen (2019) mendefinisikan anggaran sebagai rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu.

Anggaran tenaga kerja merupakan perencanaan secara lebih terperinci terhadap gaji maupun upah yang akan dibayarkan kepada tenaga kerja. Anggaran tersebut berisikan berisikan perencanaan tentang upah ataupun gaji yang akan dialokasikan untuk periode yang akan datang. Sebaiknya penyusunan anggaran gaji dan upah langsung dipisahkan agar dapat melakukan perencanaan dan pengendalian yang baik terhadap upah langsung, yang biasanya tenaga kerjanya lebih banyak dibandingkan dengan tenaga kerja yang menerima gaji ataupun upah tidak langsung. Disamping itu perencanaan biaya tenaga kerja berupa upah merupakan rincian yang lebih rinci. Adapun manfaat anggaran tenaga kerja antara lain adalah untuk:

1. Efisiensi penggunaan tenaga kerja.
2. Efisiensi biaya tenaga kerja.

3. Pedoman penghitungan harga pokok secara tepat.
4. Alat pengendalian biaya tenaga kerja.

Prosedur Penyusunan Anggaran Tenaga Kerja

Sebelum dilakukan penyusunan anggaran tenaga kerja langsung, informasi yang harus tersedia antara lain adalah:

1. Metode pembayaran gaji.
2. Jenis proses produksi.
3. Tersedianya standar waktu tenaga kerja
4. Kecukupan dari pencatatan akuntansi biaya yang berkaitan dengan biaya tenaga kerja langsung.

Menurut Yanto, et al (2022) ada beberapa factor yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran tenaga kerja langsung yaitu:

1. Rencana produksi.
2. Bagian/departemen yang digunakan untuk melakukan proses produksi.
3. Standar penyelesaian produk, waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan satu unit produk.
4. Sistem upah yang digunakan (menurut waktu per jam, hasil per unit, atau dengan insentif interval).

Penyusunan anggaran tenaga kerja dapat dipisahkan menjadi 2 jenis anggaran, yaitu:

1. Anggaran jam kerja langsung (*direct labor hours budget*).
2. Anggaran biaya buruh langsung (*direct labor cost budget*).

Dalam penyusunan anggaran tenaga kerja hal-hal yang perlu dipertimbangkan antara lain adalah faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran tenaga kerja tersebut antara lain:

1. Kebutuhan tenaga kerja, termasuk berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, merupakan faktor penting yang harus diperhatikan.
2. Bagaimana memperoleh tenaga kerja serta pelatihan bagi tenaga kerja batu perlu menjadi pertimbangan.
3. Evaluasi dan spesifikasi pekerjaan bagi para tenaga kerja.
4. Pengawasan terhadap tenaga kerja tersebut juga merupakan hal yang harus diperhatikan.

Jumlah volume yang akan diproduksi tergantung pada berapa jumlah persediaan akhir yang masih ada, berapa jumlah volume penjualan, serta berapa jumlah volume persediaan akhir yang diinginkan. Teknologi yang digunakan perusahaan dalam proses produksinya turut menentukan seberapa banyak tenaga kerja yang dibutuhkan. Apakah proses produksi menggunakan teknologi, yang akan berdampak pada keterlibatan tenaga kerja yang lebih sedikit dari pada ketika proses produksi tidak menggunakan teknologi.

Persiapan yang perlu dilakukan ketika akan menyusun anggaran tenaga kerja langsung adalah:

1. Berapa unit jumlah yang akan diproduksi, untuk mengetahui berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Jumlah unit yang akan diproduksi akan menentukan berapa besarnya biaya upah yang akan dikeluarkan. Semakin besar unit yang akan diproduksi maka akan semakin besar biaya upah yang akan dikeluarkan. Sebaliknya semakin sedikit jumlah yang akan diproduksi maka akan semakin sedikit biaya upah yang dikeluarkan.
2. Berapa departemen yang terlibat untuk proses produksi tersebut. Jumlah departemen yang terlibat dalam proses produksi juga akan mempengaruhi besarnya upah yang akan dikeluarkan. Semakin banyak departemen yang dibutuhkan dalam proses produksi maka akan semakin besar pula upah yang akan dibutuhkan.

3. Berapa standar upah yang diperlukan per jam kerja. Besarnya standar upah per jam perlu ditetapkan oleh perusahaan sebagai dasar untuk menentukan besarnya upah yang akan dikeluarkan.
4. Berapa waktu/jam yang diperlukan untuk memproduksi barang tersebut.
5. Sistem pembayaran upah yang dilakukan perusahaan, apakah menggunakan system upah menurut waktu ataukah menggunakan system upah menurut unit.
6. Pengendalian biaya tenaga kerja.

Berikut contoh penyusunan anggaran tenaga kerja langsung berdasarkan system upah menurut waktu/ jam kerja.

Contoh 1

PT VIARR menyusun anggaran tenaga kerja untuk tahun yang akan datang, yaitu tahun xxxx. Proses produksi biasanya dilakukan melalui departemen A dan departemen B. Rencana produksi tahun depan adalah: triwulan satu 2.000 unit; triwulan dua 2.500 unit, triwulan tiga 3.000 unit; dan triwulan empat 1.000 unit. Standar jam kerja per unit produk untuk departemen A 3 jam dan departemen B 3 jam. Standar tarif upah untuk departemen A Rp1000 dan departemen B Rp3.000.

Berdasarkan contoh soal 1 diatas maka anggaran jam kerja langsung dan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang disusun sebagai berikut:

PT VIARR
 Anggaran Jam Kerja Langsung
 Tahun XXX

Triwulan	Departemen A Standar 3 Jam Kerja		Departemen B Standar 3 Jam Kerja	
	Unit Produksi	Jumlah Jam	Unit Produksi	Jumlah Jam
1	2.000	6.000	2.000	6.000
2	2.500	7.500	2.500	7.500
3	3.000	9.000	3.000	9.000
4	1.000	3.000	1.000	3.000
Jumlah	8.500	25.500	8.500	25.500

PT VIARR
 Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
 Tahun XXX

Triwulan	Departemen A Standar Upah Rp1000		Departemen A Standar Upah Rp3000	
	Jam Produksi	Jumlah (Rp)	Jam Produksi	Jumlah (Rp)
1	6.000	6.000.000	6.000	18.000.000
2	7.500	7.500.000	7.500	22.500.000
3	9.000	9.000.000	9.000	27.000.000
4	3.000	3.000.000	3.000	9.000.000
Jumlah				76.500.000

Contoh 2

PT VIARRO memproduksi satu jenis produk, yaitu produk A dan B. Produk A tersebut diproduksi melalui tiga departemen yaitu departemen 1, departemen 2, dan departemen 3. Data-data berikut adalah:

Rencana Produksi PT VIARRO

Kuartal	Produk A (Unit)	Produk B (Unit)
1	100.000	100.000
2	300.000	150.000
3	200.000	150.000
4	400.000	300.000

Jam Kerja/Unit

Jam Kerja/Unit		
Departemen	Produk A	Produk B
1	0,5	0,25
2	0,25	0,25
3	0,25	0,25

Tingkat Upah

Tingkat Upah/DLH/Unit	
Bagian	Produk A
1	1.000
2	500
3	500

Berdasarkan data diatas maka anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran jam tenaga kerja langsung PT VIARRO sebagai berikut:

PT VIARRO
 Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
 Tahun Anggaran XXXXXX
 (dalam ribuan)

	Produk A					Produk B					Jml Biaya Tenaga Kerja
	Rencana Produksi (000)	DLH/ Unit	Total DLH	Tingkat Upah	Jumlah	Rencana Produksi	DLH/ Unit	Total DLH	Tingkat Upah	Jumlah	
Kuartal 1											
Bagian 1	100	0,5	50	1.000	50.000	100	0,5	50	1.000	50.000	100.000
Bagian 2	100	0,25	25	500	12.500	100	0,25	25	500	12.500	25.000
Bagian 3	100	0,25	25	500	12.500	100	0,25	25	500	12.500	25.000
Jumlah					75.000					75.000	150.000
Kuartal 2											
Bagian 1	300	0,5	150	1.000	150.000	150	0,5	75	1.000	75.000	225.000
Bagian 2	300	0,25	75	500	37.500	150	0,25	37,5	500	18.750	56.250
Bagian 3	300	0,25	75	500	37.500	150	0,25	37,5	500	18.750	56.250
Jumlah					225.000					112.500	337.500
Kuartal 3											
Bagian 1	200	0,5	100	1.000	100.000	150	0,5	75	1.000	75.000	175.000
Bagian 2	200	0,25	50	500	25.000	150	0,25	37,5	500	18.750	43.750
Bagian 3	200	0,25	50	500	25.000	150	0,25	37,5	500	18.750	43.750
Jumlah					150.000					112.500	262.500
Kuartal 4											
Bagian 1	400	0,5	200	1.000	200.000	200	0,5	100	1.000	100.000	300.000
Bagian 2	400	0,25	100	500	50.000	200	0,25	50	500	25.000	75.000
Bagian 3	400	0,25	100	500	50.000	200	0,25	50	500	25.000	75.000
Jumlah					300.000					150.000	450.000

Anggaran jam tenaga kerja langsung sebagai berikut:

PTVIARRO
 Anggaran Jam Tenaga Kerja Langsung
 Tahun Anggaran XXXXXX

Kuartal	Bagian 1			Bagian 2			Bagian 3			Jumlah (000)
	Produk A (000)	Produk B (000)	Jumlah (000)	Produk A (000)	Produk B (000)	Jumlah (000)	Produk A (000)	Produk B (000)	Jumlah (000)	
1	100	100	200	25	25	50	25	25	50	300
2	300	150	450	75	37,5	112,5	75	37,5	112,5	675
3	200	150	350	50	37,5	87,5	50	37,5	87,5	525
4	400	200	600	150	100	250	100	50	150	1.000
Jumlah	1.000	700	1600	300	200	500	150	150	300	2.500

Fungsi Pengendalian Anggaran Biaya Tenaga Kerja

Tujuan pengendalian tenaga kerja adalah untup pencapaian mencapai efisiensi tenaga kerja. Anggaran tenaga kerja langsung berfungsi untuk membentuk dasar bagi pengendalian tenaga kerja langsung. Sebelum menyusun anggaran tenaga kerja perlu ditentukan terlebih dahulu dasar satuan utama yang digunakan untuk menghitungnya. Anggaran biaya tenaga kerja berperan sebagai tolok ukur yang dapat digunakan untuk efektifitas pengendalian atas gaji dan upah. Dengan adanya anggaran biaya tenaga kerja ini, maka perusahaan akan dapat melakukan control terhadap pengeluaran biaya tenaga kerja, sehingga dapat terjadi keseimbangan atas efisiensi dan efektifitas. Pengendalian atas biaya tenaga kerja ini dapat dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi dari biaya tenaga kerja tersebut. Berdasarkan laporan realisasi anggaran akan dapat diketahui apakah telah terjadi penyimpangan atau variance atas biaya tenaga kerja tersebut.

Evaluasi yang dilakukan secara periodik akan dapat membantu perusahaan untuk mengetahui apakah tujuan efisiensi dan efektifitas biaya tenaga kerja telah tercapai. Apabila terjadi penyimpangan yang tidak diinginkan yang telah melampaui batas toleransi yang ditetapkan perusahaan, maka sebaiknya segera dicari penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, agar dapat dicari solusinya. Menurut Herlianto (2011) biaya pengendalian terhadap biaya tenaga kerja langsung sangatlah penting karena biaya tenaga kerja langsung merupakan salah satu

unsur pembentuk harga pokok produksi. Jika biaya tenaga kerja langsung tidak dikendalikan dengan baik, maka besar kemungkinan realisasi dari biaya tenaga kerja langsung tersebut akan melebihi jumlah yang wajar, yang tentu saja akan berdampak pada tingginya harga pokok produksi. Harga pokok produksi yang tinggi tentu saja akan diikuti dengan harga pokok penjualan yang ikut menjadi tinggi.

Daftar Pustaka

- Garrison, Ray H, Eric W. Noreen, Peter C. Brewer.
Fifteenth edition. New York: McGraw-Hill Education
- Herlianto, D. (2011). Teknik Penyusunan Anggaran
Operasional
Perusahaan. Yogyakarta: Penerbit Gosyen
Publishing
- Munandar, M. 2011. Budgeting Perencanaan Kerja
Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan kerja.
Yogyakarta: BPFE
- Yanto, Edi., Nurfitriana., Ijma. (2022). Konsep Dasar
Penganggaran Perusahaan. Penerbit Widina

Profil Penulis



Vince Ratnawati, M.Si., Ak., CA., Ph.D.

Vince Ratnawati, lahir di Banda Aceh 28 Juli 1963. Ia menyelesaikan jenjang Pendidikan Sekolah Dasar di Bukit Tinggi, Sekolah Menengah Pertama di Jakarta, dan Sekolah menengah Atas di Pekanbaru. Penulis mengikuti jenjang pendidikan Perguruan Tinggi S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Riau dan Universitas Sumatera Utara, S2 Magister Sains Universitas Gajahmada, dan jenjang S3 di Universiti Selangor Malaysia. Penulis adalah tenaga pengajar profesional pada Program Studi S1, S2 Magister Akuntansi, dan Pendidikan Profesi Akuntan Fakultas Ekonomi Universitas Riau Pekanbaru.

Disamping sebagai tenaga pengajar, penulis juga memiliki pengalaman serta aktif sebagai tenaga ahli dibidang perpajakan. Penulis juga aktif sebagai peneliti dibidang keparakannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain sebagai peneliti, penulis juga aktif menulis buku dan jurnal. Beberapa tulisan penulis telah diterbitkan di jurnal terindeks dan bereputasi Scopus dan Sinta. Tulisan tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: vince.ratnawati@lecturer.unri.ac.id

ANGGARAN BIAYA *OVERHEAD* PABRIK

Yuha Nadhirah Qintharah, S.E., M.Ak.
Universitas Islam 45 Bekasi

Pengertian

Pembentukan anggaran pada suatu perusahaan sangat erat kaitannya dengan pihak manajemen yang ada dalam perusahaan. Manajemen dalam perusahaan sendiri berfungsi sebagai pihak yang melakukan perencanaan, pengelolaan, pengarahannya serta pengendalian segala hal yang ada dalam perusahaan. Sehingga, untuk melaksanakan hal tersebut pihak manajemen membutuhkan data biaya yang dijelaskan secara mendetail dan sistematis. Informasi ini erat kaitannya dengan informasi keuangan yang diperlukan oleh pihak manajemen.

Salah satu jenis akuntansi yang bisa dimanfaatkan oleh pihak manajemen sebagai alat yang bisa membantu mereka adalah akuntansi biaya. Akuntansi biaya ini dapat digunakan baik oleh perusahaan manufaktur maupun perusahaan non manufaktur. Dalam akuntansi biaya sendiri seperti yang sudah dijelaskan bahwa terdapat biaya didalamnya. Salah satu komponen biaya yang terdapat dalam perusahaan manufaktur adalah biaya *overhead* pabrik. Dimana biaya *overhead* pabrik merupakan biaya produksi selain bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung dimana *overhead* memiliki dua karakteristik yakni karakteristik menyangkut hubungan khusus antara *overhead* pabrik dengan (1) produk itu sendiri dan (2) jumlah volume produksi.

Sementara anggaran, dijelaskan oleh Rudiyanto (2009) dalam (Tendean, 2013) merupakan rencana kerja organisasi di masa depan yang akan direalisasikan dengan bentuk kuantitatif, formal dan sistematis. Anggaran sendiri bermanfaat sebagai fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian. Sehingga, untuk manfaat dari anggaran biaya *overhead* pabrik adalah sebagai berikut:

1. Dapat digunakan sebagai pedoman kerja.
2. Dapat digunakan sebagai alat pengkoordinasian kerja.
3. Dapat menjadi alat pengawasan kerja.

Penggolongan Biaya *Overhead* Pabrik

Dalam menggolongkan biaya *overhead* pabrik dalam pembahasan ini akan digolongkan menjadi 3 kelompok yakni:

1. Penggolongan biaya *overhead* menurut sifatnya.

Konsep produksi berdasarkan pesanan pada perusahaan yang menggunakan hal tersebut, biaya *overhead* pabrik merupakan biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Dalam kelompok ini terdapat beberapa jenis biaya yang masuk dalam penggolongan biaya ini yakni sebagai berikut:

- a. Biaya bahan penolong.
- b. Biaya reparasi dan pemeliharaan.
- c. Biaya tenaga kerja tidak langsung.
- d. Biaya yang timbul sebagai akibat penilaian aset tetap.
- e. Biaya yang timbul sebagai akibat berlalunya waktu.
- f. Biaya *overhead* pabrik jenis lainnya yang secara langsung memerlukan pengeluaran uang tunai.

2. Penggolongan biaya *overhead* menurut perilakunya yang berhubungan dengan perubahan volume produksi.
 - a. Biaya *overhead* pabrik tetap.
 - b. Biaya *overhead* pabrik variabel.
 - c. Biaya *overhead* semi-variabel.
3. Penggolongan biaya *overhead* pabrik menurut hubungannya dengan Departemen.

Dalam penggolongan ini maka, jenisnya menjadi 2 yakni sebagai berikut:

 - a. Biaya *overhead* pabrik langsung pada departemen.
 - b. Biaya *overhead* pabrik tidak langsung pada departemen.

Pembebanan Tarif Biaya *Overhead* Pabrik

Dalam membebankan biaya *overhead* pabrik terdapat beberapa pertimbangan atau faktor yang akan diperhitungkan, yakni diantaranya:

1. Ketika biaya *overhead* pabrik lebih banyak terdiri atas kelompok biaya yang berhubungan dengan biaya bahan (seperti, biaya bahan penolong, penyewaan gudang atau asuransi gudang) maka hal tersebut mendorong pemilihan pembebanan yang lebih condong pada harga pokok bahan.
2. Apabila, biaya *overhead* pabrik cenderung lebih banyak didominasi oleh jenis biaya yang berkaitan dengan biaya tenaga kerja (seperti, BTKL, BTKTL, atau gaji pengawas) hal ini akan mendorong pemilihan pembebanan yang mengarah pada biaya tenaga kerja langsung atau jam kerja langsung.
3. Akan tetap, ketika biaya *overhead* pabrik relative rata-rata hamper sama jenisnya yang berkaitan dengan biaya bahan, biaya tenagar kerja atau biaya penyelenggaraan fasilitas pabrik maka hal ini akan

mendorong pemilihan pembebanan lebih condong kepada jumlah satuan produk.

Berdasar pemaparan di atas, terdapat beberapa tahapan dalam melakukan pembebanan atau membebankan tarif biaya *overhead* pabrik. Berikut adalah tahapan-tahapan yang dapat dilakukan yakni:

1. Melakukan penyusunan anggaran pada biaya *overhead* pabrik, tahapan ini dilakukan dengan melakukan penyusunan dengan didasari pada tingkat volume kegiatan pada masa yang akan datang.
2. Tahapan selanjutnya adalah, melakukan pemilihan dan penaksiran pada atas dasar apa biaya *overhead* pabrik akan dibebankan. Dari beberapa metode perhitungan tarif yang dapat digunakan maka, perusahaan perlu melakukan pemilihan juga penaksiran hitungan.
3. Dan, tahapan terakhir dalam tahapan ini adalah perhitungan tarif biaya *overhead* pabrik. Perhitungan ini biasanya akan dihitung berdasarkan biaya *overhead* dibagi berdasarkan bulan lalu dibagi dengan total dengan semua penjualan bulanan.

Metode Penentuan Tarif Biaya *Overhead* Pabrik

Untuk menentukan tarif biaya *overhead* pabrik terdapat beberapa cara yang dapat digunakan. Diantaranya tarif tunggal, tarif departementalisasi dan tarif aktivitas. Tarif departementalisasi sendiri merupakan departementalisasi biaya *overhead* pabrik semakin penting pada pabrik yang mengolah produk atau pesanan yang tidak selalu melalui proses yang sama atau produk yang dihasilkan perusahaan memungkinkan untuk dijual sebelum diolah melalui semua tahapan pengolahan, misalnya pada pabrik tekstil yang dapat untuk menjual benang dan mori belum disempurnakan (mori gray) yang dihasilkan.

Departementalisasi biaya *overhead* pabrik adalah pembagian pabrik ke dalam bagian-bagian yang disebut departemen atau pusat biaya (cost center) ke dalam mana biaya *overhead* pabrik akan dibebankan. Untuk tujuan

pembebanan biaya *overhead* pabrik kepada produk, tarif biaya *overhead* pabrik akan dihitung untuk setiap departemen produksi, sehingga produk atau pesanan akan dibebani dengan biaya *overhead* pabrik sesuai dengan departemen produksi yang dilaluinya, dan selisih biaya *overhead* pabrik akan dianalisa untuk setiap departemen produksi.

Pada pembahasan ini maka biaya *overhead* pabrik akan dibebankan pada produk atas dasar tarif yang sudah ditentukan diawal. Pada tahapan ini akan dijelaskan bagaimana Langkah Langkah ini dan alasan penggunaan biaya *overhead* pabrik akan dibebankan dimuka pada produk. Berikut ini adalah alasannya:

1. Terjadinya perubahan pada harga pokok per produk yang dihasilkan antar bulan satu dengan bulan yang lainnya ketika menggunakan pembebanan biaya *overhead* pabrik atas dasar biaya yang sesungguhnya. Selain itu penyebab terjadinya fluktuasi pada harga pokok produksi persatuan dengan biaya sesungguhnya adalah sebagai berikut:
 - a. Adanya perubahan pada tingkat aktivitas produksi antar bulan.
 - b. Terdapatnya biaya *overhead* pabrik yang terjadi secara sporadic, tersebar secara tidak merata selama jangka waktu setahun.
 - c. Perubahan tingkat efisiensi pada produk yang dihasilkan.
 - d. Terjadinya biaya *overhead* pabrik tertentu secara teratur pada waktu yang tertentu.
2. Pada perusahaan yang menggunakan metode harga pokok pesanan, manajemen membutuhkan informasi harga pokok produksi persatuan pada saat pesanan sudah selesai dikerjakan. Padahal ada elemen biaya *overhead* pabrik yang baru dapat diketahui pada akhir tahun atau akhir bulan.

Langkah-Langkah Penentuan Tarif Biaya *Overhead* Pabrik

Dalam pelaksanaan penentuan tarif biaya *overhead* pabrik maka, terdapat tiga tahapan (Carter, 2005) yang dilakukan yakni sebagai berikut:

1. Penyusunan anggaran biaya *overhead* pabrik.

Yang harus diperhatikan dalam melakukan penyusunan anggaran biaya *overhead* pabrik adalah tingkat kegiatan (kapasitas) dimana hal ini akan menjadi dasar dalam menaksir biaya *overhead* yang digunakan. Berikut adalah beberapa kapasitas yang bisa digunakan menjadi dasar dalam pembentukan anggaran yakni:

a. Kapasitas teoritis

Dimana pada kapasitas ini, asumsi yang digunakan adalah asumsi dimana kondisi berada pada kondisi sempurna yang tidak mempunyai kendala atau rintangan apapun. Sehingga, kapasitas ini menjadi tingkat produksi paling tinggi yang sama artinya dengan melakukan produksi dengan tidak ada halangan dan kecepatan paling tinggi.

b. Kapasitas Praktis atau realitas

Dalam kapasitas ini akan dilakukan pertimbangan yang terkait dengan kendala dari sisi dalam atau internal perusahaan. Sebagai contoh, terjadinya penundaan pada pengiriman bahan baku, mesin pabrik yang mengalami kerusakan, kurangnya tenaga kerja yang melakukan kegiatan dipabrik, terdapatnya kualitas yang buruk pada bahan baku dan adanya kegagalan lainnya yang menyebabkan kendala dari dalam perusahaan. Sehingga, kapasitas praktis merupakan kapasitas teoretis yang sudah dikurangi dengan hambatan internal juga hambatan eksternal yang mana perhitungan kapasitas praktis diabaikan.

c. Kapasitas normal atau jangka panjang

Sementara pada kapasitas ini akan mengakui terjadinya hambatan dari sisi eksternal maupun sisi internal. Apabila pada kapasitas sebelumnya berfokus pada kendala internal, pada kapasitas ini akan berfokus pada kapasitas eksternal yakni kurangnya peminat pada pasar, tidak ada permintaan produk yang diproduksi dan hambatan lainnya. Kapasitas ini akan menitikberatkan pada permintaan dan penaksiran pada produksi yang melihat pada rentang waktu yang panjang juga akan tetap konstan di tiap periodenya.

d. Kapasitas sesungguhnya yang diharapkan.

Pada kapasitas ini akan melakukan perhitungan tarif-tarif yang menggunakan perhitungan yang berbeda pada setiap periode yang didasarkan pada naik turunnya permintaan yang bersumber dari produksi jangka pendek.

2. Pemilihan dasar pembebanan biaya *overhead* pabrik terhadap produk.

Terdapat beberapa jenis dasar yang bisa digunakan dalam pembebanan biaya *overhead* pabrik yakni sebagai berikut:

- a. Satuan unit produk.
- b. Biaya bahan baku.
- c. Biaya tenaga kerja langsung.
- d. Jam tenaga kerja langsung.
- e. Jam mesin.

Berikut contoh untuk perhitungan masing-masing pembebanan yang dibahas sebelumnya:

1. **Satuan Produk**

Perhitungan ini merupakan metode yang sederhana dan juga pada metode ini terjadi pembebanan langsung biaya *overhead* pabrik pada produk. Berikut

adalah rumus perhitungan untuk beban biaya *overhead* pabrik. Contoh:

- a. Untuk anggaran 1 tahun sebuah pabrik pada taksiran biaya *overhead* adalah sebesar Rp55.000.000.
- b. Jumlah produk yang dihasilkan dalam satu tahun anggaran tersebut ditaksir sebesar 20.000 unit.

Sehingga dapat dihitung bahwa tarif biaya *overhead* pabrik adalah:

$$\frac{Rp55.000.000}{20.000} = Rp2.750 \text{ per produk}$$

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil perhitungan di atas adalah bahwa apabila terdapat pesanan sebanyak 1.000 unit maka nilai pembebanan biaya *overhead* pabriknya adalah:

$$1.000 \times Rp2.750 = Rp2.750.000$$

2. **Biaya Bahan Baku**

Untuk melakukan perhitungan tarif biaya *overhead* pabrik pada tahapan ini yakni:

Persentase by *overhead* pabrik

$$= \frac{\text{Taks. by. } \textit{overhead} \text{ pabrik} \times 100\%}{\text{Taks. by bahan baku yang dipakai}}$$

Berikut contoh perhitungannya untuk perhitungan biaya bahan baku adalah sebagai berikut:

- a. Untuk anggaran 1 tahun sebuah pabrik pada taksiran biaya *overhead* adalah sebesar Rp55.000.000.
- b. Biaya bahan baku untuk 1 tahun yang ditaksir adalah sebesar Rp95.000.000.

Perhitungan yang dilakukan untuk tarif biaya *overhead* pabrik menggunakan biaya bahan baku sebagai berikut:

$$\frac{\text{Rp}55.000.000}{\text{Rp}95.000.000} \times 100\% = 57\% \text{ dari biaya bahan baku yang dipakai}$$

3. **Biaya Tenaga Kerja Langsung**

Untuk perhitungan tarif biaya *overhead* pabrik menggunakan rumus sebagai berikut:

- a. Untuk anggaran 1 tahun sebuah pabrik pada taksiran biaya *overhead* adalah sebesar Rp55.000.000.
- b. Biaya tenaga kerja langsung selama 1 tahun anggaran yang ditaksir yakni sebesar Rp115.000.000.

Jadi, tarif biaya *overhead* pabrik dengan menggunakan dasar biaya tenaga kerja adalah berikut ini dengan menggunakan contoh:

$$\frac{\text{Rp}55.000.000}{\text{Rp}115.000.000} \times 100\% = 47\% \text{ dari biaya TKL yang dipakai}$$

Sehingga, dapat dihitung bahwa apabila perusahaan menggunakan biaya tenaga kerja langsung misalnya sebesar Rp35.000. maka biaya *overhead* pabriknya adalah sebesar:

$$47\% \times \text{Rp}35.000 = \text{Rp}16.450$$

4. **Jam Tenaga Kerja Langsung**

Untuk perhitungan menggunakan jam tenaga kerja langsung (TKL) maka menggunakan rumus berikut ini:

$$\text{Tarif BOP perjam TKL} = \frac{\text{Taks. by. } \textit{overhead} \text{ pabrik}}{\text{Taksiran Biaya TKL}}$$

Berikut contoh perhitungan BOP dengan menggunakan jam tenaga kerja langsung:

- a. Untuk anggaran 1 tahun sebuah pabrik pada taksiran biaya *overhead* adalah sebesar Rp.55.000.000.

- b. Jam tenaga kerja langsung dalam 1 tahun anggaran yang ditaksir adalah 5.500/ jam.

Maka perhitungannya sebagai berikut untuk perhitungan tarif biaya *overhead* pabrik:

$$\frac{\text{Rp}55.000.000}{55.000} = \text{Rp}1.000 \text{ per jam tenaga kerja langsung}$$

Apabila ingin diketahui tarifnya maka, misalnya sebuah perusahaan menggunakan jam tenaga kerja langsung sebesar 500 jam maka pesanan akan dibebankan biaya *overhead* pabrik sebesar:

$$\text{Rp}1000 \times 500 = \text{Rp}500.000$$

5. **Jam Mesin**

Untuk menghitung tarif biaya *overhead* pabrik dengan menggunakan dasar jam mesin maka, perhitungan dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Tarif BOP perjam kerja mesin} = \frac{\text{Taks. by. } \textit{overhead} \text{ pabrik}}{\text{Taksiran jam kerja mesin}}$$

- a. Untuk anggaran 1 tahun sebuah pabrik pada taksiran biaya *overhead* adalah sebesar Rp55.000.000.
- b. Jam mesin untuk 1 tahun anggaran yang ditaksir adalah 225.000 jam mesin.

Maka perhitungan tarif biaya *overhead* pabrik menggunakan jam mesin adalah berikut ini:

$$\frac{\text{Rp}55.000.000}{225.000} = \text{Rp}245 \text{ per jam mesin}$$

Untuk menghitung menggunakan jam mesin, jadi apabila perusahaan mendapatkan suatu pesanan misalnya dengan jam mesin sebanyak 500 jam mesin. Perhitungannya adalah:

$$\text{Rp}245 \times 500 = \text{Rp}122.500$$

Metode Pembebanan BOP Kepada Produk dengan Menggunakan Tarif yang Dipilih

Untuk mengilustrasikan tahapan ini maka akan digunakan asumsi dengan menggunakan sebuah contoh perusahaan yang bergerak di bidang pemroduksian boneka anak-anak.

Dengan contoh rincian kegiatan dan biaya sebagai berikut:

Tabel 8.1 Contoh Ilustrasi Pembebanan Biaya *Overhead* Pabrik PT Zaydan Maju
Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik untuk Tahun 2020
Atas Dasar Kapasitas 25.000 jumlah Satuan Produk

No Akun	Nama Biaya	Tetap/ Variabel	Total Nilai
5111	Biaya bahan penolong	V	Rp9.750.000
5112	Biaya listrik	V	Rp3.500.000
5113	Biaya air	V	Rp1.750.000
5114	Biaya bahan bakar	V	Rp2.000.000
5115	Biaya tenaga kerja tidak langsung	V	Rp1.700.000
		T	Rp5.500.000
5116	Biaya tunjangan karyawan	T	Rp4.000.000
5117	Biaya pemeliharaan mesin pabrik	T	Rp2.000.000
5118	Biaya reparasi	V	Rp1.250.000
5119	Biaya asuransi mesin pabrik	T	Rp4.000.000
5211	Biaya asuransi gedung	T	Rp2.500.000
5212	Biaya penyusutan	T	Rp3.500.000
	Jumlah	V	Rp19.950.000
		T	Rp24.000.000
Jumlah Total			Rp43.950.000

Perhitungan Biaya *Overhead* Pabrik:

Tarif biaya *overhead* variabel:

$$\frac{\text{Rp19.950.000}}{15.000 \text{ satuan produk}} = \text{Rp1.330 per satuan produk}$$

Tarif biaya *overhead* pabrik:

$$\frac{\text{Rp}24.000.000}{15.000 \text{ satuan produk}} = \text{Rp}1.600 \text{ per satuan produk}$$

Tarif *overhead* pabrik total = Rp2.930 per satuan produk

Dari tabel 8.1 di atas maka diketahui bahwa tarif biaya *overhead* pabrik ditentukan sebesar Rp2.930 per satuan produk maka dapat digunakan dua metode dalam melakukan pembebanan pada produk yakni sebagai berikut:

1. Penggunaan metode *variable costing* dalam membebankan biaya *overhead* pabrik

Dari ilustrasi menggunakan PT Zaydan Maju maka apabila perusahaan menerima pesanan sebanyak 3.500 boneka pada tahun 20X3, maka biaya *overhead* pabrik yang dibebankan pada produk adalah senilai Rp.10.255.000,- yang didapatkan dari perhitungan berikut ini:

$$\text{BOP dibebankan} = \text{Rp}1.330 \times 3500 = \text{Rp}4.655.000$$

Yang kemudian akan dicatat dengan penjurnalan berikut ini:

Barang dalam proses BOP Rp4.655.000

BOP yang dibebankan Rp4.655.000

2. Penggunaan metode *full costing* dalam membebankan biaya *overhead* pabrik

Dari ilustrasi menggunakan PT Zaydan Maju maka, apabila perusahaan menerima pesanan sebanyak 3.500 boneka pada tahun 20X3 maka biaya *overhead* pabrik yang dibebankan pada produk adalah senilai Rp10.255.000 yang didapatkan dari perhitungan berikut ini:

BOP dibebankan = $Rp2.930 \times 3500 = Rp10.255.000$

Yang kemudian akan dicatat dengan penjurnalan berikut ini:

Barang dalam proses BOP	Rp10.255.000
BOP yang dibebankan	Rp10.255.000

Daftar Pustaka

- Carter, W. K. (2005) *Cost Accounting*. 14th edn. Edited by C. Learning. Salemba Empat.
- Tendean, F. (2013) Evaluasi Pelaksanaan Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi, *Jurnal EMBA*, 1(3), pp. 474–483.

Profil Penulis



Yuha Nadhirah Qintharah, S.E., M.Ak.,

Adalah dosen tetap Prodi Akuntansi S1 UNISMA Bekasi, beliau menyelesaikan S1 Akuntansi di Universitas Hasanuddin (UNHAS), S2 di Magister Akuntansi Universitas Indonesia dan sedang melakukan studi lanjut di Program Doktorat Ilmu Ekonomi Konsentrasi Akuntansi di Universitas Trisakti, Jakarta. Mata kuliah yang biasa diampu adalah Auditing dan Akuntansi Manajemen.

Penulis memiliki kepakaran di bidang audit dan komputerisasi akuntansi. Sebagai, dosen saat ini penulis sedang berjuang dan disibukkan dengan perkuliahan studi lanjut agar bisa menjadi dosen yang seutuhnya. Penulis pernah menulis beberapa buku yang digunakan sebagai modul perkuliahan di universitas tempat mengajar. Penulis juga memiliki beberapa publikasi jurnal baik pada jurnal terindeks maupun tidak. Selain, menjadi dosen, penulis juga menjadi pengurus jurnal di Universitas Islam 45 Bekasi yakni, JRAK (Jurnal Riset dan Komputerisasi Akuntansi).

Email Penulis: yuha.nadhirah@gmail.com

ANGGARAN VARIABEL

Tatik Amani, S.E., M.Akun., CPMR., CPMRA
Universitas Panca Marga

Pendahuluan

Pengambilan keputusan operasional yang tepat dalam sebuah entitas sangatlah penting dan harus dilakukan oleh manajemen karena hal ini akan berpengaruh pada ketepatan pengambilan keputusan sehingga akan berpengaruh positif terhadap perusahaan. Manajemen harus memahami perilaku biaya karena dalam bisnis hal ini sangatlah penting sebagai alat analisa biaya dalam kegiatan operasional produksi. Menurut teori Samryn (2013:46), perilaku biaya ialah kecenderungan perubahan biaya-biaya karena adanya perubahan pada tingkat kegiatan bisnis. Berdasar perilakunya biaya dengan volume kegiatan dibagi tiga biaya yaitu biaya tetap, variabel dan semi variabel.

Biaya tetap merupakan pengeluaran biaya oleh sebuah entitas secara tetap dan rutin yang tidak tergantung atas barang ataupun jasa hasil entitas tersebut. Biaya variabel ialah biaya yang pengeluarannya dinamis, berubah secara proposional sesuai dengan *output* produk hasil sebuah entitas. Sedangkan biaya semi variabel adalah pengeluaran biaya yang tidak proporsional dengan perubahan *output* produknya. Biaya semi variabel memperlihatkan karakteristik biaya tetap maupun variabel. Analisis dan anggaran ketiga biaya tersebut harus dilakukan dengan tepat tidak terkecuali biaya variabel.

Pengertian Anggaran Variabel

Anggaran variabel merupakan perincian yang tersusun rapi dan menunjukkan bagaimana perubahan tiap biaya seiring dengan perubahan volume produksi. Anggaran biaya variabel ini menyatakan kaitan antara volume dengan biaya produksi dalam suatu interval batas berlakunya anggaran biaya variabel tersebut. Anggaran variabel dapat berubah sesuai volume produksinya, semakin banyak volume produksi akan semakin besar juga biaya variabelnya dan sebaliknya.

Faktor-Faktor yang Berpengaruh dalam Menyusun Anggaran Variabel

Terdapat beberapa faktor yang berpengaruh dalam menyusun anggaran variabel diantaranya:

1. Biaya gaji untuk tenaga kerja yang tidak langsung, banyak terpengaruh dengan sistem pembayaran gaji yang diperlakukan pada perusahaan tersebut.
2. Bahan baku dipengaruhi dengan teknologi pada proses produksi, sifat biaya bahan baku itu terhadap teknologi, dan kondisi peralatan serta mesin milik perusahaan.
3. Biaya pemeliharaan asset tetap dipengaruhi kondisi asset tersebut ditinjau dari sudut teknologi dan umur pemakaian.
4. Biaya listrik dipengaruhi adanya peraturan perusahaan pembangkit listrik dan keperluan tenaga listrik tiap peralatan dan mesin milik perusahaan.
5. Biaya promosi dipengaruhi jenis penjualan produk, suasana persaingan, penguasaan pasar dan kesiediaan modal kerja milik perusahaan.

Tujuan Anggaran Variabel

Tujuan utama penyusunan anggaran variabel adalah untuk memperlihatkan sejauh mana dan bagaimana tiap elemen biaya dipengaruhi volume atau hasil produksi. Anggaran variabel menjadi pedoman bagaimana masing-

masing elemen biaya akan berubah mengikuti perubahan atas volume produksi. Konsep variabilitas biaya mendasari anggaran variabel dimana biaya tersebut dapat dihubungkan dengan kegiatan atau output entitas dan jika hubungannya sedemikian rupa pada dasarnya biaya merupakan fungsi dari dua faktor yaitu waktu dan output.

Manfaat Anggaran Variabel

Manfaat dari anggaran variabel yang sudah disusun oleh sebuah entitas ada beberapa, yaitu:

1. Mempermudah manajemen untuk mendapatkan gambaran yang jelas jika terjadi perubahan kegiatan operasional entitas. Perubahan ini dapat saja terjadi meskipun perencanaan sudah bisusun dengan baik. Informasi bagaimana dampak perubahan operasional akan sulit diketahui jika penyusunan anggaran tetap.
2. Penyusunan anggaran biaya, utamanya yang berkaitan dengan biaya tidak langsung lebih mudah dikerjakan karena dalam biaya tidak langsung umumnya terdapat biaya semi variabel. Pada tingkat kapasitas produksi tertentu, belum tentu biaya tidak langsung dapat segera diketahui jumlahnya, tetapi dengan anggaran variabel akan mudah diketahui berapa besarnya biaya tidak langsung dengan perubahan volume prduksi dengan catatan kapasitas yang dipakai masih pada kisaran relevan.
3. Pengawasan pemakaian dana menjadi lebih mudah. Manajemen akan lebih mudah mengetahui besaran dana yang diperlukan pada tiap tingkat kegiatan, sehingga pengeluaran dana yang diperlukan pada setiap tingkat kegiatan dikrtahui dengan betul.

Metode Variabilitas Biaya

Beberapa metode yang dapat dipakai untuk penyusunan anggaran variabel adalah:

1. Metode Perkiraan/Taksiran Langsung (direct estimate method)

Metode ini sering digunakan dalam praktek penyusunan anggaran variabel karena sifatnya yang praktis, sederhana dan tidak memerlukan hitungan matematis. Pada metode ini ada dua variasi yang dapat dipakai dalam menentukan varibialitas biaya, yaitu:

- a. Pengamatan secara langsung, dilakukan oleh pihak yang dapat memperkirakan besarnya biaya. Mereka adalah pihak yang bertanggung jawab dan terlibat dalam proses produksi.
- b. Perkiraan langsung atau analisis dari data historis dan kebijakan pimpinan. Biasanya biaya ini atas perkiraan perubahan biaya dari masa lalu.

2. Metode Titik Tertinggi dan Terendah (*High and Low Point Method*)

Pada metode ini perkiraan biaya didasarkan pada perbandingan biaya aktifitas tertinggi dengan aktifitas yang terendah. Ilustrasi metode ini adalah:

Perincian biaya listrik PT Marina pada semester kedua tahun 2021 tampak sebagai berikut:

Bulan	Biaya	KWH
Juli	Rp 11.000.000	3.060
Agustus	Rp 10.000.000	2.400
September	Rp 10.800.000	2.960
Oktober	Rp 8.400.000	1.680
November	Rp 9.000.000	2.000
Desember	Rp 9.500.000	2.200

Berdasar data di atas biaya variabel tiap bulan adalah sebagai berikut:

Biaya KWH

Titik Tertinggi	Rp11.000.000	3.060
Titik Terendah	(Rp8.400.000)	1.680
Selisih	Rp2.600.000	1.380

VC per KWH = $\frac{\text{Rp}2.600.000}{1.380 \text{ KWH}} = 1.884,06/\text{KWH}$

Perhitungan biaya variabel dan tetap per KWH adalah:

Keterangan		Titik Tertinggi		Titik Terendah
Jumlah Biaya	Rp	11.000.000	Rp	8.400.000
Unsur VC :				
(3.060 X Rp 1.884,06)	Rp	5.765.220		
(1.680 X Rp 1.884,06)			Rp	3.165.220
Unsur FC	Rp	5.234.780		5.234.780

Total anggaran biaya listrik adalah $\text{Rp}5.234.780 + 1.884,06X$

Dimana X adalah untuk besaran KWH

3. Metode Korelasi (Correlation Method)

Penyusunan anggaran variabel metode korelasi adalah dengan memakai fungsi matematis yang dibuat berdasar antara 2 variabel, yaitu variabel Y (Biaya), variabel X (satuan kegiatan) dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$\sum Y = na + b \sum X$$

$$\sum XY = a \sum X + b \sum X^2$$

Ilustrasi metode ini adalah:

Berikut data biaya produksi PT Annisa dalam 7 bulan di tahun 2021:

Bulan	Biaya (Y)	Unit Produksi (X)
Januari	620	345
Februari	655	363
Maret	635	355
April	680	370
Mei	688	375
Juni	665	350
Juli	645	348
Jumlah	4.588	2.505

Berdasarkan data di atas biaya variabel dan tetap perbulan dan jika unit yang diproduksi bulan berikutnya 360 adalah sebagai berikut:

Bulan	Biaya (Y)	Unit Produksi (X)	YX	X2
Januari	620	345	213.900	119.025
Februari	655	363	237.438	131.406
Maret	635	355	225.425	126.025
April	680	370	251.600	136.900
Mei	688	375	257.813	140.625
Juni	665	350	232.750	122.500
Juli	645	348	224.138	120.756
Jumlah	4.588	2.505	1.643.063	897.238

$$Y = a + bX$$

$$\sum Y = na + b \sum X$$

$$\sum XY = a \sum X + b \sum X^2$$

$$\begin{array}{rcl}
4.588 & = & 7a + 2.505b \rightarrow \text{X } 2.505 \\
1.643.063 & = & 2.505a + 897.238b \rightarrow \text{X } 7 \\
11.492.940 & = & 17.535a + 6.275.025b \\
\hline
11.501.441 & = & 17.535a + 6.280.666b \text{ -} \\
- 8.501 & = & - 5.641b \\
b & = & 1,51
\end{array}$$

Nilai a diperoleh dari pendistribusian nilai b pada salah satu persamaan di atas yaitu:

$$\begin{array}{rcl}
1.643.063 & = & 2.505a + 897.238 \times 1,51 \\
2.505a & = & 1.643.063 - 1.345.857 \\
a & = & 118,64
\end{array}$$

$$\text{Maka } Y = 118,64 + 1,51x$$

Artinya biaya perbulan untuk biaya tetap adalah Rp118,64 sedang biaya variabel Rp1,51. Jika bulan berikutnya perusahaan memproduksi 360 maka diperkirakan biayanya $Y = 118,64 + 1,51(360)$

Bentuk Penyajian Anggaran Variabel

Ada beberapa bentuk dalam penyajian anggaran variabel, yaitu:

1. Bentuk Formula
2. Bentuk Tabel
3. Bentuk Grafik

Untuk mengetahui lebih lanjut bentuk penyajian anggaran variabel, berikut ilustrasinya sebagai dasar pembuatan anggaran bentuk formula, tabel dan grafik. PT Arshaka melakukan penyusunan anggaran variabel pada bagian produksi. Mesin-mesin yang dipakai oleh bagian produksi menggunakan satuan DMH (*Direct Machine Hour* atau jam mesin langsung). Berikut adalah rincian anggaran biaya produksi yang akan datang (tahun 2022).

- a. Gaji mandor Rp240.000.000
- b. Biaya penyusutan Rp40.000.000

- c. Biaya bahan penolong berdasar DMH (X) $\rightarrow Y = 0 + 280X$
- a. Tahun yang akan datang bahan penolong direncanakan turun 5%.
- d. Biaya pembangkit tenaga berdasar DMH (X) $\rightarrow Y = 0 + 220X$
- a. Tahun yang akan datang pembangkit tenaga direncanakan naik 5%.
- e. Biaya PBB Rp2.520.000, tahun depan direncanakan naik 12,5 %
- f. Gaji tenaga kerja tidak langsung Rp84.000.000 dengan kegiatan 200.000 DMH dan Rp72.000.000 pada kegiatan 160 DMH.
- g. Biaya pemeliharaan mesin pada kegiatan maximum Rp40.000.000 dan pada kegiatan minimum Rp34.000.000.
- h. Biaya tenaga kerja langsung 0,2 jam per 1 DMH dengan tarif rata-ratanya Rp2.400/jam.
- i. Biaya bahan baku SUR = 2 kg/ unit produksi, harga bahan Rp3.000 per kg. Untuk anggaran 200.000 DMH dengan anggaran per DMH sebanyak 3 unit.
- j. Unsur tetap biaya produksi lainnya Rp10.152.000, unsur variabel Rp161,50

Berdasar data-data di atas penyelesaian pembuatan anggaran biaya variabel dengan bentuk: formula, tabel dan grafik seperti tampak pada perhitungan di bawah ini. Penyusunan anggaran tahun 2022 pada relevant range 160.000 – 200.000 DMH sebagai berikut:

- a. Gaji mandor Rp240.000.000 (biaya tetap)
- b. Biaya penyusutan Rp40.000.000 (biaya tetap)
- c. Biaya bahan penolong pada 3 tingkatan kegiatan:

$$160.000 \text{ DMH} \rightarrow 95\% \times (\text{Rp } 280 \times 160.000) = \text{Rp } 42.560.000$$

$$180.000 \text{ DMH} \rightarrow 95\% \times (\text{Rp } 280 \times 180.000) = \text{Rp } 47.880.000$$

$$200.000 \text{ DMH} \rightarrow 95\% \times (\text{Rp } 280 \times 200.000) = \text{Rp } 53.200.000$$

$$\text{Biaya variabel} \rightarrow 95\% \times \text{Rp } 280 = \text{Rp } 266$$

- d. Biaya pembangkit tenaga untuk tiga tingkat kegiatan:

$$160.000 \text{ DMH} \rightarrow 105\% \times (\text{Rp } 220 \times 160.000) = \text{Rp } 36.960.000$$

$$180.000 \text{ DMH} \rightarrow 105\% \times (\text{Rp } 220 \times 180.000) = \text{Rp } 41.580.000$$

$$200.000 \text{ DMH} \rightarrow 105\% \times (\text{Rp } 220 \times 200.000) = \text{Rp } 46.200.000$$

$$\text{Biaya variabel} \rightarrow 105\% \times \text{Rp } 220 = \text{Rp } 231$$

- e. Biaya PBB $112,5\% \times \text{Rp } 2.520.000 = \text{Rp } 2.835.000$

- f. Gaji tenaga Kerja Tidak Langsung

$$\text{Unsur Biaya Variabel} = \frac{\text{Rp } 84.000.000 - \text{Rp } 72.000.000}{200.000 \text{ DMH} - 160.000 \text{ DMH}} = \frac{\text{Rp } 12.000.000}{40.000 \text{ DMH}} = \text{Rp } 300/\text{DMH}$$

Untuk tingkat kegiatan 200 DMH :

$$\text{Total biaya} = \text{Rp } 84.000.000$$

$$\text{Unsur VC} \rightarrow 200.000 \times \text{Rp } 300 = \underline{\text{Rp } 60.000.000}$$

$$\text{Unsur FC} = \text{Rp } 24.000.000$$

Sehingga persamaan biaya gaji tenaga kerja tidak langsung : $Y = 24.000.000 + 300X$

Pada tingkat kegiatan 180.000 DMH biayanya adalah $\text{Rp } 24.000.000 + (\text{Rp } 300 \times 180.000) = \text{Rp } 78.000.000$

- g. Biaya pemeliharaan mesin

$$\text{Pada kegiatan maximum} \rightarrow 200.000 \text{ DMH} = \text{Rp } 40.000.000$$

$$\text{Pada kegiatan minimum} \rightarrow \underline{160.000 \text{ DMH} = \text{Rp } 34.000.000}$$

$$40.000 \text{ DMH} = \text{Rp } 6.000.000$$

$$\text{Unsur VC} = \frac{\text{Rp } 6.000.000}{40.000 \text{ DMH}} = \text{Rp } 150/\text{DMH}$$

Pada tingkat kegiatan 200.000 DMH:

$$\text{Total biaya} = \text{Rp } 40.000.000$$

$$\text{Unsur VC} \rightarrow 200.000 \times \text{Rp } 150 = \underline{\text{Rp } 30.000.000}$$

$$\text{Unsur FC} = \text{Rp } 10.000.000$$

Sehingga persamaannya $Y = 10.000.000 + 150X$

Pada tingkat kegiatan 180.000 DMH besarnya biaya = $\text{Rp } 10.000.000 + (\text{Rp } 150 \times 180.000) = \text{Rp } 37.000.000$

h. Biaya tenaga kerja langsung pada tingkat 3 kegiatan

$$160.000 \text{ DMH} \rightarrow (0,2 \text{ jam} \times 160.000) \times \text{Rp}2.400 = \text{Rp}76.800.000$$

$$180.000 \text{ DMH} \rightarrow (0,2 \text{ jam} \times 180.000) \times \text{Rp}2.400 = \text{Rp}86.400.000$$

$$200.000 \text{ DMH} \rightarrow (0,2 \text{ jam} \times 200.000) \times \text{Rp}2.400 = \text{Rp}96.000.000$$

$$Y = 0,2 \times 2.400X = 480X$$

i. Biaya bahan baku pada 3 tingkatan kegiatan

$$160.000 \text{ DMH} \rightarrow (3 \times 2 \times 160.000) \times \text{Rp}3.000 = \text{Rp}2.880.000.000$$

$$180.000 \text{ DMH} \rightarrow (3 \times 2 \times 180.000) \times \text{Rp}3.000 = \text{Rp}3.240.000.000$$

$$200.000 \text{ DMH} \rightarrow (3 \times 2 \times 200.000) \times \text{Rp}3.000 = \text{Rp}3.600.000.000$$

$$Y = 3 \times 2 \times 3.000X = 18.000X$$

j. Biaya produksi lainnya pada tahun depan dengan tingkat tiga kegiatan adalah:

Jika produksi 160.000 DMH maka:

$$\text{Fixed Cost} = \text{Rp}10.152.000$$

$$\text{Variabel Cost } 161,50 \times 160.000 = \underline{\text{Rp}25.840.000}$$

$$\text{Jumlah} = \underline{\text{Rp}35.992.000}$$

Jika produksi 180.000 DMH maka:

$$\text{Fixed Cost} = \text{Rp}10.152.000$$

$$\text{Variabel Cost } 161,50 \times 180.000 = \underline{\text{Rp}29.070.000}$$

$$\text{Jumlah} = \underline{\text{Rp}39.222.000}$$

Jika Produksi 200.000 DMH maka b

$$\text{Fixed Cost} = \text{Rp}10.152.000$$

$$\text{Variabel Cost } 161,50 \times 200.000 = \underline{\text{Rp}32.300.000}$$

$$\text{Jumlah} = \underline{\text{Rp}42.452.000}$$

Anggaran biaya variabel bentuk formula adalah:

PT Arshaka
 Anggaran Biaya Variabel Bagian Produksi
 Tahun 2022

Unsur Biaya	Fixed Cost/tahun (dlm Rp)	Variabel Cost/DMH (dml Rp)
Biaya gaji pengawas	240,000,000	0
Biaya penyusutan	40,000,000	0
Biaya bahan penolong	0	266
Biaya pembangkit tenaga	0	231
Biaya PBB	2,835,000	0
Biaya gaji Tenaga Kerja Tidak Langsung	24,000,000	300
Biaya pemeliharaan mesin	10,000,000	150
Biaya Tenaga Kerja Langsung	0	480
Biaya bahan baku	0	18,000
Biaya produksi lainnya	10,152,000	161.5
Jumlah	326,987,000	19,589

Dari tabel di atas dapat dibuat formulasi biaya produksi PT Arshaka pada tahun 2022 sebagai berikut:

$$Y = 326.987.000 + 19.589X$$

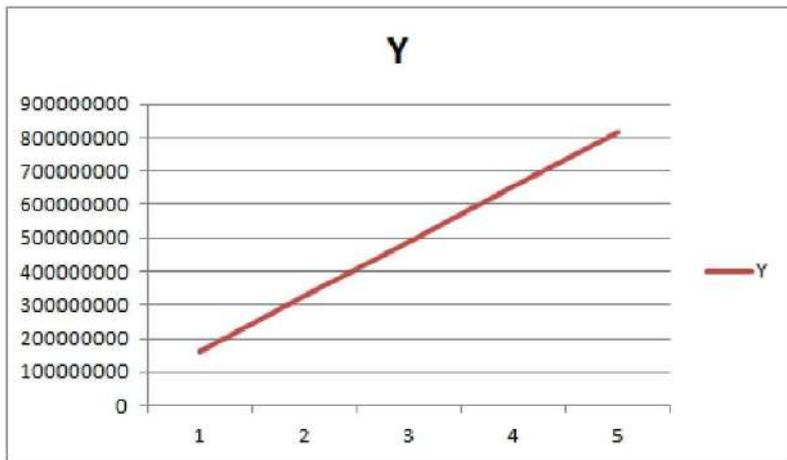
Jadi formulasi untuk biaya produksi PT Arshaka tahun 2022 adalah $Y = 326.987.000 + 19.589X$

Anggaran biaya variabel bentuk tabel PT Arshaka adalah:

PT ARSHAKA
ANGGARAN VARIABEL BAGIAN PRODUKSI
TAHUN 2022

UNSUR BIAYA	160.000 DMH	180.000 DMH	200.000 DMH
Biaya gaji pengawas	240,000,000	240,000,000	240,000,000
Biaya penyusutan	40,000,000	40,000,000	40,000,000
Biaya bahan penolong	42,560,000	47,880,000	53,200,000
Biaya pembangkit tenaga	36,960,000	41,580,000	46,200,000
Biaya PBB	2,835,000	2,835,000	2,835,000
Biaya gaji Tenaga Kerja Tidak Langsung	72,000,000	78,000,000	84,000,000
Biaya pemeliharaan mesin	34,000,000	37,000,000	40,000,000
Biaya Tenaga Kerja Langsung	76,800,000	86,400,000	96,000,000
Biaya bahan baku	2,880,000,000	3,240,000,000	3,600,000,000
Biaya produksi lainnya	35,992,000	39,222,000	42,452,000
Jumlah	3,461,147,000	3,852,917,000	4,244,687,000

Anggaran biaya variabel bentuk grafik



Daftar Pustaka

- Husnayetti, 2012, Anggaran Perusahaan, Jelajah Nusa, tangerang
- Nafarin, M. (2015). Penganggaran Perusahaan. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat
- Nuryatno Amin, Muhammad dkk 2019, Praktikum Penganggaran Perusahaan, Mitra Wacana Media, Bogor
- Samryn, L. M. 2013. Akuntansi Manajemen Edisi Revisi. Cetakan ke-2. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Profil Penulis



Tatik Amani, S.E., M.Akun., CPF.R., CPF.R.A

Terlahir di Ponorogo Propinsi Jawa Timur tepatnya tanggal 19 November 1968. Kecintaannya pada akuntansi tidak diragukan lagi, dibuktikan dengan pendidikan dan karirnya. Pendidikan akuntansi penulis tempuh mulai di SMK Negeri Ponorogo, S1 di Universitas Panca Marga dan S2 di Universitas Jember pada prodi akuntansi. Saat ini penulis sebagai dosen tetap di Universitas Panca Marga prodi Akuntansi.

Penulis aktif melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, selain mengajar penulis juga aktif sebagai peneliti di bidang akuntansi. Beberapa artikel penelitiannya telah diterbitkan di Jurnal Nasional maupun Internasional. Beberapa artikel ilmiah hasil penelitiannya juga telah penulis presentasikan dalam seminar nasional maupun internasional. Diantara penelitian yang penulis lakukan mendapatkan hibah dan didanai Kemenristek Dikti yaitu pada tahun 2019 dan tahun 2020. Pengabdian masyarakat terus dilakukan baik bersama dosen maupun mahasiswa. Keterlibatan penulis pada program Kuliah Kerja Nyata mahasiswa yang langsung terjun di tengah masyarakat baik sebagai panitia maupun pendamping lapangan, sebagai nara sumber pelatihan maupun penyuluhan kepada masyarakat merupakan wujud salah satu tri dharmanya. Penulisan buku ini (setelah buku Akuntansi Sektor Publik, Teori Akuntansi, Akuntansi Keuangan Menengah 1, Pengantar Akuntansi 1 dan Pengantar Akuntansi 2) merupakan kelanjutan keinginan penulis untuk memberikan kontribusi positif dalam pengembangan Ilmu Akuntansi.

Email Penulis: tatikamani@upm.ac.id

ANGGARAN MODAL

Irianti, S.Pd., M.M
STIE Wira Bhakti Makassar

Pengantar

Keputusan investasi mempunyai dimensi waktu jangka panjang, sehingga harus dipertimbangkan dengan baik karena mempunyai konsekuensi jangka panjang. Perusahaan mengadakan investasi dalam aktiva tetap dengan harapan memperoleh kembali dana yang diinvestasikan tersebut seperti halnya pada aktiva lancar. Perbedaannya adalah pada jangka waktu dan cara kembalinya dana yang diinvestasikan dalam kedua golongan aktiva tersebut. Keseluruhan proses perencanaan dan pengambilan keputusan mengenai dana dimana jangka waktu kembalinya dana tersebut melebihi waktu satu tahun disebut penganggaran modal atau *Capital Budgeting*.

Pengertian Penganggaran Modal (*Capital Budgeting*)

Capital budgeting adalah suatu proses yang lengkap untuk menganalisa proyek dan untuk bisa menentukan proyek yang termasuk dalam suatu anggaran modal. Atau bisa juga sebagai suatu proses perencanaan serta pengambilan keputusan terkait pembayaran dana di mana periode pengembalian dana tersebut sudah lebih dari satu tahun. Batasan pada satu tahun sendiri tidak terlalu mutlak. Kategori pengeluaran ini termasuk di dalamnya biaya untuk pembelian pada setiap aset tetap, yakni tanah, bangunan, mesin, dan alat lainnya. Biaya untuk dana iklan jangka panjang, proyek penelitian dan juga pengembangan turut masuk dalam kategori investasi.

Riyanto (2015:120) menuliskan bahwa *Capital Budgeting* yaitu keseluruhan proses perencanaan dan pengambilan keputusan mengenai pengeluaran dana yang jangka waktu pengembalian dana tersebut melebihi satu tahun atau berjangka panjang. C. Paramasivan & T. Subramanian mengutip dari G.C. Philippatos (2013:119) mengatakan bahwa “*capital budgeting is concerned with the allocation of the firms source financial resources among the available opportunities. The consideration of investment opportunities involves the comparison of the expected future streams of earnings from a project with the immediate and subsequent streams of earnings from a project, with the immediate and subsequent streams of expenditure*”. Penganggaran modal berkaitan dengan alokasi sumber daya keuangan perusahaan antara kesempatan yang tersedia. Pertimbangan peluang investasi melibatkan perbandingan aliran masa depan yang diharapkan dari pendapatan dari proyek dengan aliran langsung dan selanjutnya mendapatkan penghasilan dari proyek, dengan aliran langsung dan selanjutnya pengeluaran.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, *capital budgeting* adalah keseluruhan aktivitas perencanaan dana untuk memperoleh manfaat di masa yang akan datang atau keseluruhan proses perencanaan dan pengambilan keputusan mengenai pengeluaran dana yang jangka waktu kembalinya dana tersebut melebihi waktu satu tahun.

Prinsip Capital Budgeting

1. *Capital budgeting* pada dasarnya adalah aplikasi prinsip yang mengatakan bahwa perusahaan harus melakukan produksi atau melakukan kegiatan komersial sedemikian rupa sehingga pendapatan marjinal produk sesuai dengan biaya marjinal.
2. Prinsip ini dalam kerangka penganggaran modal berarti bahwa perusahaan harus melakukan investasi tambahan sehingga pengembalian marjinal atas investasi sesuai dengan biaya. Daftar proyek investasi yang berbeda dari pengembalian tinggi ke rendah

mencerminkan persyaratan modal untuk investasi perusahaan.

3. Biaya marginal dari berbagai daftar investasi itu memberi petunjuk tentang upaya perusahaan untuk mengumpulkan modal tambahan untuk membiayai investasi. Biaya modal marginal menunjukkan serangkaian biaya yang harus ditanggung perusahaan untuk mendapatkan dana eksternal (Dengan meminjam atau menjual saham dan biaya peluang/peluang) yang dapat dicapai dari modal yang tersedia.

Tahapan *Capital Budgeting*

Terdapat 8 tahapan proses dalam *capital budgeting* di antaranya:

1. Memberikan ide pada suatu proyek atau investasi.
2. Menentukan biaya proyek atau nilai investasi.
3. Pada manajemen harus dapat menentukan struktur modal/*capital structure*.
4. Manajemen akan menentukan biaya modal.
5. Manajemen akan memperkirakan *cash flow* yang diharapkan dari proyek, termasuk juga pada nilai proyek dan aset.
6. Mengestimasi risiko *cash flow* proyek dengan menggunakan distribusi *probabilitas cash flow*.
7. Dengan menerapkan nilai mata uang, *cash flow* masuk yang telah diharapkan dapat digunakan untuk memperkirakan nilai properti.
8. Penilaian kelayakan proyek atau investasi dengan cara mempertimbangkan nilai saat ini dari *cash flow* yang diharapkan dibandingkan dengan biaya.

Perusahaan harus mengetahui pentingnya dan tahap-tahap dalam *Capital Budgeting*, untuk memudahkan dalam menganalisis suatu usulan proyek.

Pengertian Penganggaran Modal dan Keputusan Investasi

Keputusan investasi sering disebut sebagai penganggaran modal (*capital budgeting*) adalah proses kegiatan yang mencakup seluruh aktivitas perencanaan penggunaan dana dengan tujuan untuk memperoleh manfaat (*benefit*) pada waktu yang akan datang. Penganggaran modal berkaitan dengan penilaian aktivitas investasi yang diusulkan. Aktivitas suatu investasi ditujukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan selama periode tertentu di waktu yang akan datang, yang mempunyai titik awal (kapan investasi dilaksanakan) dan titik akhir (kapan investasi akan berakhir).

Penganggaran modal dalam prakteknya dimaksudkan untuk mengadakan analisis investasi dari beberapa alternatif investasi yang tersedia, untuk kemudian menetapkan atau memilih investasi yang paling menguntungkan. Ketidaktepatan dalam menetapkan pilihan investasi akan menimbulkan kerugian-kerugian baik kerugian riil ataupun kerugian karena kehilangan kesempatan untuk memperoleh manfaat yang lebih menguntungkan (*opportunity cost*) yang sebenarnya dapat diwujudkan. Analisis investasi akan menyeleksi kesempatan-kesempatan investasi yang ada, sehingga dapat dipilih investasi yang memberikan manfaat terbesar dari setiap rupiah dana yang diinvestasikan. Perencanaan terhadap keputusan investasi ini sangat penting karena beberapa hal (Riyanto, 2015: 120-121):

1. Dana yang dikeluarkan akan terikat untuk jangka waktu yang panjang. Ini berarti bahwa perusahaan harus menunggu selama waktu yang panjang atau lama sampai keseluruhan dana yang tertanam dapat diperoleh kembali oleh perusahaan. Ini akan berpengaruh bagi penyediaan dana untuk keperluan lain.
2. Investasi dalam aset tetap menyangkut harapan terhadap hasil penjualan di waktu yang akan datang. Kesalahan dalam mengadakan "*forecasting*" akan dapat mengakibatkan adanya "*over*" atau "*under*-

investment” dalam aset tetap. Apabila investasi dalam aset tetap terlalu besar melebihi daripada yang diperlukan akan memberikan beban tetap yang besar bagi perusahaan. Sebaliknya kalau jumlah investasi dalam aset tetap terlalu kecil akan dapat mengakibatkan kekurangan peralatan, yang ini dapat mengakibatkan perusahaan bekerja dengan harga pokok yang tinggi sehingga mengurangi daya bersaingnya atau kemungkinan lain ialah kehilangan sebagian dari pasar bagi produknya.

3. Pengeluaran dana untuk keperluan tersebut biasanya meliputi jumlah yang besar. Jumlah dana yang besar itu mungkin tidak dapat diperoleh dalam jangka waktu yang pendek atau mungkin tidak dapat diperoleh sekaligus. Berhubung dengan itu maka sebelumnya harus dibuat rencana yang hati-hati dan teliti.
4. Kesalahan dalam pengambilan keputusan mengenai pengeluaran modal tersebut akan mempunyai akibat yang panjang dan berat. Kesalahan dalam pengambilan keputusan di bidang ini tidak dapat diperbaiki tanpa adanya kerugian.

Penganggaran modal meliputi seluruh periode investasi yang mencakup pengeluaran-pengeluaran (*cost*) dan manfaat (*benefit*) yang dikuantifikasi sehingga memungkinkan untuk diadakan penilaian dan membandingkannya dengan alternatif investasi lainnya.

Penentuan Investasi Awal Suatu Proyek

Ada beberapa alat analisa atau metode dalam keputusan investasi. Metode yang sering digunakan antara lain:

1. Metode *Net Present Value*

“*Net present value*” adalah selisih antara nilai sekarang dari *cash flow* dengan nilai sekarang dari investasi. Dengan metode ini pertama yang harus dilakukan adalah menghitung *present value* dari penerimaan dengan tingkat *discount rate* tertentu, kemudian dibandingkan dengan *present value* dari

investasi. Keputusan dari penilaian dengan metode ini bila selisih antara PV dari cash flow lebih besar berarti nilai NPV bernilai positif, artinya investasi yang dijalankan layak, dan sebaliknya apabila selisih PV dari cash flow lebih kecil dibanding dengan PV investasi, maka investasi dipandang tidak layak.

2. Metode *Payback Period*

“*Payback period*” adalah suatu periode yang diperlukan untuk dapat menutup kembali pengeluaran investasi dengan menggunakan “*proceeds*” atau aliran kas neto (*net cash flows*). Dengan demikian *payback period* dari suatu investasi dapat diperoleh kembali seluruhnya. Apabila *proceeds* setiap tahunnya sama jumlahnya, maka *payback period* dari suatu investasi dapat dihitung dengan cara membagi jumlah investasi dengan *proceeds* tahunan.

3. Metode *Profitability Index*

Metode *profitability index* sering juga disebut dengan *cost benefit analysis method* adalah metode yang menghitung perbandingan antara *present value* dari penerimaan dengan *present value* dari investasi. Bila *profitability index* lebih besar dari 1 maka proyek investasi layak untuk dijalankan.

4. Metode *Average Rate of Return*

Metode “*average rate of return*” atau sering juga disebut “*accounting rate of return*” menunjukkan persentase keuntungan neto sesudah pajak dihitung dari “*average investment*” atau “*initial investment*”. Apabila tiga metode lainnya yaitu *payback period*, NPV, dan *internal rate of return* mendasarkan diri pada *proceeds* atau “*cash flows*” maka metode *average rate of return* ini mendasarkan diri pada keuntungan yang dilaporkan dalam buku (*reported accounting income*).

Metode *Internal Rate of Return*

5. Metode penilaian usul-usul investasi lain yang menggunakan "*discounted cash flow*" ialah apa yang disebut metode "*internal rate of return*". Pengertian "*internal rate of return*" itu sendiri dapat didefinisikan sebagai tingkat bunga yang akan menjadikan jumlah nilai sekarang dari *proceeds* yang diharapkan akan diterima (*PV of future proceeds*) sama dengan jumlah nilai sekarang dari pengeluaran modal (*PV of capital outlays*). Pada dasarnya "*internal rate of return*" harus dicari dengan cara "*trial and error*" dengan cara coba-coba.

Keputusan investasi yang dilakukan perusahaan akan menentukan apakah suatu investasi layak dilaksanakan perusahaan atau tidak. Pengambilan keputusan tersebut mempertimbangkan aliran kas keluar (*cash outflow*) yang akan dikeluarkan perusahaan dan aliran kas masuk (*cash inflow*) yang akan diperolehnya berkaitan dengan investasi yang diambil. Ada 3 macam aliran kas yang terjadi dalam investasi yaitu *intial cash flow*, *operational cash flow*, dan *terminal cash flow*.

Aliran Kas Permulaan (*Initial Cash Flow*)

Aliran kas permulaan (*initial cash flow*) merupakan aliran kas yang berhubungan dengan pengeluaran kas pertama kali untuk keperluan suatu investasi. *Cash flow* ini misalnya harga perolehan pembelian tanah, pembangunan pabrik, pembelian mesin, perbaikan mesin, dan investasi aktiva tetap lainnya. Jika kita melakukan investasi pembelian mesin pabrik maka yang termasuk *capital outlays* atau *cash outflow* antara lain harga pembelian mesin, biaya pasang, biaya percobaan, biaya balik nama (jika ada), dan biaya lain yang harus dikeluarkan mesin tersebut sampai mesin tersebut siap dioperasikan.

Penentuan Aliran Kas Masuk Bersih Operasi (*Proceeds*)

Aliran kas operasional (*operational cash flow*) merupakan aliran kas yang terjadi selama umur investasi. *Operational cash flow* ini berasal dari pendapatan yang diperoleh dikurangi dengan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan. Aliran kas operasi sering disebut *cash inflow* (aliran kas masuk) yang nantinya akan dibandingkan dengan *cash outflow* untuk menutup investasi. *Operational cash flow (cash inflow)* ini biasanya diterima setiap tahun selama umur ekonomis investasi yang berupa aliran kas masuk bersih (disebut *proceeds*). Besarnya *proceeds* terdiri dari 2 sumber yaitu berupa laba setelah pajak atau *earning after tax (EAT)* ditambah depresiasi. Mengapa depresiasi merupakan sumber kas masuk (*cash inflow*), padahal depresiasi merupakan biaya yang akan mengurangi laba.

Biaya depresiasi merupakan biaya yang digunakan untuk mengurangi nilai suatu aktiva tetap. Pada saat terjadi biaya depresiasi tersebut, perusahaan tidak mengeluarkan biaya yang berbentuk kas walaupun di laporan laba rugi besarnya depresiasi tersebut menambah biaya operasi. Karena depresiasi di satu sisi menambah biaya padahal di sisi lain sebenarnya tidak mengeluarkan uang kas maka sebenarnya ada kas yang terkumpul dan diperlakukan sebagai kas masuk sebesar biaya depresiasi tersebut selama umur aset. Dana yang terkumpul tersebut nantinya akan digunakan untuk membeli aset kembali apabila aset yang didepresiasi tersebut telah habis umur ekonomisnya.

Dana yang digunakan untuk investasi aktiva tetap dapat berasal dari modal sendiri dan atau modal asing (hutang). Perbedaan sumber modal yang digunakan untuk investasi tersebut mempengaruhi perhitungan *proceeds* (aliran kas masuk) investasi yang bersangkutan. Perhitungan *proceeds* dari kedua sumber modal tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perhitungan besarnya *proceeds* bila investasi menggunakan modal sendiri

Proceeds = Laba Bersih Setelah Pajak + Depresiasi

Meskipun cara tersebut sering tepat, tetapi ada persyaratan yang harus dipenuhi. Penggunaan cara tersebut cukup tepat apabila pengakuan terhadap penghasilan dan biaya menurut akuntansi tidak banyak berbeda dengan terjadinya penerimaan dan pengeluaran kas. Kalau antara pengakuan penghasilan dan biaya cukup berbeda, maka penggunaan cara itu akan memberikan hasil yang tidak tepat. Kalaupun bisa menyesuaikan laporan akuntansi menjadi pola aliran kas karena persyaratannya memenuhi maka yang sering juga menjadi persoalan adalah kalau proyek tersebut dibelanjai dengan (sebagian) pinjaman. Umumnya kalau proyek tersebut dibelanjai dengan modal sendiri, penaksiran aliran kas operasionalnya tidak menjadi masalah. Masalah sebenarnya timbul karena dicampurkannya keputusan pembelanjaan dengan hasil investasi proyek tersebut. Untuk memperjelas hal ini berikut disajikan suatu contoh.

Contoh 1.

Misalkan ada suatu investasi yang dibelanjai dengan 100% modal sendiri, senilai Rp100 juta. Umur ekonomisnya 2 tahun tidak mempunyai nilai sisa. Kalau penyusutan dilakukan dengan garis lurus maka penyusutan per tahunnya adalah Rp50 juta. Taksiran laba rugi per tahun sebagai berikut:

Penghasilan	Rp150.000.000
Biaya-biaya tunai	Rp70.000.000
Penyusutan	<u>Rp50.000.000</u>
	<u>Rp120.000.000</u>
Laba sebelum pajak	Rp30.000.000
Pajak (50%)	<u>Rp15.000.000</u>
Laba setelah pajak	<u>Rp15.000.000</u>

**Aliran kas bersih/ *proceeds* = Rp15 juta+ Rp50 juta
Rp65.000.000**

Perhitungan di atas adalah benar apabila pengakuan terhadap biaya dan penghasilan menurut akuntansi tidak banyak berbeda dengan terjadinya pengeluaran dan penerimaan kas.

2. Perhitungan *proceeds* bila investasi menggunakan modal sendiri dan hutang

Contoh 2.

Sekarang kalau misalkan proyek tersebut dibelanjai dengan 100% pinjaman (contoh ini hanya untuk menyederhanakan saja karena mungkin tidak pernah ada proyek yang dibelanjai dengan 100% pinjaman). Katakan bahwa bunga pinjaman adalah 20% per tahun. Taksiran laba rugi menjadi sebagai berikut:

Penghasilan		Rp150.000.000
Biaya-biaya tunai	Rp70.000.000	
Penyusutan	Rp50.000.000	
		Rp120.000.000
Laba sebelum bunga dan pajak		Rp30.000.000
Bunga		Rp20.000.000
Pajak (50%)		Rp10.000.000

Laba setelah pajak Rp5.000.000

**Aliran kas bersih/*proceeds* = Rp5 juta+ Rp50juta
Rp55.000.000**

Untuk keperluan penaksiran *operational cash flow* atau *proceeds* cara semacam ini membuat kesalahan dalam hal mencampur-adukkan *cash flow* karena keputusan pembelanjaan (yaitu pembayaran bunga) dan keputusan investasi (penghasilan, pengeluaran biaya tunai, pajak). Untuk itu cara menaksir aliran kas operasional yang benar adalah:

***Proceeds* = Laba Bersih Setelah Pajak + Depresiasi + Bunga (1 - Pajak)**

Dengan memperhatikan rumus tersebut maka:

$$\begin{aligned} \text{Proceeds} &= \text{Rp}5.000.000 + \text{Rp}50.000.000 + \\ &\text{Rp}20.000.000 (1 - 50\%) \\ &= \text{Rp}65.000.000 \end{aligned}$$

Perhatikan bahwa hasil perhitungan tersebut, yaitu Rp65 juta adalah sama dengan hasil yang diperoleh kalau menganggap bahwa investasi tersebut dibelanjai dengan modal sendiri. Kalau misalnya investasi tersebut dibelanjai dengan 50% hutang dan 50% modal sendiri maka kalau digunakan cara seperti tersebut di atas, aliran kas masuk bersihnya juga tetap Rp65 juta.

Penentuan Aliran Kas Pada Akhir Umur Proyek

Aliran kas akhir umur proyek (*terminal cash flow*) merupakan aliran kas masuk yang diterima oleh perusahaan sebagai akibat habisnya umur ekonomis suatu proyek investasi. *Terminal cash flow* akan diperoleh pada akhir umur ekonomis suatu investasi. *Terminal cash flow* ini dapat diperoleh dari nilai sisa (residu) dari aktiva dan modal kerja yang digunakan untuk investasi. Nilai residu suatu investasi merupakan nilai aset pada akhir umur ekonomisnya yang dihitung dari nilai buku aktiva yang bersangkutan. Besarnya nilai residu ini sangat penting dalam perhitungan biaya depresiasi dan aliran kas masuk perusahaan. Sebagai misal, nilai buku dari suatu aktiva tetap adalah Rp10 juta. Tetapi saat dijual, laku seharga Rp12 juta. Berarti perusahaan memperoleh laba sebesar Rp2 juta (laba ini sebenarnya merupakan *capital gain*). Kalau misalkan perusahaan dikenakan pajak 20% atas *capital gain* tersebut maka aliran kas dari nilai sisa ini adalah Rp12 juta - (Rp2 juta x 20%) = Rp11,6 juta.

Modal kerja yang digunakan perusahaan akan selalu berputar setiap periode tertentu. Pada akhir umur ekonomis suatu investasi, modal kerja ini akan kembali ke posisi semula. Artinya, setelah umur ekonomis aktiva yang bersangkutan habis, maka modal kerjanya tidak lagi

terikat pada aktiva tersebut dan dapat digunakan untuk kegiatan yang lain. Pada saat itulah modal kerja merupakan aliran kas masuk. Karena terjadinya hanya pada akhir umur ekonomis saja, maka aliran kas masuk yang berasal dari modal kerja termasuk dalam *terminal cash flow*.

Daftar Pustaka

- Agustianto, A. A. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Partisipasi Perencanaan Strategi dan Komitmen Organisasi Terhadap Budgetray Slack. *Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa* 4(2):180–195.
- Aprilawati, E., dan Yuliyanto, W. (2020). Analisis Penyusunan Anggaran Dan Realisasinya Sebagai Alat Penilaian Kinerja Perusahaan Pada PT Len Railway Systems (LRS) Kantor Cabang Kebumen. *Jurnal Ekonomi-Bisnis* 4(2), 226–233.
- Darsono P dan Ari Purwanti. (2008). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Mitra Wancana Media.
- Dharmanegara Bagus Agung, Ida. (2010). *Penganggaran Perusahaan Teori and Aplikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ellen, Christina, M. Fuad, Sugiarto, Edy Sukarno. (2011). *Anggaran Perusahaan, Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT Gramedia.
- Handayati, P., dan Prastiti, B., Safitri, A. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Kota Batu. *Journal of Public and Business Accounting* 1(1):1–19
- Ibrahim, I. (2020). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Senjangan Anggaran. *AkMen Jurnal Ilmiah* 17(2):333-347.
- Paramasivan. C., Subramanian.T (2013) *Financial Management, New Age International Publishers*
- Riyanto, Agus. (2015). *Akuntansi Pemerintah Daerah Berbasis Anggaran Perusahaan, Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT Gramedia.
- Riyanto, Bambang. (2015). *Dasar-Dasar Pembelanjaan Edisi Empat, Yogyakarta:BPFE*.

Profil Penulis



Irianti, S.Pd., M.M

Penulis adalah alumni S1 dari Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Makassar sekarang UNM pada Program Studi Administrasi Pendidikan lulus Tahun 1994, penulis melanjutkan studi Program Pascasarjana Magister Manajemen pada Universitas Patria Arhta Makassar dan menyelesaikan studi pada tahun 2002, penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke jenjang Doktor dan saat ini sementara menempuh pendidikan pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Tujuh Belas Agustus (UNTAG) Surabaya.

Penulis adalah Dosen Tetap Yayasan pada STIE Wira Bhakti Makassar, untuk mewujudkan karir sebagai dosen professional, penulis aktif sebagai peneliti dibidang Ekonomi dan Manajemen. Selain itu sejak tahun 2007 penulis juga aktif sebagai ketua Yayasan pada lembaga sosial kemasyarakatan sebagai wujud pengabdian kepada masyarakat.

Email Penulis: irianti.gow@gmail.com

ANGGARAN KAS

Siti Alfiyah, S.E., M.Ak., CFP®
Universitas Wiraswasta Indonesia

Pengertian Anggaran Kas

Kas adalah sejumlah dana yang ditujukan untuk membiayai segala kegiatan umum perusahaan. Anggaran merupakan rencana keuangan yang disusun secara periodik berdasarkan program atau rancangan tertulis yang telah disahkan mengenai kegiatan yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dalam satuan moneter untuk jangka waktu tertentu.

Anggaran kas (*Cash Budget*) adalah kegiatan perencanaan yang merinci tentang jumlah kas serta mencatat perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang, baik itu perubahan dalam permintaan kas maupun pengeluaran kas. Dengan adanya anggaran kas ini maka akan bisa diketahui kapan perusahaan mengalami defisit atau surplus, karena didalam proses perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan terdapat estimasi penerimaan dan pengeluaran kas untuk periode tertentu dimasa yang akan datang.

Anggaran kas menurut Astono (2021) memiliki peranan penting dalam mengendalikan kas yang memiliki kegunaan utama untuk dapat mengetahui kemampuan perusahaan dalam menambah dana kas nya dari sumber-sumber intern serta memperkirakan saldo kas yang telah ditetapkan pada setiap akhir tahun.

Anggaran kas menurut Asman (2022) adalah anggaran yang menunjukkan rencana aliran kas masuk dan aliran kas keluar, serta posisi akhir kas pada periode tertentu. Anggaran kas juga memberikan gambaran terkait rencana penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan pada periode tertentu. Dimana sumber penerimaan kas pada umumnya berasal dari penjualan produk jadi, penagihan piutang, penjualan aktiva tetap, dan penerimaan lain-lain. Sedangkan sumber pengeluaran kas pada umumnya berasal dari pembelian yang dilakukan secara tunai, pembayaran ke vendor atas jasa atau barang yg telah diterima, pembayaran gaji pegawai, pembayaran biaya operasional perusahaan dan pengeluaran lainnya.

Tujuan Penyusunan Anggaran Kas

Adapun tujuan utama dari penyusunan anggaran kas adalah terkait perencanaan likuiditas keuangan sebagai dasar untuk menentukan investasi apa yang akan dilakukan dikemudian hari dan pinjaman jika diperlukan. Menurut Sulistyowati, dkk (2020) tujuan penyusunan anggaran kas antara lain untuk:

1. Digunakan untuk menentukan posisi kas masuk dan kas keluar dalam satu periode waktu yang kemudian dibandingkan sehingga dapat diketahui saldo kas akhir. Selain itu anggaran kas juga dapat digunakan sebagai dasar kebijakan dalam memberikan kredit kepada pelanggan setia perusahaan. Anggaran kas juga digunakan sebagai dasar otorisasi dalam penggunaan dana sekaligus sebagai dasar penilaian terhadap realisasi pengeluaran kas yang sebenarnya. Oleh karena itu, penyusunan anggaran kas juga sebagai alat dalam memberikan informasi yang relevan tentang taksiran penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan pada suatu periode tertentu dimasa mendatang.
2. Penyusunan anggaran kas juga penting dalam menjaga likuiditas perusahaan. Dimana kita mengetahui kelebihan (surplus) atau kekurangan (defisit) pada waktunya. Ketika kita mengetahui adanya defisit kas jauh sebelumnya, maka dapat

dilakukan perencanaan untuk menentukan sumber dana yang akan digunakan untuk menutupi posisi defisit tersebut. Dengan banyaknya waktu yang dimiliki maka diharapkan perusahaan memiliki alternatif sumber dana dengan biaya yang paling kecil. Sebaliknya, jika perusahaan mengetahui adanya posisi kas surplus maka dapat direncanakan bagaimana dalam memanfaatkan kelebihan dana agar bisa memberikan keuntungan yang paling maksimal. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari uang kas yang tidak produktif. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk memiliki kas dengan jumlah dan waktu yang tepat.

Fungsi Anggaran Kas

1. Sebagai alat prediksi karena menunjukkan jumlah dan waktu terkait saldo kas perusahaan dimasa yang akan datang.
2. Sebagai alat evaluasi yang memberikan dasar untuk melakukan tindakan perbaikan jika saldo kas tidak cocok dengan jumlah yang sebenarnya terjadi, hal ini juga dapat digunakan sebagai dasar dalam menilai kinerja manajer keuangan perusahaan.
3. Sebagai alat pengawasan terkait penerimaan dan pengeluaran kas.
4. Anggaran kas juga berfungsi sebagai dasar penilaian terhadap pengeluaran kas yang sebenarnya terjadi.

Manfaat Anggaran Kas

1. Anggaran kas membantu manajemen perusahaan dalam melakukan perencanaan sumber daya yang akan diperoleh dan digunakan, serta mengendalikan bagaimana kas tersebut digunakan sesuai dengan rencana yang telah dibuat dalam jangka waktu tertentu.
2. Anggaran kas ini membantu manajemen perusahaan dalam pengendalian kas karena memberikan

informasi yang berguna tentang pola penerimaan dan pengeluaran kas setiap periode operasi perusahaan.

3. Mempersiapkan keputusan pembelanjaan jangka pendek atau jangka panjang. Hal tersebut bisa kita lihat jika adanya kondisi saldo kas defisit maka diperlukan adanya penambahan dari sumber lain. Sebaliknya jika kondisi saldo kas mengalami surplus maka harus di buatkan alternatif terkait penggunaan sebagian dana untuk bisa di investasikan pada instrumen yang akan memberikan keuntungan.
4. Sebagai dasar otorisasi dana anggaran yang disediakan. Penggunaan dana kas yang dilakukan harus sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan sehingga tidak mengganggu likuiditas perusahaan.

Sumber Kas dan Penggunaan Kas

1. Sumber Kas
 - a. Hasil penjualan produk/ jasa secara tunai.
 - b. Hasil pembayaran piutang perusahaan.
 - c. Pendapatan lain seperti bunga bank, jasa giro, dividen.
 - d. Penambahan modal sendiri oleh pemilik.
 - e. Pendapatan dari penjualan aktiva tetap.
 - f. Penerimaan dari penghasilan lain seperti penjualan obligasi.
2. Penggunaan kas yang utama adalah sebagai berikut:
 - a. Segala bentuk pembayaran terkait operasional perusahaan seperti membayar biaya tenaga kerja, biaya penjualan dan biaya administrasi.
 - b. Pembayaran pada kreditur.
 - c. Pembayaran pajak, cukai, materai, restitusi.
 - d. Pembayaran dividen atau pengembalian modal pada para pemegang saham.
 - e. Pembelian aktiva tetap perusahaan.

Langkah-Langkah dalam Penyusunan Anggaran Kas

Berikut langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam penyusunan anggaran kas menurut Asman (2022):

1. Menyusun anggaran penagihan piutang.
2. Menyusun anggaran penerimaan kas. Berikut adalah contoh sumber-sumber penerimaan kas, yaitu:
 - a. Penjualan aktiva tetap
 - b. Piutang
 - c. Penjualan secara tunai
 - d. Penerimaan atas pembayaran hutang (piutang)
 - e. Penerimaan modal
 - f. Pendapatan bunga
 - g. Pendapatan lain-lain diluar usaha
3. Menyusun anggaran pengeluaran kas. Penentuan besarnya pengeluaran kas pada setiap periode, seperti:
 - a. Pembelian bahan baku
 - b. Pembayaran biaya tenaga kerja langsung
 - c. Pembayaran biaya operasional perusahaan
 - d. Pembayaran administrasi perusahaan
 - e. pembayaran biaya penjualan
 - f. Pembelian aktiva tetap
 - g. Pembayaran hutang dan bunga
 - h. Pembayaran lain-lain
4. Menyusun anggaran kas yang sifatnya sementara.

Pada tahapan ini akan dilakukan perbandingan antara penerimaan kas dan pengeluaran kas. Dimana, apabila jumlah penerimaan kas lebih besar daripada pengeluaran kas artinya kas memiliki saldo surplus. Sebaliknya ketika pengeluaran kas lebih besar daripada penerimaan kas artinya saldo kas

mengalami defisit. Bila terdapat saldo negatif/defisit artinya perusahaan memerlukan pinjaman dari pihak luar dan sebagai konsekuensinya diperlukan adanya pembayaran bunga dan angsuran pokok.

5. Memperkirakan pembayaran bunga.
6. Terjadi jika perusahaan memiliki pinjaman pada pihak lain untuk menutupi defisit yang terjadi. Untuk itu diperlukan suatu skema pembayaran bunga yang lengkap.
7. Menyusun anggaran kas final.

Penentuan kebijakan yang akan diambil sangat bergantung kepada kemungkinan terjadinya saldo surplus atau defisit kas pada waktu yang akan datang. Jumlah kas yang terlalu besar akan menjadikan perusahaan kehilangan kesempatan untuk mendapatkan keuntungan bila sebagian kas tersebut di investasikan. Sedangkan kekurangan saldo kas akan mengganggu kegiatan operasional perusahaan. Hal yang bisa dilakukan ketika perusahaan mengalami kedua hal tersebut yaitu apabila ketika saldo kas mengalami surplus, maka kebijakan perusahaan adalah sebagian dana kas bisa di investasikan pada instrumen keuangan yang berjangka pendek. Sedangkan ketika saldo kas mengalami defisit maka untuk bisa memenuhi kebutuhan kas tersebut perusahaan perlu menetapkan kebijakan dengan mengambil hutang yang sifatnya jangka pendek. Berikut adalah format untuk membuat anggaran kas bulanan:

Tabel 1 Format Anggaran Kas Bulanan

Keterangan	September		Oktober	
	Penerimaan	Pengeluaran	Penerimaan	Pengeluaran
Saldo awal kas	xxx		xxx	
Pembelian tunai		xxx		xxx
Penjualan tunai	xxx		xxx	
Biaya tenaga kerja		xxx		
Biaya operasional		xxx		
Pembelian tanah		xxx		
Pembelian mobil		xxx		
Penerbitan saham	xxx		xxx	
Kredit bank	xxx		xxx	
Jumlah	xxx	xxx	xxx	xxx
Saldo akhir	xxx	(xxx)	xxx	(xxx)

Anggaran penerimaan kas menggambarkan uang yang masuk ke saldo kas yang direncanakan dalam waktu tertentu. Sedangkan anggaran pengeluaran kas menggambarkan adanya biaya yang dikeluarkan yang direncanakan pada periode waktu tertentu. Saldo kas pada akhir periode akan menjadi saldo kas awal pada periode berikutnya, ditambahkan dengan segala penerimaan dan dikurangi dengan semua biaya yang dikeluarkan. Apabila penerimaan kas lebih besar daripada pengeluaran, maka otomatis saldo kas di akhir periode akan meningkat, begitupun sebaliknya.

Format Anggaran Kas

Setiap perusahaan memiliki bentuk anggaran kas yang berbeda-beda yang disesuaikan dengan kondisi dan keperluan masing-masing perusahaan. Dimana anggaran kas tersebut memberikan informasi terkait sumber yang diharapkan dan penggunaannya untuk aktivitas operasi, aktivitas investasi dan aktivitas pendanaan pada suatu periode tertentu. Terdapat format yang dianggap sistematis dalam penyusunan anggaran kas yang terbagi dalam 3 kelompok, yaitu:

1. Aktivitas Operasi

Yaitu kegiatan perusahaan yang berkaitan dengan upaya untuk menghasilkan produk perusahaan dan kemudian dijual kepada pelanggan. Dalam aktivitas operasi tersebut terdapat kegiatan utama, antara lain:

- a. Penjualan Produk Perusahaan adalah segala penerimaan yang berasal dari penjualan produk perusahaan yang menjadi sumber penghasilan perusahaan. Untuk perusahaan dagang maka produk yang diperjualbelikan perusahaan. Untuk perusahaan jasa maka jasa yang dijual perusahaan tersebut. Dan untuk perusahaan manufaktur adalah barang yang di produksi dan dijual oleh perusahaan tersebut. Penjualan berupa produk dan jasa tersebut akan menghasilkan pendapatan bagi perusahaan.
- b. Penerimaan Piutang adalah penghasilan yang diterima perusahaan atas penjualan secara kredit yang dilakukan. Karena penjualan kredit tersebut menimbulkan adanya piutang, dan pada saat piutang tersebut dibayarkan oleh pelanggan akan menyebabkan penerimaan piutang bagi perusahaan.
- c. Pendapatan dari sumber luar usaha adalah pendapatan yang diterima perusahaan yang berasal dari apa yang tidak menjadi produk utama yang dihasilkan oleh perusahaan.
- d. Pembelian bahan baku/ barang dagangan adalah kegiatan pembelian bahan utama dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan manufaktur. Pembelian bahan baku atau barang dagangan secara tunai adalah kegiatan pengeluaran.
- e. Pembayaran Biaya Tenaga Kerja adalah segala biaya yang dikeluarkan pada tenaga kerja yang langsung terkait dengan proses produksi. Pembayaran tenaga kerja ini adalah aktivitas pengeluaran kas bagi perusahaan.

- f. Pembayaran biaya-biaya *overhead* adalah segala pengeluaran atas biaya produksi selain biaya tenaga kerja dan biaya bahan baku.
- g. Pembayaran biaya pemasaran adalah semua kegiatan yang berkaitan dengan distribusi produk perusahaan sejak dari dalam gudang sampai ke tangan konsumen. Segala biaya yang dikeluarkan dalam proses pemasaran ini masuk dalam aktivitas pengeluaran kas perusahaan.
- h. Pembayaran biaya administrasi dan umum adalah semua pembayaran aktivitas operasional kantor dan umum. Pembayaran tersebut masuk kedalam aktivitas pengeluaran kas perusahaan.

2. Aktivitas Investasi

Adalah semua kegiatan yang berkaitan dengan pembelian dan penjualan asset perusahaan yang dapat dijadikan sumber pendapatan perusahaan. Contohnya pembelian dan penjualan tanah, gedung, kendaraan, pembelian obligasi atau saham perusahaan lain.

3. Aktivitas Pendanaan

Adalah segala aktivitas yang berkaitan dengan penyediaan kebutuhan dana guna mendukung setiap operasional perusahaan dari berbagai sumber beserta konsekuensinya. Contohnya adalah penerbitan surat utang (obligasi perusahaan), penerbitan saham baru, pembayaran dividen kepada para pemegang saham serta pelunasan utang.

Berikut contoh anggaran kas dengan pendekatan kas masuk dan kas keluar (Metode Langsung).

PT Almira Khanza
Anggaran Kas
Tahun berakhir 31 Desember 2021

1. Kas Masuk	(Rp)	
Kas masuk dari kegiatan operasional		
Penjualan tunai	20,000	
Penerimaan tagihan dari pelanggan	7,000	
Penerimaan dari bunga piutang dagang	1,000	
Penerimaan dividen dari investasi saham	<u>900</u>	
		28,900
Kas masuk dari kegiatan investasi		
Penerimaan hasil dari penjualan aset tetap		6,200
Kas masuk dari kegiatan pendanaan		
Penerimaan dari hasil penjualan saham biasa	15,000	
Penerimaan dari utang jangka panjang	<u>9,500</u>	
		<u>(24,500)</u>
Jumlah kas masuk		59,600
2. Kas Keluar		
Kas keluar untuk kegiatan operasional		
Pembelian bahan baku	10,000	
Biaya tenaga kerja	4,600	
Biaya <i>Overhead</i> pabrik	4,000	
Pembayaran utang dagang pada pemasok	1,600	
Pembayaran gaji dan upah	<u>1,500</u>	
		21,700
Kas keluar untuk kegiatan investasi		
Pembelian aset tetap	30,600	
Pembayaran pinjaman yang diberikan	<u>1,100</u>	
		31,700
Kas keluar dari kegiatan pendanaan		
Pembayaran dividen	1,700	
Pembayaran utang jangka panjang	<u>9,000</u>	
		<u>10,700</u>

Jumlah kas keluar	<u>(64,100)</u>
3. Defisit (kekurangan) kas (1+2)	(4,500)
4. Kas awal 1 Januari 2020	<u>12,700</u>
5. Kas akhir 31 Desember 2020	8,200

Berikut contoh anggaran kas bentuk tunggal dengan pendekatan akuntansi keuangan (Metode Tidak Langsung).

PT Almira Khanza	
Anggaran Kas	
Tahun berakhir 31 Desember 2021	
1. Kas Masuk	(Rp)
Kas masuk dari kegiatan operasional	
Laba bersih	4,100
Penyusutan aset tetap	1,800
Persediaan turun	100
Utang dagang naik	<u>3,800</u>
Jumlah kas masuk dari kegiatan operasi	9,800
Kas masuk dari kegiatan investasi	
Penerimaan dari penjualan aset tetap	6,200
Kas masuk dari kegiatan pendanaan	
Penerimaan dari penjualan saham biasa	15,000
Penerimaan dari utang jangka panjang	<u>9,500</u>
	<u>24,500</u>
Jumlah kas masuk	40,500
2. Kas Keluar	
Kas keluar untuk kegiatan operasional	
Laba atas penjualan aset tetap	700
Piutang dagang naik	1,500
Piutang bunga naik	200
Beban terutang turun	100
Gaji dan Upah terutang turun	<u>100</u>
Jumlah kas keluar untuk kegiatan operasional	2,600
Kas keluar untuk kegiatan investasi	
Pembelian aset tetap	30,600
Pembayaran pinjaman	<u>1,100</u>

	31,700
Kas keluar dari kegiatan pendanaan	
Pembayaran dividen	1,700
Pembayaran utang jangka panjang	9,000
	<u>10,700</u>
Jumlah kas keluar	(45,000)
3. Defisit (kekurangan) kas (1+2)	(4,500)
4. Kas awal 1 Januari 2020	12,700
5. Kas akhir 31 Desember 2020	8,200

Daftar Pustaka

- Asman, Nasir. (2022). Anggaran Perusahaan. Penerbit Adab.
- Astono, Ari Dwi. (2021). Manajemen Penganggaran. Qahar Publisher.
- Fuad.M., Sukarno Edy., Sugiarto., Moeljadi., Ellen Christina., Fatima R.N. Hannah M. Anggaran Perusahaan: Konsep dan Aplikasi. Gramedia Pustaka Umum.
- Sulistyowati, Chorry., Farihah, Elva., Hartadinata, Okta Sindhu. (2020). Anggaran Perusahaan: Teori dan Praktik. Scopindo Media Pustaka.

Profil Penulis



Siti Alfiyah, S.E., M.Ak., CFP®

Lahir di Jakarta tahun 1984. Penulis menyelesaikan Pendidikan Strata-1 di prodi Akuntansi dengan mengambil konsentrasi Akuntansi Keuangan STIE Kusuma Negara di Jakarta tahun 2006, lalu melanjutkan studi S2 di prodi Magister Akuntansi dengan konsentrasi Akuntansi Keuangan di Universitas Trisakti, Jakarta tahun 2018. Pada tahun 2021 mengikuti program sertifikasi sebagai seorang *Financial Planning* bergelar CFP®. Mengawali karir sebagai praktisi di divisi *Accounting & Finance* pada sebuah perusahaan yang bergerak di bidang *Oil & Gas* di Jakarta Selatan selama 11 tahun dan pada tahun 2020 sampai sekarang penulis memulai karir sebagai dosen di Universitas Wiraswasta Indonesia (UWI) Prodi Manajemen. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun mulai aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Penulisan buku chapter ini penulis lakukan dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini dan bentuk perwujudan dari Tri Dharma Perguruan Tinggi yang ada di Indonesia.

Email Penulis: r.salfiyah@gmail.com

ANGGARAN PIUTANG

Hariyanti, S.E., M.M
STIE Tri Dharma Nusantara

Pendahuluan

Piutang merupakan hak menagih sejumlah uang dari si penjual kepada si pembeli yang timbul karena adanya suatu transaksi penjualan kredit. Piutang yang berasal dari penjualan barang atau jasa yang merupakan kegiatan usaha normal perusahaan, perusahaan mempunyai hak klaim terhadap seseorang atau perusahaan lain. Dengan adanya hak klaim ini perusahaan dapat menuntut pembayaran dalam bentuk uang atau penyerahan aktiva atau jasa lain kepada pihak siapa yang berutang. (Soemarso, 2020:338).

Piutang penting bagi para manajer dan investor karena pertama yaitu piutang merupakan aset dalam laporan keuangan yang harus mencerminkan nilainya. Kedua, persoalan menyangkut piutang adalah dasar untuk penentuan laba dan pengukuran kinerja perusahaan. Ketiga, piutang dagang dapat menjadi aset yang tidak produktif. Sebagai suatu perusahaan tentunya tidak akan lepas dari yang namanya piutang, piutang tersebut menjadi aset bagi perusahaan dalam meningkatkan jumlah kas yang dimiliki oleh perusahaan agar operasional perusahaan tetap berjalan dengan baik. Piutang merupakan kebiasaan yang sering dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan kelonggaran kepada pelanggan pada saat bertransaksi seperti keringanan pembayaran dengan memperpanjang waktu angsuran atau dengan memberikan syarat pembayaran jika pembayaran dilakukan tepat waktu akan diberikan potongan pembayaran.

Menurut Standar Akuntansi Keuangan (2015: 85) piutang adalah alat pembayaran yang siap dan bebas digunakan untuk membiayai kegiatan umum perusahaan. Anggaran piutang menunjukkan besarnya piutang yang terjadi dari waktu ke waktu karena perusahaan mengadakan transaksi-transaksi penjualan secara kredit. Hal ini menunjukkan jumlah piutang yang tertagih dari waktu ke waktu, serta menunjukkan sisa piutang yang belum tertagih dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang.

Penjualan yang dilakukan oleh perusahaan secara kredit memiliki tujuan meningkatkan volume penjualan. Hal ini dikarenakan tingkat persaingan yang semakin tinggi dan kompetitor yang semakin berani memberikan kredit dengan limit yang tinggi agar dapat meningkatkan penjualan maupun meningkatkan jumlah pasar. Namun memberikan kredit memiliki beberapa resiko, diantaranya adalah resiko tertanamnya harta dalam piutang dan resiko tidak tertagihnya sebagian atau seluruh piutang.

Pengertian Piutang

Piutang (*receivable*) adalah hak menagih sejumlah harta dari kreditur (pemberi pinjaman) kepada debitur (penerima pinjaman) yang bersedia melunasinya pada waktu mendatang. Jadi, piutang itu ada karena (1) terdapat dua pihak, yaitu kreditur dan debitur, (2) ada kesediaan debitur untuk melunasi kewajibannya kepada kreditur, (3) ada waktu mulai timbul piutang sampai saat pelunasannya, (4) ada hak menagih yang dimiliki kreditur (Nafarin, 2013:294).

Menurut Warren dkk., (2016:448) piutang (*receivables*) mencakup seluruh uang yang diklaim terhadap entitas lain, termasuk perorangan, perusahaan dan organisasi lain. Piutang-piutang ini biasanya merupakan bagian yang signifikan dari total asset lancar. Piutang terdiri dari beberapa jenis (Nafarin, 2013:294), yaitu piutang surat berharga (contoh: bilyet giro belum jatuh tempo, bilyet giro kosong, cek kosong, dan cek mundur), beban bayar di muka (contoh: sewa dibayar di muka, iklan bayar di

muka, dan bunga bayar di muka), setoran jaminan (contoh: untuk keperluan garansi (jaminan) bank dan untuk keperluan menjalin hubungan bisnis lainnya), piutang pajak (contoh: angsuran pajak, pajak masukan, kelebihan bayar pajak, dan lain-lain), pinjaman pekerja, piutang uang muka, piutang wesel, piutang usaha, dan piutang lainnya.

Piutang wesel (*notes receivable*) adalah piutang yang didukung janji tertulis dalam bentuk wesel. Piutang wesel dan piutang surat berharga dapat terjadi karena menjual barang secara kredit atau pemberian pinjaman dalam bentuk uang. Piutang uang muka dapat terjadi sebagai uang muka beli barang atau uang muka kerja (seperti: pasang iklan atau membuat baliho). Piutang usaha (*account receivable*) adalah piutang yang timbul sebagai akibat menjual barang atau jasa secara kredit dari usaha pokok perusahaan. Piutang usaha berbeda dengan piutang dagang. Piutang usaha meliputi piutang dagang, sedangkan piutang dagang hanya terdapat pada perusahaan dagang yang menjual barang dagangannya secara kredit. Piutang usaha meliputi seluruh macam/jenis perusahaan yang menjual barang atau jasa dari usaha pokoknya secara kredit.

Piutang usaha sebagai investasi yang biasanya terdapat pada harta lancar mempunyai beberapa manfaat (Rahayu dan Andri, 2013:113) antara lain:

1. Upaya untuk meningkatkan omzet penjualan, sehingga dapat meningkatkan keuntungan.
2. Pada jenis usaha tertentu, kredit jangka panjang dapat menciptakan keuntungan tambahan tertentu bagi perusahaan.
3. Dapat mempererat hubungan dagang antara perusahaan dengan relasinya.

Pemberian piutang usaha dimaksudkan agar dapat memperlancar dan memperbesar omzet barang yang dijual karena kegiatan penjualan merupakan ujung tombak maju mundurnya perusahaan. Keberhasilan perusahaan dimulai dari kemampuan perusahaan

menjual barang atau jasa dari usaha pokoknya. Perlu diperhatikan, kebijakan dalam pemberian piutang usaha agar perusahaan mampu bersaing dalam menjual produknya (Nafarin, 2013:295) yaitu antara lain:

1. Mengenai batas maksimal (plafon) piutang yang diberikan untuk berbagai tingkatan debitur. Tingkatan debitur digolongkan berdasarkan risiko tidak memenuhi kewajibannya sesuai janji. Misalnya, debitur yang tingkat risikonya 20% tidak diberikan piutang, debitur yang tingkat risikonya 15% diberikan piutang maksimal Rp1.000.000, debitur dengan tingkat resiko 10% diberikan piutang maksimal Rp5.000.000, dan seterusnya.
2. Penentuan jangka waktu kredit, yaitu berapa lama debitur harus melunasi utangnya. Contoh: 2/10/net30, artinya pembayaran dilakukan dalam waktu 10 hari sesudah waktu penyerahan barang maka debitur mendapatkan potongan harga sebesar 2% dari harga jual dan pembayaran selambat-lambatnya dilakukan dalam waktu 30 hari sesudah penyerahan.

Pemberian piutang usaha dapat memperluas pelanggan dan dapat menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan bila pelanggan tersebut lancar dalam pembayaran. Apabila piutang yang diberikan tersebut lancar pembayarannya dan dapat memperbesar tingkat barang yang dijual, maka piutang yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan laba (profitabilitas) perusahaan. Berdasarkan manfaat pemberian piutang tersebut maka diperlukan adanya penganggaran piutang agar piutang yang diberikan terencana dan terarah sehingga mempermudah pengembalian piutang. Namun sebagian dari pelanggan kemungkinan tidak akan membayar utangnya, sehingga timbul piutang tak tertagih. Piutang tak tertagih adalah utang nasabah terhadap perusahaan atas transaksi penjualan secara kredit yang tidak dapat dikembalikan oleh nasabah meskipun telah dilakukan penagihan dan upaya mempermudah pembayaran. Menurut Warren dkk.,

(2016:449) terdapat dua metode dalam penghapusan piutang tak tertagih:

1. Metode penghapusan langsung (*direct write-off method*) mencatat beban piutang tak tertagih hanya pada saat suatu piutang dianggap benar-benar tak tertagih. Pencatatan kerugian dilakukakan jika ada kepastian bahwa debitur tidak mampu membayar kewajibannya kepada perusahaan.
2. Metode penyisihan (*allowance method*) mencatat beban piutang tak tertagih dengan mengestimasi jumlah piutang tak tertagih pada akhir periode akuntansi.

Skedul Pengumpulan Piutang

Proses penagihan piutang yang sesuai dengan prosedur seharusnya tidak akan mengalami hambatan, karena sudah ada perjanjian secara jelas dan terperinci yang telah disepakati antara kreditur dan debitur. Kebijakan pengumpulan piutang seringkali di ubah dengan memperhitungkan jumlah biaya yang akan muncul dari proses penagihan atau pengumpulan piutang, akibat dari piutang tak tertagih atau biasa disebut kredit macet.

Salah satu kebijakan yang ditempuh oleh perusahaan adalah dengan menyaring nasabah. Oleh karena itu perusahaan harus memilih nasabah yang memiliki kemauan dan kemampuan untuk membayar kreditnya sampai lunas. sehingga perusahaan dapat mengelola dan menjadwalkan pengumpulan piutang yang segera jatuh tempo serta melihat umur piutang dari masing-masing debitur. Dengan demikian, arus kas dari pengumpulan piutang akan terpantau dengan baik.

Pengertian Anggaran Piutang

Anggaran piutang adalah anggaran yang merinci tentang jumlah piutang yang terjadi dari waktu ke waktu karena adanya transaksi penjualan secara kredit. Anggaran piutang merupakan anggaran yang merencanakan secara terperinci tentang jumlah piutang perusahaan akibat penjualan secara kredit disertai dengan perubahan-

perubahan dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang.

Anggaran piutang menunjukkan besarnya piutang dari transaksi penjualan secara kredit yang dilakukan perusahaan. Anggaran piutang menerangkan mengenai jumlah piutang yang tertagih dari waktu ke waktu, serta menunjukkan sisa piutang yang belum tertagih. Anggaran piutang yang dimaksudkan dalam pembahasan ini adalah anggaran piutang usaha. Karena piutang usaha timbul oleh kebijakan perusahaan untuk memperlancar kegiatan penjualan. Dengan adanya penjualan secara kredit diharapkan dapat meningkatkan omzet penjualan.

Faktor yang Mempengaruhi Anggaran Piutang

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi besar kecilnya anggaran piutang, antara lain volume barang yang dijual secara kredit, standar kredit, jangka waktu kredit, pemberian potongan, pembatasan kredit, dan kebijakan penagihan piutang. Berikut ini dijelaskan mengenai faktor yang memengaruhi anggaran piutang tersebut. (Nafarin,2013:296)

1. Volume Barang yang Dijual secara Kredit

Volume barang yang dijual secara kredit lebih besar daripada tunai dapat semakin memperbesar anggaran dalam piutang usaha, dan sebaliknya. Contoh: sebulan dijual barang Rp100.000 dengan syarat 10% dibayar tunai dan 90% dilakukan secara kredit. Dengan demikian, piutang usaha yang tertanam $90\% \times \text{Rp}100.000 = \text{Rp}90.000$. Volume barang yang dijual secara kredit lebih kecil daripada tunai dapat memperkecil anggaran dalam piutang usaha. Contoh: sebulan dijual barang Rp100.000 dengan syarat 90% dibayar tunai dan 10% dilakukan secara kredit. Dengan demikian, piutang usaha tertanam $10\% \times \text{Rp}100.000 = \text{Rp}10.000$. Kesimpulannya, semakin besar piutang usaha yang tertanam semakin besar risiko dalam piutang.

2. Standar Kredit

Penentuan standar kredit menentukan besar kecilnya piutang usaha yang tertanam. Semakin longgar standar kredit yang diberikan maka semakin besar piutang yang tertanam dan semakin besar risiko kerugian piutang. Standar kredit yang longgar dan ekstrem misalnya tidak perlu jaminan kredit termasuk kredit atas barang yang dibeli, semua orang boleh diberikan fasilitas kredit, tanpa batas umur, dan tanpa mempertimbangkan apakah calon debitur berpengalaman atau tidak dalam bekerja. Sebaliknya, semakin ketat standar kredit yang diberikan maka semakin kecil piutang yang dianggarkan dan semakin kecil risiko kerugian piutang. Standar kredit yang ketat dan ekstrem artinya calon debitur diseleksi secara ketat.

3. Jangka Waktu Kredit

Jangka waktu kredit mempengaruhi besar kecilnya piutang usaha yang tertanam. Semakin panjang waktu kredit maka semakin besar piutang usaha yang tertanam, dan sebaliknya. Jangka waktu kredit yang panjang dapat meningkatkan volume barang atau jasa yang dijual, di samping juga mengakibatkan piutang usaha semakin besar. Contoh pada jangka waktu yang panjang: barang yang dijual secara kredit sebesar Rp100.000 dengan syarat pembayaran 10% diangsur dua bulan, 20% diangsur tiga bulan, 20% diangsur empat bulan, 15% diangsur lima bulan, dan 15% diangsur enam bulan.

4. Pemberian Potongan

Pemberian potongan harga juga dapat memengaruhi besarnya investasi dalam piutang. Pemberian potongan yang besar akan memperkecil piutang usaha yang tertanam. Sebaliknya, pemberian potongan yang kecil memperbesar piutang yang tertanam.

5. Pembatasan Kredit

Pembatasan kredit yang dimaksudkan di sini adalah pembatasan kredit dalam arti kuantitatif, yaitu berkenaan dengan batas (jumlah) kredit maksimal yang akan diberikan. Pembatasan kredit juga dapat memengaruhi besar kecilnya piutang usaha. Semakin tinggi batasan (plafon) kredit maka semakin besar piutang usaha yang tertanam dan semakin rendah batasan kredit maka semakin kecil piutang yang tertanam.

6. Kebijakan Penagihan Piutang

Kebijakan penagihan piutang memengaruhi besar kecilnya piutang usaha yang tertanam. Perusahaan dapat menjalankan kebijakan penagihan piutang secara aktif ataupun pasif. Kebijakan penagihan piutang secara aktif dapat memperkecil piutang usaha yang tertanam, sebaliknya kebijakan penagihan piutang secara pasif dapat memperbesar piutang usaha yang tertanam. Kebijakan penagihan piutang usaha secara aktif memerlukan biaya (beban) yang besar dibandingkan kebijakan penagihan secara pasif. Biaya yang dikeluarkan dalam kebijakan penagihan piutang secara aktif meliputi biaya perjalanan, biaya telfon, biaya surat-menyurat, biaya administrasi piutang, dan lain-lain.

Penyusunan Anggaran Piutang

Penyusunan anggaran piutang usaha merupakan tanggung jawab Divisi Kredit. Divisi Kredit dalam menyusun anggaran piutang harus bekerja sama dengan Divisi Penjualan. Divisi penjualan biasanya di bawah manajer pemasaran, sedangkan divisi kredit biasanya di bawah manajer keuangan. Penyusunan anggaran piutang ini berupa anggaran usaha. Langkah-langkah yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran piutang yaitu:

1. Menentukan besarnya jumlah penjualan tunai dan jumlah penjualan kredit yang dihasilkan perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

2. Menentukan besarnya *bad debt* atau piutang tak tertagih yang harus dicadangkan. Besarnya jumlah *bad debt* yang harus dicadangkan, biasanya dinyatakan dalam bentuk persentase. Dalam perhitungan *bad debt* ini perlu diperhatikan apakah *bad debt* ini dikurangi langsung dari total penjualan kredit kemudian menghitung penerimaan piutang pada periode – periode berikutnya, atau dihitung belakangan termasuk di dalam jumlah dari penjualan kredit.
3. Identifikasi *term of credit*, yaitu syarat persyaratan kredit yang ditentukan dan disepakati. Kemudian setelah teridentifikasi, maka selanjutnya memperkirakan penerimaan pada periode anggaran, misalnya di bulan penjualan terjadi realisasi penerimaan sebesar 80%, di bulan berikutnya 10% dan seterusnya.

Manfaat yang diperoleh perusahaan dengan menyusun anggaran piutang, yaitu:

1. Dapat memperkirakan dan jumlah posisi piutang
2. Dapat mengetahui jumlah piutang yang sudah waktunya tertagih

Contoh:

1. Penjualan PT Dipo pada bulan april adalah Rp2.500.000,- dan diketahui 50% dari penjualan ini dibayar tunai, dan sisanya dibayar kredit, 55% bulan pertama, 40% bulan kedua, dan 5 % dianggap piutang tak tertagih.

Penyelesaian:

Penjualan Rp2.500.000 X 50% = Rp1.250.000 Tunai

Penjualan Rp2.500.000 X 50% = Rp1.250.000 Kredit

Angsuran bulan ke 1 = Rp1.250.000 X 55% = Rp687.500

Angsuran bulan ke 2 = Rp1.250.000 X 40% = Rp500.000

$$\text{Piutang tak tertagih} = \text{Rp}1.250.000 \times 5\% = \text{Rp}62.500$$

2. Penjualan PT Dipo pada bulan April adalah Rp2.500.000, dari jumlah ini diketahui bahwa 50% dibayar tunai, term of creditnya adalah 70% bulan pertama, 30% bulan kedua, bad debts 1% dari penjualan kredit.

Penyelesaian:

$$\text{Penjualan Rp}2.500.000 \times 50\% = \text{Rp}1.250.000 \text{ Tunai}$$

$$\text{Penjualan Rp}2.500.000 \times 50\% = \text{Rp}1.250.000 \text{ Kredit}$$

$$\text{Bad debts Rp}1.250.000 \times 1\% = \text{Rp}12.500$$

$$\text{Jadi Rp}1.250.000 - \text{Rp}12.500 = \text{Rp}1.237.500$$

$$\text{Angsuran bulan ke 1} = \text{Rp}1.237.500 \times 70\% = \text{Rp}866.250$$

$$\text{Angsuran bulan ke 2} = \text{Rp}1.237.500 \times 30\% = \text{Rp}371.250$$

3. PT Dipo merencanakan penjualan dari bulan Januari sampai dengan April tahun 2016 adalah Rp2.500.000, 3.000.000, 3.500.000, dan 2.500.000 berdasarkan pengalaman yang lalu 20% dari tiap penjualan dibayar tunai, sisanya kredit. 75% penjualan kredit ini diterima pada bulan pertama dan sisanya bulan berikutnya. Untuk penjualan bulan November 2015 adalah 2.000.000 dan Desember 3.000.000. Buat schedule pengumpulan piutang tahun 2016?

Penyelesaian:

Penjualan bulan November akan dibayar di bulan Desember Tahun 2015 dan bulan Januari 2016. Penjualan bulan Desember 2015 akan dibayar di bulan Januari 2016 dan Februari 2016, dan seterusnya.

4. Penjualan bulan November: Tunai = Rp2.000.000 X 20% = Rp400.000
5. Kredit = Rp2.000.000 X 80% = Rp1.600.000

Angsuran bulan Desember 2015 = Rp1.600.000 X
75% = Rp1.200.000

Angsuran bulan Januari 2016 = Rp1.600.000 X 25%
= Rp400.000

Schedule Pengumpulan Piutang PT DIPO Tahun 2016

Bulan	Penjualan	Tunai	Kredit	Masa Penagihan					
				Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni
11	2,000,000	400,000	1,600,000	400,000	-	-	-	-	-
12	3,000,000	600,000	2,400,000	1,800,000	600,000	-	-	-	-
1	2,500,000	500,000	2,000,000	-	1,500,000	500,000	-	-	-
2	3,000,000	600,000	2,400,000	-	-	1,800,000	600,000	-	-
3	3,500,000	700,000	2,800,000	-	-	-	2,100,000	700,000	-
4	2,500,000	500,000	2,000,000	-	-	-	-	1,500,000	500,000
Total	16,500,000	3,300,000	13,200,000	2,200,000	2,100,000	2,300,000	2,700,000	2,200,000	500,000

Latihan Soal

1. Penjualan PT Sinar pada bulan april adalah Rp7.000.000,- dan diketahui 30% dari penjualan ini dibayar tunai, dan sisanya dibayar kredit, 60% bulan pertama, sisanya di bulan kedua, dan 5 % dianggap piutang tak tertagih.
2. Penjualan PT Sinar pada bulan April adalah Rp5.000.000, dari jumlah ini diketahui bahwa 40% dibayar tunai, term of creditnya adalah 60% bulan pertama, 40% bulan kedua dan sisanya untuk dua bulan sesudahnya, bad debts 1% dari penjualan kredit.
3. PT Sinar merencanakan penjualan dari bulan Januari sd April tahun 2015 adalah Rp320.000, Rp350.000, Rp400.000, dan Rp450.000 berdasarkan pengalaman yang lalu 40% dari tiap penjualan dibayar tunai, sisanya dibayar kredit. 75% penjualan kredit ini diterima pada bulan pertama dan sisanya pada bulan berikutnya. Untuk penjualan tahun 2014 bulan Oktober adalah 200.000,- November Rp250.000,- dan Desember Rp300.000. Buatlah shedule Pengumpulan Piutang untuk tahun 2015?

Daftar Pustaka

- Ikatan Akuntansi Indonesia. (2015). *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat
- Nafarin, M. (2013). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat
- Rahayu, S. & Andry,A.Rachman. (2013). *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Soemarso, S. Rahardjo. (2020). *Akuntansi Suatu Pengantar*. Edisi 6, Jakarta: Salemba Empat.
- Warren, dkk (2016). *Pengantar Akuntansi Adaptasi Indonesia*. Edisi 3, Jakarta: Salemba Empat

Profil Penulis



Hariyanti, S.E., M.M.

Saat ini bekerja sebagai dosen tetap yayasan STIE Tri Dharma Nusantara. Sebelumnya pernah bekerja di salah satu bank BUMN hingga pada akhirnya memutuskan menjadi seorang dosen setelah menyelesaikan pendidikan magister manajemen pada STIM Nitro Makassar tahun 2011 sebagai lulusan terbaik. Mata kuliah yang diampu adalah Bank dan lembaga keuangan lainnya ,penganggaran perusahaan, Akuntansi II,dan Manajmen Operasional. Penulis juga aktif melakukan penelitian, menulis buku dan pengabdian kepada masyarakat, dengan harapan dapat memberikan kontribusi dalam dunia pendidikan

Email Penulis: hariyantiab1985@gmail.com

ANGGARAN KOMPREHENSIF

Wilda Tri Handayani S.E., M.M.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Bukittinggi

Anggaran merupakan sesuatu yang sangat penting dalam suatu organisasi. Anggaran adalah suatu rencana yang pada umumnya dinyatakan dalam ukuran kuantitatif dan biasanya dalam bentuk uang yang digunakan untuk menunjukkan suatu perolehan dan penggunaan sumber sumber organisasi.

Anggaran dapat dijadikan pedoman untuk melakukan suatu aktivitas perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Anggaran merupakan alat yang efektif bagi perusahaan untuk melakukan perencanaan dan pengendalian atas aktivitas perusahaan. Untuk itu suatu anggaran harus terorganisasi secara rapi, rinci, jelas dan komprehensif (menyeluruh atau secara keseluruhan).

Dalam penyusunan suatu anggaran, perusahaan dapat melakukannya dengan dua cara yaitu sebagian demi sebagian (parsial) dan secara keseluruhan (komprehensif). Penyusunan anggaran komprehensif akan mendatangkan manfaat berupa adanya pendekatan secara sistem terhadap kebijaksanaan manajemen, serta mempermudah diadakannya evaluasi tujuan akhir perusahaan secara kuantitatif.

Kesalahan-kesalahan dalam penyusunan anggaran komprehensif akan menyebabkan kesalahan perusahaan dalam penyusunan atau pembuatan suatu kebijaksanaan, serta mempersulit pihak perusahaan dalam melaksanakan evaluasi ataupun pengawasan didalam suatu perusahaan. Untuk itu pemahaman akan

anggaran komprehensif sangat dibutuhkan, kesalahan pemahaman akan menyebabkan kesalahan dalam penyusunan suatu anggaran.

Pengertian Anggaran Komprehensif

Komprehensif artinya menyeluruh atau secara keseluruhan. Dalam menyusun anggaran, perusahaan dapat melakukannya dengan dua cara, yakni secara sebagian demi sebagian (partial) dan keseluruhan (comprehensive). Karena itu dikenal comprehensive budget. Comprehensive budget (anggaran komprehensif) yakni penyusunan rencana perusahaan (business budget) secara keseluruhan.

Anggaran komprehensif merupakan anggaran dengan ruang lingkup yang menyeluruh. Aktifitas yang tercakup dalam anggaran komprehensif mencakup seluruh aktivitas perusahaan baik dalam bidang pemasaran, produksi, keuangan dan administrasi.

Anggaran komprehensif dapat diartikan sebagai suatu catatan anggaran yang bersifat menyeluruh atau penyusunan rencana secara keseluruhan. Penyusunan anggaran komprehensif akan mendatangkan manfaat berupa adanya pendekatan secara sistematis terhadap kebijaksanaan manajemen, serta mempermudah diadakannya evaluasi tujuan akhir perusahaan secara kuantitatif. Dengan menyusun anggaran komprehensif juga membantu fungsi pengawasan menjadi lebih dinamis terhadap pelaksanaan kebijaksanaan- kebijaksanaan manajemen.

Pengertian istilah "komprehensif" secara khusus di dalam penganggaran suatu perusahaan DAPAT diartikan sebagai:

1. Pemakaian secara lebih luas konsep penganggaran dalam setiap kegiatan perusahaan.
2. Pemakaian pendekatan secara menyeluruh dalam pelaksanaan kegiatan sehari hari.

Sedangkan pedoman umum yang harus diperhatikan sebelum menyusun suatu anggaran komprehensif adalah:

1. Mengadakan spesifikasi terhadap tujuan yang luas dari perusahaan.
2. Mempersiapkan rencana pendahuluan secara keseluruhan.
3. Menyusun rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek.

Syarat Anggaran Komprehensif

Anggaran komprehensif memiliki dua syarat yaitu:

1. Syarat yang pertama yaitu manajer telah menentukan pokok pokok kebijakan atau rencana dalam jangka panjang.
2. Syarat yang kedua yaitu berupa manajer telah menetapkan tahapan realisasi rencana jangka panjang kedalam rencana jangka pendek secara berkesinambungan.

Pedoman Anggaran Komprehensif

Dalam anggaran komprehensif terdapat beberapa pedoman umum yang perlu diperhatikan dalam melakukan penyusunan anggaran komprehensif yaitu:

1. Mengadakan spesifikasi terhadap tujuan yang luas dari pada perusahaan.
2. Mempersiapkan rencana rencana pendahuluan secara keseluruhan.
3. Menyusun rencana jangka panjang dan jangka pendek.

Proses Penyusunan Anggaran Komprehensif

Proses penyusunan anggaran komprehensif dengan anggaran partial jelas berbeda berikut ini merupakan proses penyusunan antara anggaran komprehensif dan anggaran partial:

Anggaran komprehensif

1. Kondisi keuangan perusahaan yang harus memadai, sehingga perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap dan menyeluruh.
2. Mempersiapkan rencana rencana pendahuluan secara keseluruhan.
3. Menyusun rencana anggaran jangka panjang dan rencana jangka pendek.

Anggaran partial

1. Kemampuan teknis yang terbatas dari kurangnya data untuk melakukan penyusunan anggaran secara lengkap dan menyeluruh.
2. Kondisi keuangan perusahaan yang kurang memadai, sehingga perusahaan tidak mampu menyusun anggaran secara lengkap atau keseluruhan dan hanya dapat menyusun anggaran yang diperlukan saja.

Komponen Anggaran Komprehensif

Berikut merupakan komponen-komponen dalam anggaran komprehensif:

1. Rencana substantif (*substantif plan*)

Rencana substantif merupakan rencana yang mencerminkan tujuan yang ingin di capai perusahaan baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Dengan cara menggambarkan strategi-strategi perusahaan, rencana spesifikasi dan program organisasi serta komitmen yang manajemen yang sejalan dengan pencapaian jangka panjang dari tujuan perencanaan perusahaan.

2. Rencana keuangan (*financial plan*)

Rencana keuangan merupakan rencana dalam penyajian secara lebih lengkap dan terperinci yang menerapkan tujuan manajemen, strategi yang direncanakan, perencanaan dan kebijakan manajemen untuk periode waktu tertentu. Maka

rencana keuangan harus dikelompokkan menjadi beberapa bagian yaitu:

a. Rencana anggaran jangka panjang

Rencana ini merupakan suatu perencanaan perusahaan untuk jangka waktu yang relative lama, yakni lebih dari satu tahun bahkan lebih dari lima tahun ataupun sepuluh tahun. Perencanaan ini menjadi satu kesatuan yang utuh dari rencana rencana yang disusun untuk kegiatan setiap tahunnya dibuat sesuai dengan tujuan umum perusahaan, sasaran spesifik dan strategi jangka panjang yang telah digambarkan sebelumnya. Rencana anggaran jangka panjang meliputi semua bidang aktivitas, yaitu: penjualan, harga pokok dan laba, proyek besar dan penambahan investasi modal, serta arus kas dan pembiayaan.

b. Rencana anggaran jangka pendek

Rencana ini merupakan perencanaan kegiatan kegiatan tahunan suatu perusahaan. Secara khusus manajer, pemilik, dan pihak yang berkepentingan biasanya memerlukan jadwal, hasil dari rencana laba secara periodik, laporan kinerja dan evaluasi mengenai progress perusahaan. Oleh karena itu, laporan rencana dan progress biasanya dibuat pada bulanan, tiga bulanan atau tahunan. Rencana anggaran jangka pendek atau anggaran tahunan dikelompokkan menjadi dua jenis yaitu:

c. Rencana operasional

Rencana ini merupakan rencana seluruh kegiatan kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Umumnya tujuan perusahaan yaitu untuk mendapatkan keuntungan. Dalam rencana operasional ini juga dibagi menjadi dua yaitu:

1) Anggaran proyeksi laba/rugi

Dalam anggaran ini dihitung atau ditaksir besarnya perkiraan laba baik menurut bagian,

jenis produk, maupun laba yang merupakan keseluruhan.

2) Anggaran pembantu laba / rugi

Anggaran ini meliputi seluruh rencana kegiatan kegiatan yang mendukung penyusunan laporan laba/rugi.

3. Anggaran produksi

Anggaran ini disusun untuk memperhatikan segala kegiatan produksi yang diperlukan untuk menunjang anggaran penjualan yang telah disusun. Anggaran produksi ini meliputi beberapa sub anggaran yaitu:

4. Anggaran jumlah yang di produksi

Anggaran ini menspesifikasikan kuantitas barang yang diinginkan untuk diproduksi selama yang diinginkan untuk diproduksi selama periode anggaran. Dalam anggaran produksi diperlukan pengembangan kebijakan mengenai tingkat produksi diperlukan pengembangan kebijakan mengenai tingkat produksi yang efisien, penggunaan fasilitas yang produktif dan tingkat persediaan barang jadi dan persediaan barang dalam proses.

5. Anggaran bahan mentah

Dalam suatu anggaran yang komprehensif diperlukan perencanaan dan pengendalian bahan mentah dan komponen yang digunakan untuk menghasilkan produk jadi. Untuk menjamin jumlah yang tepat dari bahan mentah dan komponennya benar-benar tersedia pada saat dibutuhkan dan untuk merencanakan jumlah biaya maka rencana laba taktis harus mencakup anggaran yang terperinci untuk menentukan jumlah dan biaya bahan mentah, anggaran pembelian bahan mentah yang saling terikat.

6. Anggaran tenaga kerja langsung

Anggaran tenaga kerja langsung mencakup kebutuhan atas tenaga kerja langsung yang direncanakan untuk memproduksi berbagai jenis dan

kuantitas yang direncanakan dalam anggaran produksi. Anggaran tenaga kerja langsung dapat disajikan dalam beberapa cara seperti anggaran terpisah biasanya dibuat menurut jam kerja langsung dan biaya tenaga kerja langsung.

7. Anggaran biaya *overhead* pabrik
8. Anggaran ini mencakup semua jenis biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk selain biaya materi dan biaya tenaga kerja langsung.
9. Anggaran biaya distribusi

Anggaran ini mencakup semua biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dalam hubungannya dengan kegiatan memasarkan produk. Termasuk kedalam anggaran distribusi antara lain: biaya untuk salesman, supervisor, ongkos pengangkutan, biaya promosi, depresiasi (peralatan distribusi), biaya penginapan, biaya makan dan biaya asuransi.

10. Anggaran biaya umum dan administrasi

Anggaran biaya umum adalah anggaran yang berisi semua biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk direksi dan staf bagian keuangan dan bagian administrasi. Anggaran administrasi merupakan anggaran yang berisi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk kegiatan yang menunjang usaha perusahaan dilaur kegiatan pabrik.

Manfaat Anggaran Komprehensif

Penyusunan anggaran komprehensif mendatangkan manfaat berupa adanya pendekatan secara sistematis terhadap kebijakan management serta mempermudah diadakannya evaluasi tujuan akhir perusahaan secara kuantitatif.

Perbedaan Anggaran Komprehensif dengan Partial

Anggaran komprehensif

1. Kondisi keuangan perusahaan yang memadai, sehingga perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap dan menyeluruh.
2. Mempersiapkan rencana rencana pendahuluan secara keseluruhan.
3. Menyusun rencana anggaran jangka panjang dan pendek.

Anggaran partial

1. Kemampuan teknis yang terbatas dari kurangnya data untuk melakukan penyusunan anggaran secara lengkap dan menyeluruh.
2. Kondisi keuangan perusahaan yang kurang memadai, sehingga perusahaan tidak mampu menyusun anggaran secara lengkap/ keseluruhan dan hanya dapat menyusun anggaran yang diperlukan saja.

Komponen Anggaran Komprehensif

Berdasarkan pedoman diatas, anggaran komprehensif dapat diuraikan menjadi sebagai berikut:

1. Rencana substantif

Substantive plan merupakan rencana yang mencerminkan tujuan apa yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Strategi yang dipakai serta asumsinya. Rencana substantif sedapat mungkin disusun dalam bentuk yang formal sehingga dapat dijadikan pedoman yang sungguh sungguh bagi perusahaan. Secara umum rencana substantif dicirikan dengan bentuk narasi atau rencana, bukan dalam bentuk bilangan rencana yang biasanya dalam rencana keuangan.

- a. Tujuan umum perusahaan.
- b. Sasaran khusus perusahaan.

- c. Strategi perusahaan.
 - d. Intruksi perencanaan manajemen eksekutif (dasar dasar perencanaan).
2. Rencana keuangan

Rencana keuangan merupakan usaha untuk mengkuantitaskan segala tujuan, rencana dan kebijaksanaan perusahaan. Secara lebih jauh rencana keuangan merupakan penyajian secara lebih terperinci semua tujuan, rencana dan strategi tersebut untuk periode periode waktu tertentu.

- a. Rencana laba strategik jangka panjang.

Rencana laba jangka panjang meliputi semua bidang aktivitas utama yang diantisipasi, antara lain:

- 1) Penjualan, harga pokok laba
- 2) Proyek besar dan penambahan investasi modal
- 3) Arus kas dan pembiayaan
- 4) Persyaratan personel.

- b. Rencana laba taktis jangka pendek (tahunan)

Rencana laba taktis merupakan perencanaan kegiatan kegiatan tahunan suatu perusahaan. Secara khusus, manajer, pemilik dan pihak lain yang berkepentingan biasanya memerlukan jadwal, hasil dan rencana laba secara periodik, laporan kinerja evaluasi mengenai progress perusahaan. Rencana laba taktis ini dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu:

- 1) Rencana operasional: anggaran proyeksi laba rugi, anggaran pembantu laporan laba rugi.
- 2) Rencana penjualan: jenis produk yang dijual, volume produk yang dijual, harga produk per satuan, wilayah pemasaran.
- 3) Rencana produksi: anggaran jumlah yang harus diproduksi, anggaran bahan mentah,

anggaran tenaga kerja langsung, anggaran biaya *overhead* pabrik, anggaran biaya pemasaran, anggaran biaya administrasi dan keuangan.

- 4) Anggaran biaya distribusi
- 5) Anggaran biaya administrasi
- 6) Anggaran type appoprosasi
- 7) Rencana posisi keuangan

Rencana posisi keuangan ini disusun sebagai akibat terjadinya perubahan kekayaan, hutang dan piutang perusahaan. Anggaran ini meliputi: anggaran proyeksi neraca dan anggaran pembantu proyeksi neraca.

c. Anggaran biaya variabel (biaya – output)

Anggaran ini berupa informasi realistis mengenai biaya yang dapat digunakan untuk menghitung jumlah anggaran untuk berbagai macam volume keluaran atau tingkat aktivitas dalam setiap pusat tanggung jawab.

d. Data pelengkap

1) Analisis biaya (analisis *cost-profit-volume*)

Selisih antara penghasilan penjualan dengan keseluruhan biaya maka perubahan dari penghasilan atau biaya dengan sendirinya akan mempengaruhi laba yang diperoleh.

2) Analisis break even

- a) Biaya pada berbagai tingkat kegiatan diperkirakan jumlahnya secara tepat.
- b) Biaya yang diperkirakan dapat dipisahkan antara yang bersifat variabel dan
- c) Tingkat penjualan sama dengan tingkat produksi.

e. Laporan kinerja

Laporan internal dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- 1) Laporan statistik yang memberikan statistik kuantitatif internal dasar mengenai operasi perusahaan.
- 2) Laporan maajerial yang khusus mengenai masalah yang tidak berulang dan masalah khusus.
- 3) Laporan kerja periodik

Tindak lanjut, tindak perbaikan dan laporan perencanaan ulang. Menentukan sebab apa yang mendasari terjadinya suatu akibat. Sehingga dapat menentukan langkah apa yang akan dilakukan selanjutnya.

Daftar Pustaka

- Darsono & Ari P. 2010. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Ke-2. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Dedi Nordiawan, Iswahyudi Sondi Putra, Maulidah Rahmawati. 2007. *Akuntansi Pemerintah*, Jakarta: Salemba Empat.
- Gunawan, Adisaputro, Dan Asri, Marwan.2013. *Anggaran Perusahaan . Buku 1*. Yogyakarta: BPFE
- Murdayanti, Yunika. 2019. *Anggaran Perusahaan, Konsep Dan Aplikasi*. Jakarta: In Media
- Nafarin, M. 2009. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sasongko, Catur Dan Rumondang, Safrida, 2018. *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sofyan, Syafriharahap. 2005. *Budgeting. Penganggaran Perencanaan Lengkap*. Jakarta: Pt. Raja Grajindo Persada.

Profil Penulis



Wilda Tri Handayani, S.E., M.M.

Lahir di Bukittinggi (Sumatera Barat) 30 Agustus 1995. merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara pasangan Bapak Asril dan Ibu Yetrisna. Menyelesaikan pendidikan sekolah dasar di SDN 03 Pakan Kurai Bukittinggi pada tahun 2007, lalu melanjutkan ke sekolah menengah pertama di SMP N 6 Bukittinggi dan lulus pada tahun 2010, setelah lulus sekolah menengah pertama kemudian melanjutkan ke sekolah menengah atas di SMAN 4 Bukittinggi dan menyelesaikan pendidikan disana pada tahun 2013. Lalu ditahun yang sama melanjutkan masuk ke perguruan tinggi di salah satu kampus swasta yang ada di Sumatera Barat “UPI YPTK PADANG” mengambil jurusan Akuntansi dan lulus pada pertengahan tahun 2017. Setelah lulus pendidikan sarjana (S1) disana, kemudian memutuskan untuk langsung melanjutkan program pasca sarjana (S2) di kampus yang sama dengan mengambil jurusan Manajemen dan lulus diakhir 2018.

Pada awal tahun 2019 sampai dengan sekarang aktif sebagai Dosen di Fakultas Ekonomi Bisnis Islam (FEBI) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bukittinggi mata kuliah Akuntansi Syariah, ilmu Perpajakan, Pengantar Akuntansi, Manajemen Keuangan, Akuntansi Perbankan Syariah, Pengantar Manajemen, Anggaran Perusahaan, Sistem Informasi Manajemen, Analisis Laporan Keuangan Syariah, Akuntansi Manajemen dan Komunikasi Bisnis Islam. Adapun buku yang telah saya tulis dalam undangan kolaborasi menulis buku adalah buku berjudul Ilmu Komunikasi Statistik dan Ekonomi Koperasi, dengan tujuan dan harapan dapat berkontribusi positif positif terhadap bangsa dan negara ini.

Email Penulis: wildatrihandayani08@yahoo.com

ANGGARAN FLEKSIBEL

Elmi Rakhma Aalin, S.E., M.Si., CPFRR
Politeknik Negeri Malang

Anggaran merupakan bagian dari pengendalian pada sebuah perusahaan, tujuan sebuah perusahaan membentuk anggaran adalah untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan dapat tercapai. Ketercapaian tujuan perusahaan tentunya dipengaruhi oleh perencanaan yang matang, yang mana anggaran merupakan salah satu bentuk rencana keuangan. Beberapa hal yang perlu diperhatikan sebelum membuat anggaran adalah diperlukan adanya rencana strategis (Hansen & Mowen, 2007). Melalui rencana strategis dapat diidentifikasi aktivitas-aktivitas yang memiliki nilai guna mencapai tujuan perusahaan jangka Panjang. Melalui rencana strategis akan diperoleh perbandingan antara kinerja masa lalu dengan capaian kinerja masa kini.

Berangkat dari rencana strategis akan diperoleh pembagian tentang anggaran. Langkah awal adalah membuat master budget (anggaran utama) yang nantinya akan terbagi menjadi dua kategori utama dari anggaran, yaitu static budget (anggaran tetap) dan flexible budget (anggaran fleksibel). Pada bab ini, tidak akan dibahas secara rinci terkait static budget, namun akan lebih berfokus tentang anggaran fleksibel.

Anggaran Fleksibel

Anggaran fleksibel berbeda dengan anggaran statis, meskipun sama-sama berfokus pada aktivitas perusahaan. Anggaran fleksibel merupakan proyeksi dari

beberapa tingkatan aktivitas pada level yang berbeda. Anggaran fleksibel lebih memungkinkan diterapkan pada kondisi masalah operasional perusahaan yang sering berubah.

Langkah-Langkah Membuat Anggaran Fleksibel

Menggunakan anggaran fleksibel lebih memungkinkan bagi perusahaan untuk menyesuaikan anggaran perusahaan dan mengidentifikasi biaya tetap dan biaya variabel apabila pada kondisi tertentu perusahaan mengalami kelebihan pesanan atau kelebihan kapasitas produksi. Beberapa langkah berikut dapat digunakan dalam mengembangkan anggaran fleksibel (Weygant, Kimmel, & Kieso, 2018):

1. Identifikasi indeks aktivitas dan *relevant range* aktivitas.
2. Identifikasi biaya variabel, dan tentukan anggaran biaya variabel untuk tiap aktivitas.
3. Identifikasi biaya tetap, dan tentukan jumlah yang dianggarkan untuk setiap biaya.
4. Siapkan rencana anggaran untuk biaya yang terpilih yang mengalami kenaikan dari beberapa aktivitas yang masuk dalam *relevant range*.

Indeks aktivitas yang dipilih hendaknya berdampak signifikan terhadap anggaran yang akan dibuat. Misalnya untuk perusahaan manufaktur, biasanya menggunakan indeks aktivitas seperti jam tenaga kerja langsung dan jam kerja mesin. Sedangkan misalkan untuk bagian penjualan dan administrasi, indeks aktivitas yang digunakan bisa jadi penjualan atau penjualan bersih. Selanjutnya untuk setiap indeks biaya yang dipilih akan ditentukan *relevant range* untuk masing-masing biaya. Penentuan *relevant range* biasanya berdasakan anggaran tahun sebelumnya atau bisa pula berdasarkan keputusan manajemen perusahaan. Sebagai contoh, jika perusahaan menentukan *relevant range* untuk bagian produksi perusahaan manufaktur antara 8000-12000 jam tenaga kerja langsung maka jika ada kenaikan jam tenaga kerja

sebesar 1000 jam atas adanya kenaikan jumlah produksi yang dihasilkan maka biaya yang timbul dari kenaikan jam kerja tersebut masih masuk dalam *relevant range* yang berarti bahwa kenaikan biaya masih dalam batas aman dan belum menimbulkan selisih unfavorable (tidak menguntungkan).

Flexible Budget vs Static Budget

Asumsikan bahwa Anda adalah seorang manajer pada perusahaan manufaktur yang bertugas membuat anggaran penjualan untuk beberapa produk yang dihasilkan. Berikut anggaran yang sebelumnya telah Anda buat:

Tabel 14.1 Static Budget
Perusahaan Mainan Balok
Per Desember Tahun 2022

Jumlah produksi unit mainan yang dianggarkan	10.000 unit
Anggaran Biaya:	(Rp)
Bahan baku langsung	200.000.000
Tenaga Kerja langsung	210.000.000
Utilities	150.000.000
Depresiasi	230.000.000
Pajak Bumi dan Bangunan	50.000.000
Pengawasan	30.000.000

Selama tahun berjalan ternyata ada kenaikan permintaan produk yang menyebabkan kenaikan jumlah produksi sebesar 15.000 unit. Apabila tetap menggunakan static budget seperti di atas maka seorang manajer produksi kemungkinan sedang dalam masalah besar, karena akan menyebabkan selisih *unfavorable* (tidak menguntungkan) ataupun *favorable* (menguntungkan) antara anggaran dan biaya sesungguhnya.

Tabel 14.2 Static Budget
Perusahaan Mainan Balok
Per Desember Tahun 2022

Keterangan	Anggaran	Sesungguhnya	Selisih
Jumlah produksi unit mainan yang dianggarkan	10.000 unit	12.000 unit	
Anggaran Biaya:	(Rp)	(Rp)	(Rp)
Bahan baku langsung	200.000.000	245.000.000	45.000.000 (U)
Tenaga Kerja langsung	210.000.000	262.000.000	52.000.000 (U)
Utilities	150.000.000	185.000.000	35.000.000 (U)
Depresiasi	230.000.000	230.000.000	-
Pajak Bumi dan Bangunan	50.000.000	50.000.000	-
Pengawasan	30.000.000	30.000.000	-
Total	870.000.000	1.002.000.000	132.000.000 (U)

** U= Unfavorable; F =Favorable

Apabila perusahaan hanya berfokus pada static budget, maka hasil analisis diatas akan menunjukkan kinerja manajer yang kurang baik. Namun, apabila secara perlahan dihitung dengan menggunakan anggaran fleksibel, maka kinerja manajer mungkin akan menunjukkan hal yang sebaliknya. Berikut tersaji analisis sederhana:

Tabel 14.3 Ilustrasi Analisis Biaya
Static Budget vs Flexible Budget

Keterangan	Static Budget	Total Biaya / unit produk	Flexible Budget
Jumlah produksi unit mainan yang dianggarkan	10.000 unit	10.000 unit	12.000 unit
Anggaran Biaya:	(Rp)	(Rp)	(Rp)
Bahan baku langsung	200.000.000	20.000	300.000.000
Tenaga Kerja langsung	210.000.000	21.000	315.000.000
Utilities	150.000.000	15.000	225.000.000
Total	870.000.000	56.000/unit	840.000.000

Berdasarkan perhitungan pada tabel sebelumnya mari kita lakukan analisis sederhana apabila perusahaan mainan menggunakan anggaran fleksibel:

Tabel 14.4 Flexible Budget
Perusahaan Mainan Balok
Per Desember Tahun 2022

Keterangan	Anggaran	Sesungguhnya	Selisih
Jumlah produksi unit mainan yang dianggarkan	12.000 unit	12.000 unit	
Anggaran Biaya:	(Rp)	(Rp)	(Rp)
Bahan baku langsung	300.000.000	245.000.000	55.000.000 (F)
Tenaga Kerja langsung	315.000.000	262.000.000	53.000.000 (F)
Utilities	225.000.000	185.000.000	40.000.000 (F)

Total biaya variabel	Rp840,000,000	692.000.000	148.000.000 (F)
Depresiasi	230.000.000	230.000.000	-
Pajak Bumi dan Bangunan	50.000.000	50.000.000	-
Pengawasan	30.000.000	30.000.000	-
Total biaya tetap	310.000.000	310.000.000	-
Total Biaya	1.150.000.000	1.002.000.000	148.000.000 (F)

Berdasarkan anggaran fleksibel diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan mainan balok mengalami *under budget*, sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja manajer adalah baik dengan peningkatan jumlah pesanan. Hal tersebut ditunjukkan dalam kolom diferensial yang memberikan selisih *favorable*.

Analisis Varians Volume Penjualan

Anggaran fleksibel merupakan salah satu bagian dari laporan internal perusahaan. Anggaran fleksibel terdiri dari dua bagian, yaitu:

1. Data produksi untuk beberapa aktivitas yang diutamakan perusahaan
2. Data biaya tetap dan biaya variabel

Laporan anggaran fleksibel menjelaskan kinerja manajer dalam kurun waktu tertentu yang berfokus pada bagian pengendalian produksi dan pengendalian biaya. Pada saat melakukan pelaporan untuk anggaran fleksibel, perlu diperhatikan secara seksama berkaitan dengan selisih/ *variance* yang muncul karena perusahaan menggunakan anggaran fleksibel. Analisis varians diperlukan agar perusahaan dapat melakukan evaluasi untuk saran strategi di masa yang akan datang dan tidak hanya berfokus pada baik atau buruknya kinerja manajer semata (Horngren, Datar, & Rajan, 2012).

Pada sub bagian sebelumnya telah ada contoh bahwa terdapat selisih antara static budget dan flexible budget. Selisih yang muncul karena adanya perbedaan antara static budget dan flexible budget disebut dengan varians volume penjualan, karena pemicu utamanya adalah perbedaan jumlah unit produk yang terjual. Secara sederhana dapat dituliskan sebagai berikut:

$$\text{Varians Volume Penjualan} = \text{Jumlah Anggaran Fleksibel} - \text{Jumlah Anggaran Tetap}$$

Secara lebih rinci dapat pula dihitung dengan menggunakan rumus matematis berikut:

Apabila berdasarkan perhitungan matematis diatas pada akhirnya manajer menghasilkan varians yang tidak

$$\begin{aligned} \text{Varians Volume Penjualan} &= (\text{Anggaran margin kontribusi per unit}) \times (\text{Unit yang terjual sesungguhnya} - \text{Unit terjual berdasarkan static budget}) \\ &= (\text{Anggaran harga jual} - \text{Anggaran biaya variabel per unit}) \times (\text{Jumlah unit yang terjual sesungguhnya} - \text{Static budget unit sold}) \end{aligned}$$

menguntungkan (U) maka saat itulah seorang manajer dapat menjelaskan penyebab munculnya varians tidak menguntungkan tersebut. Selanjutnya dapat ditempuh langkah evaluasi, semisal masalahnya terletak pada kualitas maka bagian produksi perusahaan dapat fokus dalam perbaikan proses produksi yang lebih strategis dan sesuai kebutuhan perusahaan.

Varians Anggaran Fleksibel

Secara matematis sederhana perhitungan varians anggaran fleksibel dapat dituliskan sebagai berikut:

$$\text{Varians anggaran fleksibel} = \text{Jumlah sesungguhnya} - \text{Jumlah Anggaran anggaran fleksibel}$$

Masih berkaitan dengan contoh sebelumnya tentang perusahaan yang memproduksi mainan balok. Pada dasarnya adanya varians anggaran fleksibel karena adanya perbedaan harga barang pada saat pembuatan anggaran dengan harga barang sesungguhnya. Pada contoh perhitungan sebelumnya belum dijelaskan perbedaan harga berdasarkan anggaran dengan harga sesungguhnya. Jika diasumsikan pada periode berjalan ternyata jumlah mainan balok yang terjual adalah 12.000 unit, maka

Tabel 14.5 Varians Anggaran Fleksibel

Keterangan	Aktual	Anggaran
Harga jual	1.002.000.000: 12.000unit = Rp83.500	1.150.000.000: 12.000 unit = Rp95.833
Biaya variabel per produk	692.000.000: 12.000 unit = Rp57.667	840.000.000: 12.000 unit = Rp70.000

Seperti dapat dilihat pada tabel diatas bahwa terdapat perbedaan harga jual yang sesungguhnya dengan yang dianggarkan. Harga jual sesungguhnya lebih rendah dari pada harga jual yang dianggarkan, dan biaya variabel per produk actual yang dikeluarkan lebih rendah dibandingkan dengan yang dianggarkan perusahaan. Secara riil perusahaan menghasilkan keuntungan sebesar Rp25,833. Apabila dibandingkan besarnya keuntungan antara yang dianggarkan dengan yang sesungguhnya dihasilkan, perusahaan mainan balok menghasilkan keuntungan yang sama dengan yang dianggarkan perusahaan namun dengan mengeluarkan biaya yang lebih sedikit. Sehingga dapat disimpulkan bahwa varians anggaran fleksibel untuk perusahaan mainan balok adalah varians F atau menguntungkan.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan apabila perusahaan menggunakan anggaran fleksibel adalah berkaitan dengan **variens harga jual dan variens efisiensi**. Seperti telah kita bahas sebelumnya, bahwa varians harga jual

adalah perbedaan antara harga jual yang sesungguhnya dengan harga jual yang dianggarkan. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan terkait dengan varians efisiensi, yaitu selisih yang muncul karena adanya perbedaan jumlah kuantitas produk yang sesungguhnya dengan jumlah kuantitas produk yang dianggarkan. Apabila manajer perusahaan mainan balok berfokus pada kedua varians tersebut maka akan lebih mudah bagi manajer untuk mengatur efisiensi biaya atas produk yang dihasilkan perusahaan, sehingga dimasa yang akan datang perusahaan dapat memperkirakan efisiensi biaya yang bisa dilakukan meskipun ada penambahan jumlah kuantitas permintaan produk dengan tanpa mengurangi kualitas dari produk yang dihasilkan.

Contoh Analisis Anggaran Fleksibel

Contoh 1:

Sebuah perusahaan yang memproduksi ban memiliki informasi sebagai berikut: Pada Agustus 2021 perusahaan berhasil memproduksi 3000 ban, dengan rincian biaya senilai Rp74.000 untuk biaya variabel/ban; serta total biaya tetap secara keseluruhan adalah Rp54.000.000. Berdasarkan anggaran penjualan perusahaan harga ban akan dijual dengan harga Rp110.000 per ban. Pada tahun berjalan perusahaan berhasil menjual 2.800 ban pada harga Rp112.000 per ban dengan rincian biaya aktual untuk biaya variabel sebesar Rp229.600.000 dan untuk biaya tetap sebesar Rp50.000.000.

Langkah pertama adalah menghitung analisis varians terlebih dahulu

Tabel 14.6 Analisis Varians

Ket	Aktual (unit/Rp)	Varians anggaran fleksibel	Anggaran Fleksibel (Unit/Rp)	Varians volume penjualan	Anggaran Statis
Unit produk	2800 ban	-	2800 ban	200 ban	3000 ban
Pendapatan	313.600.000	5.600.000	308.000.000	22.000.000	330.000.000
Biaya variabel	229.600.000	22.400.000	207.200.000	148.000.000	222.000.000
Marjin Kontribusi	84.000.000	16.800.000	100.800.000	-	108.000.000
Biaya Tetap	50.000.000	4.000.000	54.000.000	-	54.000.000
Laba operasi	34.000.000	12.800.000	46.800.000	7.200.000	54.000.000

Kemudian menghitung varians anggaran statis

Tabel 14.7 Varians Anggaran Statis

Keterangan	Anggaran Fleksibel	Anggaran Statis
Unit produk	2.800 ban	3.000 ban
Harga jual/unit ban	Rp112.000	Rp110.000
Biaya variabel/unit	Rp82.000	Rp74.000
Biaya tetap	Rp50.000.000	Rp54.000.000

Berdasarkan tabel 14.6 dan tabel 14.7 maka diperoleh kesimpulan bahwa penjualan ban belum melampaui anggaran yang ditetapkan, dengan hanya diiringi kenaikan harga sebesar Rp2.000 belum dapat menghasilkan keuntungan yang maksimal bagi perusahaan karena masih menghasilkan varians yang tidak menguntungkan untuk laba operasi. Meskipun ada penurunan biaya tetap namun juga diiringi dengan kenaikan biaya variabel per unit produk.

Contoh 2:

PT SIDO adalah sebuah perusahaan yang memproduksi buku. Beberapa jenis buku yang diproduksi memiliki ukuran yang berbeda, ada yang berukuran A5, folio, dan HVS. Berikut data anggaran operasional perusahaan

selama bulan desember 2021 untuk buku berwarna ukuran A5.

Jumlah buku yang terjual	20.000 unit
Harga jual per buku	Rp22.000
Biaya variabel per buku	Rp9.000
Biaya tetap per bulan	Rp150.000.000

Berikut rincian biaya actual selama bulan September 2021:

Jumlah unit buku terjual	15.000 unit
Rata-rata harga jual per buku	Rp23.000
Biaya variabel per buku	Rp8.000
Biaya tetap per bulan	Rp155.000.000

Presiden eksekutif melakukan analisis dan menghasilkan kesimpulan bahwa pendapatan penjualan lebih rendah daripada bulan sebelumnya berdasarkan data harga jual dan biaya variabel yang dikeluarkan. PT SIDO sudah menerapkan anggaran fleksibel, namun manajer akuntan perusahaan diminta untuk menjelaskan lebih rinci berkaitan dengan kondisi perusahaan saat ini.

Analisis Varians 1

Keterangan	Aktual	Varians Anggaran Statis	Anggaran Statis
Unit terjual	15.000 unit	5000 unit (U)	20.000 unit
Pendapatan	Rp345.000.000 (Rp23.000 x 15.000)	Rp95.000.000 (U)	Rp440.000.000 (Rp 22.000 x 20.000)
Biaya Variabel	Rp120.000.000 (Rp 8.000 x 15.000)	Rp60.000.000 (F)	Rp180.000.000 (Rp 9000 x 20.000)
Marjin Kontribusi (pendapatan - b. variabel)	Rp225.000.000	Rp35.000.000 (U)	Rp260.000.000
Biaya Tetap	Rp155.000.000	Rp5.000.000 (U)	Rp150.000.000
Laba Operasi (marjin kontribusi - b. tetap)	Rp70.000.000	Rp40.000.000 (U)	Rp110.000.000

Analisis Varians 2

Ket	Aktual	Varians Anggaran Fleksibel (Aktual-A. Fleksibel)	Anggaran Fleksibel	Varians Volume Penjualan (A.Fleksibel-A. Statis)	Anggaran Statis
Unit terjual	15.000 unit	0	15.000 unit	5.000 unit (U)	20.000 unit
Pendapatan	Rp345.000.000 (Rp23.000 x 15.000)	Rp15.000.000 (F)	Rp330.000.000 (15.000 x Rp22.000)	Rp110.000.000 (U)	Rp440.000.000 (Rp22.000 x 20.000)
B. Variabel	Rp120.000.000 (Rp8.000 x 15.000)	Rp15.000.000 (F)	Rp135.000.000 (Rp9000 x 15.000)	Rp 45.000.000 (F)	Rp180.000.000 (Rp9000 x 20.000)
Marjin Kontribusi	Rp225.000.000	Rp30.000.000 (F)	Rp195.000.000	Rp 65.000.000 (U)	Rp260.000.000
B. Tetap	Rp155.000.000	Rp5.000.000 (U)	Rp150.000.000	0	Rp150.000.000
Laba Operasi	Rp70.000.000	Rp25.000.000 (F)	Rp45.000.000	Rp65.000.000 (U)	Rp110.000.000

Berdasarkan kedua tabel analisis tersebut diatas terdapat analisis yang dapat memperlihatkan kinerja yang berbeda antara anggaran fleksibel dan anggaran statis. Hal yang menjadi poin perbedaan penting adalah berkurangnya volume penjualan aktual, yang dianggarkan sebesar 20.000 unit dan yang benar-benar terjual adalah sebesar 15.000 unit. Selanjutnya perbedaan harga jual, yang dianggarkan sebesar Rp22.000/unit dan terjual dengan harga Rp23.000/unit, dengan menggunakan anggaran fleksibel sebenarnya manajer telah menghemat biaya variabel. Adanya penghematan biaya variabel merupakan salah satu langkah efisien untuk mengurangi biaya. Apabila perusahaan ingin melakukan penghematan lagi, maka dapat pula dengan menggunakan bahan baku dengan kualitas yang lebih rendah dari pada yang digunakan sebelumnya.

Contoh 3:

Sebuah perusahaan manufaktur memiliki rincian biaya selama 1 tahun sebagai berikut:

Kuantitas bahan baku aktual yang dibeli	200 unit
Kuantitas bahan baku yang digunakan	110 unit
Standar kuantitas unit	100 unit
Harga aktual yang dibayar unit	Rp8.000/
Standar harga	Rp10.000/unit

Apabila melihat dari perbedaan harga bahan baku per unit, tentulah dapat dengan mudah dilihat bahwa varians yang ditimbulkan adalah varians menguntungkan (*favorable*). Namun selain hanya melihat perbedaan harga tentulah perlu diteliti ulang mengenai jumlah bahan baku yang telah dibeli dengan jumlah bahan baku yang digunakan. Selisih harga antara biaya standar dan harga aktual yang dibayarkan adalah sebesar Rp2.000 yaitu berasal dari Rp10.000 biaya standar dikurangi dengan Rp8.000 biaya bahan baku aktual per unit.

Selanjutnya adalah melakukan perhitungan dari varians harga bahan baku per unit Rp2.000 dikalikan dengan jumlah bahan baku yang telah dibeli yaitu sebesar 200 unit yaitu menghasilkan Rp440.000 tentunya varians yang dihasilkan adalah varians menguntungkan karena berfokus pada selisih harga bahan baku antara aktual dan standar yang menghasilkan varians menguntungkan pula atau *favorable*. Jadi, jawabannya yang benar adalah pada poin A.

Daftar Pustaka

- Hansen Dor R, M. M. (2007). *Managerial Accounting*. USA: Thompson .
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Managerial Accounting, 8th edition*. Retrieved 10 16, 2022, from <http://thuvien.due.udn.vn:8080/dspace/handle/tvdhkt/21554>
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2012). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis 14th Edition*. United States of America: Pearson Education Inc.
- Weygant, J. J., Kimmel, P. D., & Kieso, D. E. (2018). *Financial and Managerial Accounting*. America: John Wiley & Sons, Inc.

Profil Penulis



Elmi Rakhma Aalin, S.E., M.Si., CPFR

Ketertarikan penulis terhadap ilmu akuntansi dimulai pada tahun 2005 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke jurusan IPS Sekolah Menengah Atas Negeri 2 di Kota Kediri dan berhasil lulus pada tahun 2008. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Akuntansi Universitas Negeri Malang pada tahun 2012. Selanjutnya, penulis menyelesaikan studi S2 di prodi Magister Akuntansi di Universitas Diponegoro dan lulus pada tahun 2016.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Akuntansi keuangan, akuntansi perpajakan, serta akuntansi manajemen. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain melakukan penelitian, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini

Email Penulis: elmirakhma@gmail.com

ANGGARAN PARSIAL

Ellyn Citra Putranti S.E., M.M.
STIE Kesuma Negara Blitar

Pendahuluan

Stabilitas jalannya roda ekonomi perusahaan tidak bisa lepas dari bagaimana efisiensi dan efektifitas keuangannya. Karena keuangan yang kuat sangat menentukan perusahaan itu kokoh dan berkembang. Tentunya hal ini berkaitan dengan bagaimana anggaran perusahaan dibuat secara efektif dan efisien. Sesuai dengan fungsi dari manajemen yaitu perencanaan (planning) yaitu kegiatan yang dilakukan harus berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran-gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam tahap perencanaan ini perusahaan harus memiliki gambaran, alur aktivitas yang akan dilakukan sebelum kegiatan tersebut dilakukan. Dan penyusunan anggaran ini masuk dalam tahap perencanaan.

Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif yang disusun secara sistematis meliputi seluruh kegiatan yang telah dibuat oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam kurun jangka waktu tertentu. Anggaran mengambil peranan penting dalam mengatur lajunya kegiatan perusahaan, karena anggaran digunakan sebagai alat dalam memenuhi fungsi manajemen terutama perencanaan dan pengendalian.

Menurut M. Nafarin (2013), Manfaat dan kegunaan dari anggaran dapat berfungsi sebagai:

1. Fungsi perencanaan

Anggaran dijadikan salah satu alat perencanaan tertulis menuntut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata atau jelas dalam bentuk unit dan uang .

2. Fungsi pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba).

3. Fungsi pengawasan

Anggaran merupakan alat pengawasan (*controlling*), yang dapat digunakan untuk mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan.

Anggaran dapat digunakan sebagai pedoman perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran bisa dijadikan sebagai alat pengukur yang efektif untuk melakukan kegiatan perencanaan dan pengendalian atas aktivitas perusahaan. Anggaran sering digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai alat untuk melaksanakan tujuan organisasi kedalam pola kuantitatif dan waktu. Tentunya anggaran ini nantinya sebagai bahan informasi kepada semua lini diperusahaan dalam merumuskan rencana jangka pendek dan jangka panjang.

Macam-macam anggaran menurut M.Nafarin dalam bukunya Penganggaran perusahaan, dikatakan bahwasannya macam anggaran menurut kemampuan menyusun anggaran, dibedakan ada anggaran komprehensif dan anggaran parsial.

Banyak sekali anggaran yang diperlukan oleh perusahaan, salah satunya adalah anggaran parsial dimana anggaran ini tidak mencatat secara menyeluruh, tetapi hanya pada satu jenis atau kelompok kegiatan tertentu saja yang ada dalam perusahaan. Dalam penyusunan anggaran parsial tidak bergantung dan tidak terpadu dengan bagian yang lain. Berbeda dengan

anggaran komprehensif, dalam menyusun anggaran harus terpadu dan menyeluruh antara kelompok satu dengan kelompok yang lain. Maka dari itu penyusunan anggaran parsial ini lebih mudah daripada dengan anggaran komprehensif karena dalam penyusunannya tidak begitu rumit dan kompleks.

Ada beberapa alasan mengapa perusahaan menyusun anggaran parsial, diantaranya adalah:

1. Perusahaan tidak memiliki kemampuan dalam membuat anggaran secara keseluruhan dikarenakan tidak adanya skill yang memadai sehingga anggaran dibuat sebagian yang diperlukan saja.
2. Data yang dimiliki perusahaan tidak lengkap tentang keseluruhan bagian dalam perusahaan. Karena didalam menyusun anggaran, tentunya kelengkapan data itu sangat dibutuhkan agar ketepatan anggaran bisa dilakukan.
3. Perusahaan tidak memiliki cukup biaya dalam membuat anggaran yang lengkap dan menyeluruh.

Pengertian Anggaran Parsial

Macam-macam anggaran sudah diklasifikasikan menurut klasifikasinya dari berbagai sudut pandang. Menurut M. Nafarin (2013) diantara salah satunya dilihat dari sisi kemampuan menyusun dibagi menjadi dua yaitu:

Anggaran Komprehensif dan Anggaran Parsial.

Anggaran parsial adalah anggaran yang disusun dengan lingkup kegiatan yang terbatas karena hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja. Ruang lingkup tersebut bisa jadi hanya mencakup sebagian kegiatan perusahaan. Di dalam menyusun anggaran parsial, masing-masing bagian di dalam perusahaan menyusun masing-masing anggarannya. Sebagai contoh bagian penjualan akan menyusun anggaran penjualan saja, begitu juga bagian yang lain bagian produksi dan bagian keuangan juga akan menyusun anggarannya masing-masing. Ruang lingkup anggaran parsial adalah terbatas misal anggaran

penjualan saja, anggaran produksi saja, anggaran administrasi saja dan sebagainya.

Didalam menyusun anggaran parsial, masing-masing bagian di dalam perusahaan membuat anggaran secara mandiri dengan anggaran yang ada, sehingga dalam pembuatannya tidak ada kesatuan sama sekali antara bagian satu dengan bagian yang lainnya. Anggaran induk (komprehensif) dibentuk dari beberapa anggaran parsial yang ada dalam suatu perusahaan, diantaranya:

1. Anggaran produksi.
2. Anggaran biaya tenaga kerja.
3. Anggaran pembelian bahan baku.
4. Anggaran biaya *overhead*.
5. Anggaran biaya penjualan.
6. Anggaran biaya rugi laba.
7. Anggaran kas.
8. Anggaran pemasaran.
9. Anggaran biaya administrasi umum.
10. Proyeksi neraca.

Ada beberapa pertimbangan yang mengakibatkan perusahaan hanya membuat anggaran secara parsial , diantaranya alasannya sebagai berikut:

1. Tidak tersedianya data lengkap yang dimiliki perusahaan, terkait data di masing-masing bagian perusahaan
2. Perusahaan tidak punya cukup dana untuk membuat anggaran secara keseluruhan
3. Kemampuan dan keahlian yang dimiliki perusahaan masih minim untuk membuat anggaran secara lengkap dan menyeluruh, sehingga yang dibuat hanya anggaran parsial saja, anggaran di masing-masing bagian perusahaan

4. Kemampuan perusahaan dalam mengarsip data masih kurang, karena ketika membuat anggaran tidak lepas dari kecukupan data.

Tujuan Penyusunan Anggaran

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan bagi suatu perusahaan dalam menyusun suatu anggaran. Dimana harapan yang diinginkan oleh perusahaan bisa terkomunikasikan dengan baik kepada para pihak-pihak yang terlibat. Anggaran memiliki peran penting dalam suatu perusahaan, agar bisa mengamati bagaimana alur kerja dari suatu perusahaan. Tentunya anggaran disusun pasti memiliki tujuan yang penting agar harapan perusahaan yang diinginkan bisa terlaksana.

Menurut Sasongko dan Parulian (2013:3) tujuan penyusunan anggaran adalah:

1. Perencanaan

Perencanaan Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.

2. Koordinasi

Anggaran dapat mempermudah koordinasi antarbagian-bagian di dalam perusahaan.

3. Motivasi

Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.

4. Pengendalian

Keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan dalam perusahaan.

Sedangkan Menurut Nafarin (2013:19) tujuan penyusunan anggaran adalah:

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
4. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.

Dari pendapat para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwasannya tujuan penyusunan anggaran yaitu:

1. Memberikan informasi kepada manajemen perusahaan dan sebagai alat kendali kegiatan perusahaan mulai dari perencanaan sampai pengendalian.
2. Merasionalkan sumber pendapatan dengan dan penggunaan dana agar dapat menghasilkan sesuatu yang maksimal
3. Sebagai alat analisa serta memutuskan setiap usulan kegiatan yang ada hubungannya dengan keuangan
4. Menjadi alat kendali perusahaan dalam mengevaluasi penggunaan anggaran sudah tepat sasaran atau belum

Memang tidak mudah mudah perusahaan dalam menyusun suatu anggaran, agar fungsi perencanaan sampai dengan evaluasi bisa terlaksana dengan sebagaimana mestinya. Ada beberapa faktor- faktor yang menjadi pertimbangan diantaranya:

1. Kebijakan perusahaan beserta tujuan yang ingin dicapai
2. Data-data yang dimiliki waktu lalu
3. Adanya perubahan kebijakan pemerintah
4. Perkembangan kondisi ekonomi

5. Adanya pengembangan perusahaan

Manfaat Anggaran

Sebuah anggaran yang telah dibuat perusahaan, wajib dilaksanakan oleh masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan. Anggaran ini juga digunakan untuk mengevaluasi kinerja dari masing-masing bagian perusahaan. Maka dari itu anggaran merupakan alat yang digunakan perusahaan untuk melihat dan mengawasi apakah perencanaan yang sudah disusun di masing-masing bagian perusahaan sudah dijalankan dan dalam koridor yang ada. Menurut Nafarin (2013:19), anggaran mempunyai banyak manfaat antara lain:

1. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat dipergunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
3. Dapat memotivasi pegawai.
4. Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
6. Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana yang dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

Tidak semuanya pasti berjalan sesuai rencana, pasti ada beberapa kelemahan. Menurut (Gunawan dan Marwan,2013:53) ada beberapa kelemahan diantaranya:

1. Anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas produksi dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut. Karena pasti ada fakto-faktor lain yang akan menjadi pengaruh dari ketepatan estimasi, bisa karena faktor internal dan faktor eksternal

2. Anggaran hanya merupakan rencana dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan sungguh-sungguh. Konsistensi seorang manajer dalam melakukan setiap proses kegiatan sangat diperlukan, agar perencanaan yang sudah dibuat tidak hanya berupa rencana saja. Butuh kekompakan dalam satu tim suatu organisasi/perusahaan untuk bersama-sama melaksanakan perencanaan yang telah dibuat.
3. Anggaran hanya suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya. Fungsi manajer sebagai pimpinan sangat diperlukan, bagaimana dia menterjemahkan perencanaan anggaran yang dibuat kepada bawahan itu lebih penting, mengkomunikasikan dengan baik agar apa yang direncanakan bisa tercapai.
4. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes. Faktor eksternal kondisi ekonomi sangat menentukan kebijakan yang diputuskan, dan itu pasti terjadi secara fleksibel berubah-ubah.

Perbedaan Antara Anggaran Komprehensif dan Anggaran Parsial

Membandingkan kedua anggaran yaitu anggaran komprehensif dan anggaran parsial sangatlah mudah. Karena didasari dari ruang lingkup yang berbeda tentunya akan menghasilkan langkah-langkah dan proses penyusunan yang berbeda pula. Anggaran parsial memang terlihat lebih mudah daripada anggaran komprehensif yang rumit dan kompleks serta anggaran parsial terlihat lebih sederhana. Disini titik penekanan perbedaan, dilihat dari kondisi keuangan perusahaan, kemampuan dan keahlian sumber daya manusia yang dimiliki, dan kelengkapan data yang dimiliki perusahaan.

Tabel 15.1 Perbedaan Anggaran Komprehensif dan Anggaran Parsial

Dilihat Dari	Anggaran Komprehensif	Anggaran Parsial
1. Kondisi keuangan perusahaan	Kondisi keuangan mampu dan memadai untuk menyusun anggaran secara lengkap menyeluruh	Kondisi keuangan perusahaan kurang memadai, sehingga perusahaan hanya mampu menyusun anggaran sesuai bagian masing-masing dan berdasar kebutuhan saja
2. Kemampuan dan keahlian	Kemampuan dan keahlian perusahaan untuk membuat anggaran sangat mumpuni	Kemampuan dan keahlian perusahaan untuk membuat anggaran kurang mumpuni karna kemampuan untuk mencari tenaga yang ahli juga dibutuhkan biaya
3. Kelengkapan data	Data-data yang dimiliki sangat lengkap sehingga bisa digunakan untuk mempersiapkan rencana pendahuluan secara keseluruhan	Data sangat minim sehingga hanya bisa digunakan untuk menyusun anggaran pada bidang tertentu saja

Langkah Penyusunan Anggaran Parsial

Agar anggaran bisa menghasilkan kegiatan yang efektif dan efisien, perlu dilakukan langkah-langkah penyusunan yang sistematis. Menurut Nafarin (2013:9), proses penyusunan anggaran dibagi kedalam beberapa tahapan antara lain:

1. Penentuan Pedoman Anggaran

Anggaran yang dibuat pada tahun yang akan datang sebaiknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran.

2. Persiapan Anggaran

Manajer pemasaran sebelum menyusun anggaran penjualan (sales budget) terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan (sales forecast). Dalam tahap persiapan anggaran ini, biasanya diadakan rapat atas bagian terkait saja.

3. Tahap Penentuan Anggaran

Pada tahap ini, semua manajer dan direksi mengadakan rapat meliputi kegiatan:

- a. perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran.
- b. mengoordinasikan dan menelaah komponen anggaran.
- c. pengesahan dan pendistribusian anggaran.

4. Pelaksanaan anggaran

Untuk kepentingan pengawasan, setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi.

Penyusunan anggaran parsial dilakukan sesuai bagiannya masing-masing. Misal untuk menyusun bagian anggaran penjualan tentunya diperlukan penaksiran

(ramalan). Salah satu cara yang bisa dilakukan untuk mengukur atau menaksir kondisi bisnis dimasa mendatang adalah dengan menggunakan cara Forecast. Begitu juga untuk kegiatan bidang lain, misal anggaran pemasaran saja, anggaran administrasi saja dan lainnya.

Contoh Anggaran Parsial Penyusunan Anggaran Penjualan

Contoh: Perusahaan Sandal memproduksi 2 merk sandal yaitu merk Robin dan Elsa. Masing-masing merk dipasarkan ada di dua wilayah, yaitu Jawa dan Bali. Adapun data yang tersedia adalah sebagai berikut:

1. Hasil peramalan akan harga jual masing-masing merk untuk tahun 2019 sebagai berikut:

Perkiraan harga sandal tahun 2019

Merk	Jawa	Bali
Elsa	Rp450	Rp500
Robin	Rp650	Rp700

2. Hasil peramalan penjualan untuk masing-masing merk tahun 2019 sebagai berikut:

Perkiraan penjualan unit barang tahun 2019

Bulan	Elsa		Robin	
	Jawa	Bali	Jawa	Bali
Juni	2000	2250	1000	1250
Juli	2500	3000	1500	2000
Agustus	3000	3500	2000	2000
Kuartal 1	9000	8000	6000	6000
Kuartal 2	9500	8500	7500	8000
Kuartal 3	10.000	9000	9000	8500

Dari soal di atas, coba susun anggaran parsial penjualan bagian penjualan untuk tahun 2019:

Bulan	ELSA						ROBIN						Jumlah (Rp)
	JAWA			BALI			JAWA			BALI			
	Unit	Harga (Rp)	Jumlah (Rp)	Unit	Harga (Rp)	Jumlah (Rp)	Unit	Harga (Rp)	Jumlah (Rp)	Unit	Harga (Rp)	Jumlah (Rp)	
Juni	2.000	450	900.000	2.250	500	1.125.000	1.000	650	650.000	1.250	700	875.000	3.550.000
Juli	2.500		1.125.000	3.000		1.500.000	1.500		975.000	2.000		1.300.000	5.000.000
Agustus	3.000		1.350.000	3.500		1.750.000	2.000		1.300.000	2.000		1.300.000	5.800.000
Kuartal 1	9.000	4.050.000	8.000	4.000.000	6.000	3.900.000	6.000	4.200.000	16.150.000				
Kuartal 2	9.500	4.275.000	8.500	4.250.000	7.500	4.875.000	8.000	5.600.000	19.000.000				
Kuartal 3	10.000	4.500.000	9.000	4.500.000	8.000	5.200.000	8.500	5.950.000	20.150.000				
Jumlah	36.000		16.200.000	34.250		17.125.000	26.000		16.900.000	27.750		19.425.000	69.650.000

Daftar Pustaka

Gunawan dan Marwan, 2013. Anggaran Perusahaan. Edisi Kedua, Yogyakarta

Nafarin, M. 2013. Penganggaran Perusahaan. Salemba Empat, Jakarta.

Sasongko dan Parulian. 2013. Anggaran. Salemba Empat, Jakarta.

Profil Penulis



Ellyn Citra Putranti S.E., M.M.

Lahir di Bangkalan 11 Agustus 1983 tetapi besar dan tinggal di Blitar. Ketertarikan akan ilmu ekonomi membuat penulis menempuh S1 di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya lulus tahun 2006, kemudian di tahun 2016 lulus S2 di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dr. Soetomo. Saat ini menjadi dosen tetap Ilmu Akuntansi di STIE Kesuma Negara Kota Blitar dan menjadi konsultan pemberdayaan bidang Manajemen Keuangan di Program PNPM Mandiri Perkotaan atau Program Kota Tanpa Kumuh (KOTAKU). Penulis juga menjadi kolomnis di Program Kota Tanpa Kumuh (KOTAKU). Sering menjadi nara sumber di beberapa acara peningkatan kapasitas masyarakat dalam bidang manajemen keuangan.

Email penulis: ellyncitra@yahoo.com.sg

- 1 PENGANTAR PENGANGGARAN PERUSAHAAN
Peti Sri Rahayu
- 2 MEKANISME PENYUSUNAN DAN RELEVANSI ANGGARAN
R. Hery Koeshardjono
- 3 PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN LABA
Yayuk Indah Wahyuning Tyas
- 4 ANGGARAN PENJUALAN
Clara Neltje Meini Rotinsulu
- 5 ANGGARAN PRODUKSI
Muhammad Ridhwansyah Pasolo
- 6 ANGGARAN BAHAN BAKU
Sumarni S
- 7 ANGGARAN BIAYA TENAGA KERJA
Vince Ratnawati
- 8 ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK
Yuha Nadhirah Qintharah
- 9 ANGGARAN VARIABEL
Tatik Amani
- 10 ANGGARAN MODAL
Irianti
- 11 ANGGARAN KAS
Siti Alfiah
- 12 ANGGARAN PIUTANG
Hariyanti
- 13 ANGGARAN KOMPREHENSIF
Wilda Tri Handayani
- 14 ANGGARAN FLEKSIBEL
Elmi Rakhma Aalin
- 15 ANGGARAN PARSIAL
Ellyn Citra Putranti

Editor:

Syaiful Bahri

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id



ISBN 978-623-195-459-6 (PDF)



9 786231 954596