

# PENYUSUNAN ANGGARAN PERUSAHAAN SEBAGAI ALAT MANAJEMEN DALAM PENCAPAIAN TUJUAN

**Dra.NARUMONDANG BULAN SIREGAR MM**

Fakultas Ekonomi  
Jurusan Akuntansi  
Universitas Sumatera Utara

## BAB I PENDAHULUAN

Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja dalam rangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif orang lain. Penyusunan anggaran sering diartikan sebagai perencanaan laba (*profit planing*). Dalam perencanaan laba, manajemen menyusun rencana operasional yang implikasinya dinyatakan dalam laporan laba rugi jangka pendek dan jangka panjang, neraca kas dan modal kerja yang diproyeksikan dimasa yang akan datang.

Untuk melukiskan anggaran dan proses penyusunan anggaran, layaknya sebagai suatu proyek pembangunan gedung berlantai tiga puluh. Untuk membangun gedung tersebut diperlukan waktu tiga tahun. Gedung tersebut akan dibangun berdasarkan cetak biru (*blue print*) dan berdasarkan rencana biaya yang dibuat oleh arsitek. Setiap bulan dibuat anggaran biaya untuk pedoman dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan setiap bagian gedung tersebut, sehingga keseluruhan pekerjaan gedung tersebut dapat terlaksana sesuai dengan blue print yang telah dibuat dengan rencana biaya yang telah disusun sebelum proyek dilaksanakan.

Pengelolaan perusahaan tidak jauh berbeda dengan pengelolaan suatu proyek pembangunan gedung yang dijelaskan diatas. Untuk jangka waktu tertentu, misalnya lima sampai sepuluh tahun, manajemen puncak menetapkan kearah mana perusahaan akan dijalankan. Manajemen puncak menyusun semacam blue print tentang kondisi yang akan dicapai perusahaan dalam jangka panjang. Blue print ini berupa program jangka panjang yaitu pangsa pasar, produk dan teknologi produksi, keuangan, kepegawaian, citra perusahaan, sistem informasi manajemen, budaya perusahaan dan lain sebagainya. Manajemen mengalokasikan sumber daya yang ada untuk setiap program yang disusunnya. Untuk menjamin terlaksananya program tersebut, manajemen menyusun anggaran yang berisi rencana kerja tahunan dan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana kerja tahunan dan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana kerja tersebut. Dalam proses penyusunan anggaran tersebut, ditunjuk manajer yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan rencana kerja dan dialokasikan berbagai sumber daya yang diperlukan kepada manajer yang bersangkutan. Anggaran menjamin pelaksanaan rencana kerja dengan biaya yang sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran. Dengan demikian penyusunan anggaran dimaksudkan untuk memberikan jaminan pencapaian blue print tentang program jangka panjang, yang mencakup pangsa pasar, produk dan teknologi produksi, kepegawaian, keuangan, citra perusahaan, sistem informasi manajemen, budaya perusahaan dengan biaya sesuai dengan yang dianggarkan sebelumnya.

Anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya yang diperkirakan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya perusahaan kesuatu kondisi tertentu. Mungkinkah perusahaan dijalankan berdasarkan anggaran yang dibuat tidak berdasarkan program jangka panjang? Mungkin saja manajemen hanya menyusun anggaran tahunan, tidak menyusun anggaran jangka panjang.

Dalam hal demikian, dalam jangka panjang perusahaan sebenarnya tidak berjalan kearah manapun. Kalau misalnya setelah lima tahun perusahaan semacam ini mencapai posisi persaingan sebagai *market leader*, pencapaian posisi bukan hasil suatu usaha yang terencana, namun lebih sebagai suatu kebetulan.

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan rencana jangka pendek, yang dalam perusahaan berorientasi laba, pemilihan rencana didasarkan atas dampak rencana kerja tersebut terhadap laba. Oleh karena itu sering sekali proses penyusunan anggaran sering sekali disebut sebagai penyusunan rencana laba jangka panjang (*short-run profit planning*). Untuk memungkinkan manajemen puncak melakukan pemilihan rencana kerja yang berdampak baik terhadap laba, manajemen menggunakan teknik analisa biaya-volume dan laba. Dalam analisis biaya-volume dan laba ini, informasi akuntansi differensial memungkinkan manajemen untuk melakukan pemilihan berbagai alternatif kerja yang akan dicantumkan dalam anggaran.

Setelah suatu rencana kerja dipilih untuk mencapai sasaran anggaran, manajer yang berperan untuk melaksanakan rencana kerja tersebut memerlukan sumber daya, untuk memungkinkannya mencapai sasaran anggaran.

## BAB II PEMBAHASAN

### A. Ruang Lingkup Anggaran

#### 1. Pengertian Anggaran

*Glenn A Welsch mendefenisikan anggaran sebagai berikut:*

*"Profit planning and control may be broadly as defined as systematic and formalized approach for accomplishing the planning, coordinating and control responsibility of management" <sup>1</sup>*

Dari pengertian di atas, anggaran dikaitkan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Jadi bila anggaran dihubungkan fungsi dasar manajemen maka anggaran meliputi fungsi perencanaan, mengarahkan, mengorganisasi dan mengawasi setiap satuan dan bidang-bidang organisasional didalam badan usaha.

Dari defenisi di atas, dapat diambil beberapa kesimpulan :

- ❖ Bahwa anggaran harus bersifat formal artinya anggaran disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis dan teliti.
- ❖ Bahwa anggaran harus bersifat sistematis artinya anggaran disusun dengan berurutan dan berdasarkan logika.
- ❖ Bahwa setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggungjawab untuk mengambil keputusan sehingga anggaran merupakan hasil pengambilan keputusan yang berdasarkan asumsi tertentu.
- ❖ Untuk keputusan yang diambil oleh manajer tersebut, merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan pengawasan.

#### 2. Fungsi Anggaran

Peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

---

<sup>1</sup> Glenn A.Welsch, Budgeting Profit Planning and Control, fourth edition, prentice hall of India Private Limited, New Delhi, 1981, hal.3

#### *a. Fungsi Perencanaan*

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Winardi memberikan pengertian mengenai perencanaan sebagai berikut:

*"Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai basil yang diinginkan".<sup>2</sup>*

Dari kutipan di atas disimpulkan bahwa sebelum perusahaan melakukan operasinya, pimpinan dari perusahaan tersebut harus lebih dahulu merumuskan kegiatan-kegiatan apa yang akan dilaksanakan di masa datang dan hasil yang akan dicapai dari kegiatan-kegiatan tersebut, serta bagaimana melaksanakannya. Dengan adanya rencana tersebut, maka aktifitas akan dapat terlaksana dengan baik.

#### *b. Fungsi Pengawasan*

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu.

Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan.

Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sering terjadi fungsi pengawasan itu disalah artikan yaitu mencari kesalahan orang lain atau sebagai alat menjatuhkan hukuman atas suatu kesalahan yang dibuat pada hal tujuan pengawasan itu untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan dan rencana perusahaan.

#### *c. Fungsi Koordinasi*

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya.

Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Untuk itu anggaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, karena semua kegiatan yang saling berkaitan antara satu bagian dengan bagian lainnya sudah diatur dengan baik.

#### *d. Anggaran Sebagai Pedoman Kerja*

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksir-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya.

---

<sup>2</sup> Winardi, *Azas-azas Manajemen*, edisi ketujuh, penerbit Alumni Bandung, 1983, hal.149

### 3. Hubungan Anggaran Dengan Akuntansi

Statemen of the Accounting Principle Board, No.4, mendefenisikan akuntansi sebagai berikut :

*"Accounting is service acthivity. Its function is to provide quantitative information, primaly finance in nature, about economics entities that is intended to be useful in making economic decision in making reasoned choices among alternative cources of action".<sup>3</sup>*

Akuntansi adalah suatu kegiatan jasa, fungsinya adalah menyediakan data kuantitatif, terutama yang mempunyai sifat keuangan, dari satuan usaha ekonomi yang digunakan dalam pengambilan keputusan ekonomi, dalam hal inilah alternatif dari suatu keadaan. Untuk menyediakan data, maka setiap transaksi perlu digolong-golongkan, diringkas dan kemudian disajikan dalam bentuk laporan.

Dengan demikian jika dihubungkan dengan anggaran, data akuntansi merupakan salah satu sumber utama, hal ini disebabkan akuntansi menyediakan data historis dan actual yang bersifat keuangan yang memenuhi tujuan analisa dalam pengembangan rencana-rencana perusahaan.

Selanjutnya penyesuaian anggaran harus disesuaikan dengan sistem akuntansi yang terdapat dalam perusahaan tersebut, terutama penggolongan transaksi-transaksi dalam perkiraan-perkiraan. Penggolongan transaksi-transaksi dalam perkiraan-perkiraan untuk anggaran harus sama dengan yang ada pada laporan keuangan, dengan maksud agar dapat diperbandingkan sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi.

### 4. Hubungan Anggaran dengan Manajemen

Secara sederhana, manajemen diartikan sebagai suatu ilmu dan seni untuk mengadakan perencanaan (planning), mengadakan pengorganisasian (organizing), mengadakan pengarahan dan pembimbingan (directing), mengadakan pengkoordinasian (coordinating) serta mengadakan pengawasan (controlling) terhadap orang-orang dan barang-barang, untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Dari pengertian tersebut nampaklah bahwa ada lima fungsi manajemen yaitu:

- a. Menyusun rencana untuk menjadikan sebagai pedoman kerja (planning).
- b. Menyusun struktur organisasi kerja yang merupakan pembagian wewenang dan pembagian tanggung jawab kepada para personil (karyawan) perusahaan (organizing) .
- c. Membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan para karyawan (directing).
- d. Menciptakan koordinasi dan kerja sama yang serasi diantara semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan (coordinating).
- e. Mengadakan pengawasan terhadap kerja para karyawan di dalam merealisasikan apa yang tertuang dalam rencana perusahaan yang telah ditetapkan (controlling).

Sebagaimana diatas telah diutarakan, fungsi (kegunaan) budget yang pokok adalah sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja serta sebagai alat pengawasan kerja. Bilamana dibandingkan dengan fungsi-fungsi manajemen tersebut, nampaklah bahwa anggaran mempunyai kaitan yang sangat erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana (planning), pengkoordinasian kerja (coordinating), dan pengawasan kerja (controlling). Dengan demikian maka nampaklah bahwa anggaran adalah alat manajemen untuk membantu menjalankan fungsi-fungsinya.

Oleh karena anggaran hanyalah sebagai suatu alat bagi manajemen, maka meskipun suatu anggaran telah disusun dengan begitu baik dan begitu sempurna,

---

<sup>3</sup> Jay M.Smith K.Fred Shouse, Intermediate Accounting. 6' th Edition, south Western Publishing: Co, Ohio 1981, hal.2

namun kehadiran manajemen (manajer) masih mutlak diperlukan. Anggaran yang baik dan sempurna tidak akan menjamin bahwa pelaksanaan serta realisasinya nanti juga akan baik serta sempurna, tanpa dikelola oleh tangan-tangan manajemen (manajer) yang trampil dan berbakat. Disamping itu, anggaran sebagai suatu alat masih juga mengandung beberapa kelemahan-kelemahan, antara lain:

- a. Anggaran disusun berdasarkan taksiran-taksiran (forecasting). Betapapun cermatnya taksiran tersebut dibuat namun amatlah sulit untuk mendapatkan taksiran yang benar-benar akurat dan kemudian sama sekali tidak berbeda dengan kenyataannya nanti.
- b. Taksiran-taksiran dalam anggaran disusun dengan mempertimbangkan berbagai data, infofilasi dan faktor-faktor baik yang baik controlable maupun yang uncontrolable. Dengan demikian, jika nantinya terjadi perubahan-perubahan terhadap data informasi serta faktor-faktor tersebut akan merubah pula ketetapan taksiran-taksiran yang telah disusun tersebut.
- c. Berhasil atau tidaknya pelaksanaan (realisasi) anggaran sangat tergantung pada manusia-manusia pelaksananya. Anggaran yang baik tidak akan bisa direalisasikan bilamana para pelaksananya tidak mempunyai ketrampilan serta kecakapan yang memadai.

Dengan demikian nampaklah bahwa anggaran sebagai suatu alat, penggunaannya, modifikasinya serta pelaksanaannya sangat tergantung pada manusia-manusianya. Oleh sebab itulah maka kehadiran manajemen (manajer) mutlakdiperlukan bagi perusahaan.

Begitu pula halnya dengan perusahaan, perusahaan yang cenderung memandang kedepan, akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukannya pada masa yang akan datang. Sehingga dalam pelaksanaannya, perusahaan-perusahaan ini tinggal berpegangan pada semua rencana yang telah disusun sebelumnya. Dimana, bagaimana, mengapa, kapan, adalah pertanyaan-pertanyaan yang selalu mereka kembangkan dalam kegiatan sehari-hari.

Apabila pada suatu kesempatan hal ini ditanyakan kepada seseorang General Manager yang sukses, maka sering didapatkan jawaban bahwa ide-ide untuk kegiatan pada waktu mendatang pada umumnya didasarkan pada jawaban atas pertanyaan-pertanyaan seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya. Pada perusahaan manufaktur (pabrik) atau kegiatan akan dilakukan dengan lebih efisien dan tingkat keuntungan akan lebih besar apabila manajemen memperhatikan rencana untuk aktivitas-aktivitasnya di masa depan.

Hubungan yang lain antara anggaran dengan manajemen adalah dalam membantu manajemen dalam mengelola perusahaan. Manajemen harus mengambil keputusan-keputusan yang paling menguntungkan perusahaan, seperti memilih barang-barang atau jasa yang akan diproduksi dan dijual, memilih atau menyeleksi langganan, menentukan tingkat harga, metoda-metoda produksi, metoda-metoda distribusi, termin penjualan.

Dalam kaitan dan hubungan antara anggaran dan management yang sangat erat dalam hal penyusunan perencanaan. Dalam hal ini anggaran bermanfaat untuk membantu manajemen meneliti, mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan. Dengan kala lain, sebelum merencanakan kegiatan manajer mengadakan penelitian dan pengamatan-pengamatan terlebih dahulu. Kebiasaan membuat rencana-rencana akan menguntungkan semua kegiatan. Terutama kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan kebutuhan finansial, tingkat persediaan, fasilitas-fasilitas produksi, pembelian, pengiklanan, penjualan, pengembangan produk clan lain sebagainya.

Dalam bidang perencanaan lain misalnya mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan untuk menentukan arah atau kegiatan yang paling menguntungkan. Anggaran yang disusun untuk jangka waktu yang panjang dan schedule yang

teratur, akan sangat membantu dalam mengerahkan dengan tepat tenaga-tenaga kepala bagian, salesmen, kepala cabang dan semua tenaga operasional.

Dalam menentukan tujuan-tujuan perusahaan manajemenlah yang dapat menentukan tujuannya secara jelas dan logis (Dapat dilaksanakan) adalah manajemen yang akan berhasil. Penentuan tujuan ini dibatasi oleh beberapa faktor. Anggaran dapat membantu manajemen dalam memilih; mana tujuan yang dapat dilaksanakan dan mana yang tidak. Dengan di susunnya perencanaan yang terperinci, dapat dihindarkan biaya-biaya yang timbul sehingga membantu dan menyokong tujuan akhir perusahaan yaitu keuntungan yang maksimum.

#### **5. Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Kebijakan Dalam Perencanaan**

Seorang manajer dalam suatu perusahaan tentu saja dapat menyusun rencana untuk kegiatan perusahaannya. Berapa volume output yang akan dapat dijual, berapa rupiah yang akan diterima dari penjualan itu, berapa volume yang harus diproduksi agar sesuai dengan rencana penjualan. Berapa inventory yang harus disisakan, berapa volume bahan mentah yang digunakan dan sebagainya.

Tetapi seorang manajer tidak dapat mengabaikan beberapa faktor yang mempengaruhi segala perencanaan yang dilakukannya tersebut. Faktor-faktor tersebut adalah :

*"a. Produk*

*b. Pasar*

*c. Kebijakan Distribusi*

*d. Rencana Produksi*

*e. Rencana Penelitian dan Pengembangan*

*f. Organisasi*

*g. Finansial".*

Kebijakan manajemen dalam perencanaan harus memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan produk atau barang/jasa yang dihasilkan seperti: trend penjualan, harga produk, disertifikasi produk, kualitas produk, desain produk, style produk, identitas produk (trade mark, bungkusnya).

Sedangkan faktor kedua yang perlu diperhatikan adalah pasar, dimana produk akan dijual. Berhasilnya suatu produk dipasarkan tergantung pada sifat produk itu sendiri, harga produk, dan kebijakan dalam pemilihan metoda penjualan dan distribusi. Hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain: data tentang konsumen (pembeli), potensi pasar, kebiasaan membeli, sifat persaingan yang dihadapi.

Setelah memperhitungkan faktor produk dan pasar, juga perlu memperhitungkan cara mencapai pasar tersebut dengan membuat program distribusi dengan memilih dan melatih para salesman, memilih saluran distribusi yang paling tepat, memilih media promosi dan advertensi, dan terakhir menentukan kebijakan harga.

Kemudian masuk ke faktor yang keempat yaitu dengan memperhitungkan yang berhubungan ke program produksi seperti: Bahan mentah dan bahan pembantu, buruh, lokasi pabrik, layout pabrik, kapasitas pabrik, dan proses produksi.

Dengan mengadakan program penelitian dan pengembangan produk-produknya, merupakan pertumbuhan kehidupan perusahaan dalam usaha perusahaan tersebut. Program penelitian dan pengembangan suatu perusahaan ikut mempengaruhi rencana yang disusun oleh manajer perusahaan seperti: besarnya biaya yang diperlukan untuk program penelitian dan pengembangan, ada tidaknya korelasi antara kegiatan penelitian dengan tingkat penjualan, manfaat yang akan diperoleh dari program tersebut dan lain sebagainya.

## 6. Aspek dan Manfaat Anggaran

Fungsi pokok manajemen adalah perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Semakin terbatasnya sumber-sumber ekonomi yang dimiliki oleh perusahaan dan semakin kompleksnya masalah perusahaan, memaksa manajer untuk menggunakan sumber-sumber tersebut secara bijaksana, terarah dan terkendalikan dengan efektif dan efisien. Perencanaan adalah spesifikasi (perumusan) dari tujuan perusahaan yang ingin dicapai serta penentuan cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut, jadi perencanaan mengandung aspek :

- (1) Penentuan tujuan yang akan dicapai
- (2) Memilih dan menentukan cara yang akan ditempuh dari semua alternatif yang mungkin dipilih.
- (3) Usaha-usaha atau langkah-langkah yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan atas dasar alternatif yang dipilih.

Manfaat penting adanya perencanaan yang baik di dalam suatu perusahaan adalah:

- (1) Karena tujuan yang ingin dicapai telah ditetapkan (dirumuskan), maka pelaksanaan kegiatan dapat diusahakan dengan efektivitas dan efisiensi setinggi mungkin.
- (2) Dapat untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan tersebut dapat dicapai dan dapat dilakukan koreksi-koreksi atas penyimpangan-penyimpangan yang timbul seawal mungkin.
- (3) Dapat mengidentifikasi hambatan-hambatan yang timbul dan mengatasinya secara terarah.
- (4) Dapat menghindarkan adanya kegiatan, pertumbuhan, dan perkembangan yang tidak terarah dan terkontrol.

## 7. Keuntungan dan Keterbatasan Anggaran

### 7.1. Keuntungan Pemakaian Anggaran

Pemakaian anggaran di dalam perusahaan memberikan keuntungan-keuntungan sebagai berikut :

- a. Penyusunan anggaran merupakan kekuatan manajemen dalam menyusun perencanaan, dimana manajemen melihat ke depan untuk menentukan tujuan perusahaan yang dinyatakan di dalam ukuran finansial.
- b. Anggaran dapat digunakan alat koordinasi berbagai kegiatan perusahaan, misalnya koordinasi antara berbagai penjualan dengan kegiatan produksi.
- c. Implementasi anggaran dapat menciptakan alat untuk pengawasan kegiatan perusahaan. Penyimpangan antara anggaran dengan realisasi dihitung dan dianalisa, dan manajemen dapat mengetahui adanya penyelewengan tersebut.
- d. Berdasarkan teknik yang digunakan dalam anggaran, manajemen dapat memeriksa dengan seksama penggunaan sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan apakah dapat berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif).
- e. Pemakaian anggaran mengakibatkan timbulnya suasana yang bersemangat untuk memperoleh laba, timbul kesadaran tentang pentingnya biaya sebelum dana disediakan. Tekanan anggaran bukan semata-mata menekan biaya, akan tetapi adalah memaksimalkan laba dalam jangka panjang, dan tambahan biaya akan dibenarkan apabila tambahan biaya tersebut diperkirakan dapat meningkatkan laba.
- r. Pemakaian anggaran dapat mendorong dipakainya standar sebagai alat pengukur prestasi suatu bagian atau individu di dalam organisasi perusahaan.
- g. Pemakaian anggaran dapat membantu manajemen di dalam pengambilan keputusan untuk memilih beberapa alternatif yang mungkin dilaksanakan, misalnya: membuat atau membeli, membuat atau menyewa, menolak atau

menerima pesanan, khusus, mendorong atau mengurangi produk tertentu dan sebagainya.

## 7.2. Keterbatasan Anggaran

Disamping keuntungan-keuntungan dari pemakaian anggaran perlu diketahui pula adanya keterbatasan dari anggaran sebagai berikut:

- a. Anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi atas kegiatan yang akan datang, ketepatan dari estimasi sangat tergantung kepada pengalaman dan kemampuan dari estimator atau proyektor, ketidak tepatan anggaran berakibat tidak baik sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan pengawasan dengan baik.
- b. Anggaran harus selalu disesuaikan dengan perubahan kondisi dan asumsi. Anggaran disusun atas dasar kondisi dan asumsi yang mendasari penyusunan anggaran mengharuskan adanya revisi anggaran agar anggaran tersebut dapat digunakan sebagai alat manajemen. Perubahan kondisi atau asumsi misalnya dapat berupa: laju inflasi atau kebijakan pemerintah di bidang ekonomi.
- c. Anggaran dapat dipakai sebagai alat oleh manajemen hanya apabila semua pihak, terutama manajer-manajer perusahaan, secara terus-menerus dan terkoordinasi berusaha dan bertanggung-jawab atas tercapainya tujuan yang telah ditentukan di dalam anggaran.
- d. Semua pihak di dalam perusahaan perlu menyadari bahwa anggaran adalah alat untuk membantu manajemen, akan tetapi tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan "judgement" manajemen masih diperlukan atas dasar pengetahuan dan pengalamannya.

## 8. Syarat-syarat Pokok dari Program Anggaran yang Berhasil

Program anggaran akan berhasil apabila memenuhi syarat-syarat pokok sebagai berikut:

1. Organisasi Perusahaan yang Sehat  
Organisasi yang sehat adalah organisasi yang disusun berdasarkan sistem organisasi tertentu, dapat mengadakan pembagian tugas fungsional dengan jelas, dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab dengan tegas.
2. Sistem Akuntansi yang Memadai  
Keberhasilan program anggaran harus didukung oleh sistem akuntansi yang memadai, meliputi:
  - a. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dengan realisasi yang akan dicatat oleh akuntansi, sehingga antara anggaran dengan realisasi dapat diperbandingkan.
  - b. Pencatatan akuntansi terhadap transaksi akan memberikan informasi dari realisasi anggaran.
  - c. Laporan yang disajikan dapat dibuat sesuai dengan penentuan tingkat pertanggungjawaban dari bagian atau individu di dalam perusahaan.
3. Penelitian dan Analisa  
Penelitian dan analisa diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi, yang dapat berupa standar atau taksiran, sehingga anggaran dapat dipakai dasar analisa untuk mengukur prestasi yang baik.
4. Dukungan dari Para Pelaksana  
Anggaran dapat berjalan baik apabila ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah, hal ini menyangkut hubungan antar manusia dalam melaksanakan kegiatan, oleh karena itu patokan yang dipakai mengukur prestasi dengan adil harus dimiliki.



## B. Jenis-jenis Anggaran pada Perusahaan

### 1. Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan merupakan anggaran yang sangat penting dalam penentuan proyeksi penjualan dan penghasilan yang realistis dan pendukung utama dalam menyusun rencana anggaran komprehensif perusahaan. Sebab jika anggaran penjualan bersifat tidak realistis seperti "over confidence" atau terlalu percaya diri maka sebagian besar bagian dari rencana laba keseluruhan juga akan ikut tidak realistis.

Adapun definisi dari anggaran penjualan itu sendiri adalah "Anggaran yang menerangkan secara terperinci tentang penjualan perusahaan dimasa datang dimana didalamnya ada rencana tentang jenis barang, jumlah, harga, waktu serta tempat penjualan barang.

Anggaran penjualan perlu dikembangkan dengan teliti agar anggaran-anggaran operasi dan anggaran finansial saling isi mengisi dan saling memantau dalam menyusun rencana anggaran komprehensif. Agar anggaran penjualan lebih teliti dan meyakinkan maka diperlukan "Tim Peramal Penjualan" yang terdiri dari beberapa ahli dari bidang distribusi dan didukung oleh ahli-ahli bidang keuangan, produksi dan dari bidang lainnya. Peramalan penjualan akan menilai target penjualan yang akan dicapai sebagai dasar penjualan.

Sebaliknya, rencana anggaran penjualan dapat dipergunakan untuk menyusun pembuatan bagian-bagian dari anggaran-anggaran lainnya.

Tujuan utama dari anggaran penjualan adalah:

1. Mengurangi ketidakpastian dimasa depan
2. Memasukkan pertimbangan /keputusan manajemen dalam proses perencanaan
3. Memberikan informasi dalam profit planing control
4. Untuk mempermudah pengendalian penjualan

Suatu anggaran penjualan yang lengkap sebaiknya menunjukkan gambaran sebagai berikut :

- ❖ Penjualan dirinci menurut bulan, kwartalan, semester dan tahunan.
- ❖ Penjualan dirinci menurut jenis-jenis produk
- ❖ Penjualan dilakukan menurut daerah pemasaran

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam rangka penyusunan anggaran penjualan antara lain:

- ❖ Penelitian dan peramalan penjualan
- ❖ Fungsi anggaran penjualan
- ❖ Tahap-tahap peramalan penjualan
- ❖ Metode peramalan penjualan

#### 1.1. Penelitian dan Peramalan Penjualan

Pada umumnya apa yang direncanakan pada anggaran penjualan merupakan dasar perencanaan dari seluruh komponen anggaran lainnya, artinya perencanaan penjualan merupakan "kunci keberhasilan dari rencana anggaran komprehensif. Taksiran proyeksi volume penjualan yang realistis akan menggambarkan suatu rencana penjualan yang cukup tepat dan hampir mendekati penjualan yang sebenarnya, paling tidak memenuhi target dan tidak mengalami penyimpangan yang terlalu jauh.

Proyeksi volume penjualan yang teliti adalah hasil dari ramalan penjualan yang teliti. Peramalan penjualan yang teliti akan tergantung dari beberapa segi yang harus diperhatikan yaitu dari segi intern dan ekstern perusahaan.

Adapun contoh-contoh dari fakta intern/control label factor ialah:

- |                         |                              |
|-------------------------|------------------------------|
| * Modal yang dimiliki   | * Kapasitas produksi         |
| * Kemungkinan investasi | * Sumber daya manusia        |
| * Kebijakan perusahaan  | * Hasil penjualan tahun lalu |

- \* Pemilihan saluran distribusi
  - \* Fasilitas yang dimiliki perusahaan
- Sedang contoh-contoh dari factor ekstern /uncontrollable factor ialah:
- \* Keadaan pasar
  - \* Posisi perusahaan dalam pasar tersebut
  - \* Persaingan
  - \* Tingkat pertumbuhan penduduk
  - \* Selera konsumen
  - \* Kebiasaan di masyarakat
  - \* Adat istiadat
  - \* Tingkat penghasilan masyarakat
  - \* Keadaan perekonomian nasional
  - \* Kemajuan teknologi

Kesimpulan yang dapat diperoleh bahwa dalam faktor intern perusahaan pada umumnya dapat diawasi, sebab masalahnya bagi perusahaan semata-mata adalah kemampuan manajemen untuk mengelola faktor-faktor produksi yang tersedia. Tapi bagaimanapun, faktor-faktor ekstern perlu diperhitungkan kemungkinannya dan kemungkinan inipun sulit diketahui maupun diramalkan sehingga sering dianggap sebagai faktor yang diluar dugaan.

### 1.2. Fungsi Anggaran Penjualan

Fungsi dari anggaran penjualan dalam suatu perusahaan dapat disimpulkan sebagai berikut :

- ❖ Anggaran penjualan adalah dasar perencanaan atas kegiatan perusahaan pada umumnya.

Anggaran penjualan terlebih dahulu disusun baru kemudian komponen-komponen anggaran lainnya, sehingga dapat menggambarkan suatu rencana anggaran komprehensif. Kemudian tahap berikutnya segera dapat menyusun anggaran produksi untuk memenuhi jumlah barang jadi yang harus segera di produksikan untuk memenuhi penjualan.

- ❖ Anggaran penjualan sebagai alat koordinasi dan mengarahkan setiap pelaksanaan divisi Pemasaran.

Anggaran penjualan sebagai alat koordinasi adalah untuk memantau tugas kepada divisi produksi supaya jangan kehabisan persediaan barang jadi dan sebaliknya anggaran produksi memantau sebagian pembelian, sehingga terdapat keserasian dalam membentuk anggaran komprehensif.

- ❖ Anggaran penjualan sebagai alat pengorganisasian

Anggaran penjualan berarti penetapan target-target penjualan atas setiap anatomi organisasi pemasaran yang dilakukan oleh para penjual, pengawas penjual dan manajer-manajer pemasaran. Pihak-pihak diatas perlu diorganisasikan sesuai dengan daerah-daerah pemasaran guna mencapai target penjualan yang tertera pada anggaran penjualan.

- ❖ Anggaran penjualan sebagai alat pengawasan bagi manajemen

Keberhasilan suatu anggaran komprehensif dalam suatu perusahaan tergantung kepada keberhasilan anggaran penjualan. Sebaliknya dengan tersusun anggaran penjualan secara terperinci memungkinkan manajemen lebih gampang untuk menyusun anggaran lainnya adalah berpedoman kepada anggaran penjualan.

### 1.3. Tahap-tahap Peramalan Penjualan

Tahap-tahap peramalan penjualan dapat dibagi atas beberapa analisa sebagai berikut:

- ❖ Analisa penjualan

Analisa penjualan pada masa yang lalu, merupakan analisa bulanan, kuartalan, tahunan ataupun triwulan dan panca tahunan, yang berhubungan dengan analisa produk, daerah pemasaran, langganan maupun pesanan atas barang-barang. Analisa penjualan adalah suatu analisa tentang penjualan yang berhubungan erat dengan daerah pemasaran, produk, langganan, pesanan dan lain-lain.

- ❖ Analisa pasar

Analisa pasar sangat penting sekali mengingat taksiran permintaan ataupun potensi penjualan, dengan cara menentukan porsi pasar suatu barang tertentu. Analisa pasar jangka panjang dan jangka pendek diadakan melalui peramalan penjualan dengan mempelajari potensi permintaan. Selain itu beberapa segi yang perlu dianalisa dalam penelitian pemasaran antara lain adalah peramalan penjualan, cara-cara pemasaran, peranan reklame dan promosi, penentuan lokasi perusahaan, penelitian selera konsumen, analisa produk dan penentuan harga jual.

❖ Analisa fungsi produksi

Analisa fungsi produksi merupakan kemampuan manajemen dalam pengalihan faktor-faktor produksi yang tersedia menjadi produksi sehingga tersedianya kuantitas penjualan tergantung kepada kuantitas produksi yang akan dihasilkan sesuai dengan faktor-faktor produksi yang tersedia.

#### 1.4. Metode Peramalan Penjualan

Metode peramalan penjualan yang dapat digunakan dalam perusahaan adalah banyak sekali seperti metode komposisi tenaga penjual, metode opini para eksekutif, metode statistika peramalan penjualan. Tapi yang paling sering digunakan adalah metode kuadrat terkecil atau lebih lazim disebut dengan metode trend.

Dengan mempergunakan metode kuadrat terkecil ini, perusahaan akan dapat melakukan perhitungan peramalan penjualan produk perusahaan melalui dua macam bentuk yaitu bentuk linier/garis lurus dan bentuk kuadrat/garis lurus dan bentuk kuadrat/garis lengkung. Bentuk mana yang akan digunakan oleh perusahaan tergantung dari bentuk mana yang paling sesuai dengan kondisi yang berlaku diperusahaan saat ini.

Adapun bentuk umum dari trend garis lurus dan garis lengkung yang sering dipergunakan untuk penyusunan peramalan penjualan produk perusahaan tersebut adalah sebagai berikut :

$$Y = a + bx \longrightarrow \text{untuk trend garis lurus, serta}$$

$$Y = a + bx + cx^2 \longrightarrow \text{untuk trend garis lengkung}$$

Dimana :

Y = variabel yang akan diramalkan, dalam hal ini adalah peramalan penjualan produk perusahaan.

a = konstanta yang akan menunjukkan besarnya harga Y apabila X sama dengan 0 (nol)

b = variabel per x" yaitu menunjukkan besarnya perubahan nilai Y dan setiap perubahan satu unit x.

x = unit waktu, yang dapat dinyatakan dengan minggu, bulan, semester, tahun dan lainnya tergantung kepada kesesuaian dari perusahaan itu sendiri.

Di dalam mempergunakan model peramalan penjualan produk perusahaan seperti diatas, maka Y adalah merupakan variabel yang akan dicari atau variabel yang diramalkan. X merupakan unit waktu, sehingga manajemen perusahaan yang akan menentukan untuk nilai X, berapa besar peramalan tersebut akan dilakukan. Oleh karena itu dalam penyelesaian peramalan tersebut perlu ditentukan terlebih dahulu besarnya nilai a dan b untuk garis lurus atau nilai a, b dan c untuk trend garis lengkung.

Untuk mencari besarnya nilai a, b, dan c maka dapat dilakukan dengan mempergunakan rumus-rumus sebagai berikut:

$$a = \frac{\sum Y}{n} \text{ dan } b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} \text{ dengan syarat } \sum X = 0 \text{ untuk trend garis lurus, dan}$$

$$\sum Y = na + c\sum X^2$$

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

$$\sum X^2Y = a\sum X^2 + c\sum X^4 \text{ dengan syarat } \sum X = 0 \text{ dimana n adalah sama dengan jumlah data.}$$

Study Kasus

PT. Cahaya Cemerlang Abadi adalah perusahaan yang bergerak dibidang bola lampu. Perusahaan ini memproduksi dan sekaligus memasarkan 2 (dua) jenis produk yang masing-masing produk itu adalah Peru 1 (P1) dan Peru 2 (P2). Data penjualan perusahaan tersebut pada waktu-waktu yang lalu adalah sebagaimana digambarkan dalam tabel berikut ini.

PT.Cahaya Cemerlang Abadi  
Datan Penjualan Tahun 1994-1998  
(dalam unit)

No.	Tahun	Peni 1 (P1)	Peni 2 (P2)
01	1994	10.000	15.000
02	1995	10.100	16.000
03	1996	10.200	17.000
04	1997	10.300	18.000
05	1998	10.400	19.500

PT.Cahaya Cemerlang Abadi  
Persiapan Peramalan Penjualan P1

No	Y	X	YX	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> Y	X <sup>2</sup>
01	10.000	-2	-20.000	4	40.000	16
02	10.100	-1	-10.00	1	10.100	1
03	10.200	0	0	0	0	0
04	10.300	1	10.300	1	10.300	1
05	10.500	2	21.000	4	42.000	16
Σ	51.100	3	1.200	10	102.400	34

Trend Garis Lurus

$$Y = a + bx$$
$$a = \frac{\sum Y}{n} \qquad b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$
$$a = \frac{51.100}{5} \qquad b = \frac{1.200}{10}$$
$$a = 10.220 \qquad b = 120$$
$$Y = 10.220 + 120x$$

Peramalan P1 untuk tahun 1999, x=3

$$Y_{99} = 10.220 + 120 (4)$$
$$Y_{99} = 10.220 + 120 (3)$$
$$Y_{99} = 10.220 + 360$$
$$Y_{99} = 10.580$$

Peramalan P1 untuk tahun 2000, x=4

$$Y_{00} = 10.220 + 120 (4)$$
$$Y_{00} = 10.220 + 360$$
$$Y_{00} = 10.700$$

Trend Garis Lengkung

$$\begin{aligned}
 Y &= a + bx + cx^2 \\
 \Sigma Y &= na + c \Sigma x^2 \\
 51.000 &= 5a + 10c \dots\dots\dots(1) \\
 \Sigma XY &= b \Sigma X^2 \\
 1.200 &= 10b \dots\dots\dots(2) \\
 \Sigma X^2 Y &= a \Sigma X^2 + c \Sigma X^4 \\
 102.400 &= 10a + 34c \dots\dots\dots(3)
 \end{aligned}$$

$$\begin{array}{l}
 \text{Persamaan 1 dan 3} \\
 51.000 = 5a + 34c \quad \parallel \quad \begin{array}{l} 102.220 = 10a + 20c \\ 102.400 = 10a + 34c \end{array} \\
 \hline
 \qquad \qquad \qquad - 180 = -14c \\
 \qquad \qquad \qquad \qquad c = 12,86
 \end{array}$$

$$\begin{aligned}
 51.00 &= 5a + 10c \\
 51.00 &= 5a + 10 (12,86) \\
 5a &= 51.000 - 128,6 \\
 5a &= 50.971,4 \\
 a &= 10.194,28 \\
 Y &= 10.194,28 + 120x + 12,86x^2
 \end{aligned}$$

Peramalan P1 untuk tahun 1999, x = 3  
 $Y_{99} = 10.194,28 + 120 (3) + 12,86 (3)^2$   
 $Y_{99} = 10.194,28 + 480 + 205,74$   
 $Y_{99} = 10.670,02$  dibulatkan jadi 10.670

Peramalan P1 untuk tahun 2000, x=4  
 $Y_{00} = 10.194,28 + 120 (4) + 12,86 (4)^2$   
 $Y_{00} = 10.194,28 + 480 + 205,76$   
 $Y_{00} = 10.880,04$  dibulatkan jadi 10.880

**PT.Cahaya Cemerlang Abadi**  
**Persiapan Peramalan Penjualan P2**

No	Y	X	XY	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> Y	X <sup>4</sup>
01	15.000	-2	-30.000	4	60.000	16
02	16.000	-1	-16.00	1	16.000	1
03	17.000	0	0	0	0	0
04	18.000	1	18.000	1	18.000	1
05	19.000	2	39.000	4	78.000	16
Σ	85.000	0	11.000	10	172.000	34

Trend Garis Lurus

$$\begin{aligned}
 a &= \Sigma Y/n & b &= \Sigma XY/\Sigma X^2 \\
 a &= 85.500/5 & b &= 11.000/10 \\
 a &= 17.100 & b &= 1.100 \\
 Y &= 17.100 + 1.100 (3)
 \end{aligned}$$

Peramalan P2 untuk tahun 1999,  $x=3$   
 $Y_{99} = 17.100 + 1.100 (3)$   
 $Y_{99} = 17.100 + 3.300$   
 $Y_{99} = 20.400$

Peramalan P2 untuk tahun 2000,  $x=4$   
 $Y_{00} = 17.100 + 1.100 (4)$   
 $Y_{00} = 17.100 + 4.400$   
 $Y_{00} = 21.500$

Trend Garis Lengkung  
 $\Sigma Y = na + c \Sigma x^2$   
 $85.500 = 5a + 10c \dots\dots\dots(1)$   
 $\Sigma XY = b \Sigma X^2$   
 $11.000 = 10b \dots\dots\dots(2)$   
 $b = 1.100$   
 $\Sigma X^2 Y = a \Sigma X^2 + c \Sigma X^4$   
 $172.000 = 10a + 34c \dots\dots\dots(3)$

Persamaan 1 dan 3

$$\begin{array}{r|l} 85.000 = 5a + 10c & \\ 172.000 = 10a + 34c & \end{array} \quad \left\| \begin{array}{l} 171.000 = 10a + 20c \\ \hline 172.000 = 10a + 34c \end{array} \right.$$

$$\begin{array}{l} -1.000 = -14c \\ c = 71,43 \end{array}$$

$85.500 = 5a + 10c$   
 $85.500 = 5a + 10 (71.43)$   
 $5a = 85.500 - 714,3$   
 $5a = 84.787,7$   
 $a = 16,957,14$   
 $Y = 16.957,14 + 1.100x + 71,43x^2$

Peramalan P2 untuk tahun 1999,  $x = 3$   
 $Y_{99} = 16.957,14 + 1.100 (3) + 71,43 (3)^2$   
 $Y_{99} = 16.957,14 + 3.300 + 642,87$   
 $Y_{99} = 20.900,01$  dibulatkan jadi 20.900

Peramalan P2 untuk tahun 2000,  $x = 4$   
 $Y_{00} = 16.957,14 + 1.100 (4) + 71,43 (3)^2$   
 $Y_{00} = 16.957,14 + 4.400 + 1.142,88$   
 $Y_{00} = 22.500,02$  dibulatkan jadi 22.500

**PT.Cahaya Cemerlang Abadi**  
**Peramalan Penjualan Produk Perusahaan**  
**Tahun 1999 dan 2000**

No	Produk	Tahun 1999		Tahun 2000	
		Garis Lurus	Garis Lengkung	Garis Lurus	Garis lengkung
01	Peni 1	10.580	10.670	10.700	10.880
02	Peni 2	20.400	20.900	21.500	22.500

Cara lain yang sering digunakan adalah dengan cara menghitung besarnya standar kesalahan peramalan. Dengan cara ini tentunya manajemen perusahaan yang bersangkutan akan memilih model peramalan yang mempunyai nilai SKP terkecil diantara model peramalan yang ada. Nilai SKP yang kecil akan menunjukkan bahwa peramalan yang disusun tersebut mendekati kenyataan yang ada. Demikian juga sebaliknya.

Adapun besarnya nilai SKP ini akan dapat dicari dengan mempergunakan rumus berikut ini:

$$SKP = \sqrt{\{X - Y\}^2 : n}$$

Dimana: SKP = Standar Kesalahan Peramalan

X = Penjualan Riil/nyata

Y = peramalan Penjualan

n = Banyaknya data

Dan contoh peramalan penjualan produk perusahaan diatas, akan dapat disusun penyimakan peramalan penjualannya dengan melihat standar kesalahan peramalan yang ada. Dari kedua macam model peramalan tersebut kemudian dipilih model yang mempunyai SKP terkecil. Untuk mempermudah perhitungan SKP ini perlu disusun label pertolongan sebagaimana disajikan berikut ini.

**PT.Cahaya Cemerlang Abadi**  
**Data Penjualan Produk Peni 1 Menurut Model Trend Garis Lurus**  
**(Persamaan tren  $Y = 10.220 + 120x$ )**  
**Tahun 1994 - 1998**

No	Tahun	X	a	BX	Y
01	1994	-2	10.220	-240	9.980
02	1995	-1	10.220	-120	10.100
03	1996	0	10.220	0	10.220
04	1997	1	10.220	120	10.340
05	1998	2	10.220	240	10.460

**PT. Cahaya Cemerlang Abadi**  
**Perhitungan SKP P1 Trend Garis Lurus**  
**Tahun 1994 – 1998**

No	Tahun	Riil (X)	Peramalan (Y)	(X-Y)	(X-Y) <sup>2</sup>
01	1994	10.000	9.980	20	400
02	1995	10.000	10.100	0	0
03	1996	10.200	10.220	-20	400
04	1997	10.300	10.340	-40	1.600
05	1998	10.500	10.460	40	1.600
Jumlah					4.000
Standar Kesalahan Peramalan $\sqrt{(X - Y)^2 : n} = 28.28$					

**PT. Cahaya Cemerlang Abadi**  
**Data Penjualan Produk Peni 2 Menurut Model Trend Garis Lurus**  
(Persamaan trend  $Y = 17.100 + 1.100x$ )  
Tahun 1994 – 1998

No	Tahun	X	a	bX	CX <sup>2</sup>	Y
01	1994	-2	16.957,14	-2.200	285,72	15.042,86
02	1995	-1	16.957,14	-1.100	71,43	15.928,57
03	1996	0	16.957,14	0	0	16.957,57
04	1997	1	16.957,14	1.100	71,43	18.128,57
05	1998	2	16.957,14	2.200	285,72	19.442,86

**PT.Cahaya Cemerlang Abadi**  
**Perhitungan SKP P1 Trend Garis Lengkung**  
Tahun 1994 – 1998

No	Tahun	Riil (X)	Peramalan (Y)	(X-Y)	(X-Y) <sup>2</sup>
01	1994	15.000	15.042,86	-42,86	1.836,98
02	1995	16.000	15.928,57	71,43	5.102,25
03	1996	17.000	16.957,14	-128,57	1.836,98
04	1997	18.000	18.128,57	-128,57	16.530,25
05	1998	19.500	119.442,86	57,14	3.264,98
Jumlah					28.571,44
Standar Kesalahan Peramalan $\sqrt{(X - Y)^2} : n = 75,60$					

**PT.Cahaya Cemerlang Abadi**  
**Ringkasan Perhitungan SKP**  
**Untuk Peramalan Tahun 1994 – 1998**

NO	Produk	Trend Garis Lurus	Trend Garis Lengkung
01	Peni 1	28,28	15,31
02	Peni 2	141,42	75,60

Dapat ditentukan model yang paling sesuai atau paling mendekati kenyataan yang ada di dalam perusahaan adalah sebagai berikut:

- ❖ Produk Peni 1 dengan trend garis lengkung
- ❖ Produk Peni 2 dengan trend garis lengkung

Dengan demikian perencanaan penjualan induk produk perusahaan tersebut untuk tahun 1999 dan 2000 adalah:

Tahun 1999		Tahun 2000	
Produk	Jumlah Unit	Produk	Jumlah Unit
Peni 1	10.670	Peni 1	10.880
Peni 2	20.900	Peni 2	22.500

**PT. Cahaya Cemerlang Abadi**  
**Anggaran Penjualan**  
**Tahun Anggaran 1999**

No	Produk	Unit	Harga/unit (Rp)	Total (Rp)
01	Peni 1	10.670	2.500	26.675.000
02	Peni 2	20.900	2.000	41.800.000
Jumlah Unit Keseluruhan		31.570		



**PT. Cahaya Cemerlang Abadi  
Anggaran Penjualan  
Tahun Anggaran 2000**

No	Produk	Unit	Harga/unit (Rp)	Total (Rp)
01	Peni 1	10.880	3.000	32.640.000
02	Peni 2	22.500	2.750	61.875.000
Jumlah Unit Keseluruhan		33.380		

## 2. Anggaran Produksi

Anggaran produksi adalah perencanaan dan pengorganisasian sebelumnya mengenai orang-orang, bahan-bahan, mesin-mesin, dan peralatan lain serta modal yang diperlukan untuk memproduksi barang pada suatu periode tertentu dimasa depan sesuai dengan apa yang dibutuhkan atau diramalkan. Dan adapun tujuan dari perencanaan produksi adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mencapai tingkat keuntungan tertentu, misalnya berapa hasil yang diproduksi supaya dapat dicapai tingkat keuntungan dengan persentase tertentu dari keuntungan setahun terhadap penjualan yang diinginkan.
- b. Untuk menguasai pasar tertentu, sehingga hasil perusahaan ini tetap mempunyai market share tertentu.
- c. Untuk mengusahakan supaya perusahaan pabrik ini bekerja pada tingkat efisien tertentu.
- d. Untuk mengusahakan dan mempertahankan supaya pekerjaan dan kesempatan kerja yang sudah ada dapat sernakin berkembang.

### 2.1. Prosedur Anggaran Produksi

Suatu produksi dapat berjalan dengan lancar apabila interaksi antara faktor-faktor produksi yang digunakan. Apabila hal tersebut dilakukan dengan sempurna maka akan menghasilkan output yang baik. Dengan adanya pengaturan dalam faktor-faktor produksi tersebut dapat diperbaiki tingkat efektifitas dan efisiensi proses produksi yang akhirnya tujuan manajemen produksi akan dapat dicapai dengan baik.

Pengolahan faktor-faktor produksi yang ada sebaiknya dilakukan berdasarkan kesempatan yang dimiliki selanjutnya dipilih kesempatan yang mana dapat dicapai, sebenarnya sangat banyak kesempatan terbuka untuk dilaksanakan, tetapi karena adanya keterbatasan dalam faktor-faktor produksi, maka harus dilakukan suatu prosedur sesuai dengan jenis usaha dan kegiatan yang dilakukan. "Secara formal dapat dinyatakan bahwa prosedur merupakan bagian dari urutan kronologis dan cara yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Urutan kronologis tugas-tugas merupakan ciri khas dari setiap prosedur, sebuah prosedur menunjukkan bagaimana masing-masing tugas akan dilaksanakan dan siapa yang akan melaksanakannya".

Untuk itu peranan prosedur perencanaan produksi dalam setiap perusahaan sangat besar, karena seluruh tugas yang dilakukan dalam proses produksi harus ditetapkan dalam rencana. Dalam menetapkan prosedur perencanaan maka pimpinan harus memperhatikan tahapan-tahapan sebagai berikut:

- a. Menetapkan tujuan maupun serangkaian tujuan
- b. Merumuskan keadaan saat ini
- c. Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan
- d. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan

### 2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Anggaran Produksi

Untuk dapat membuat suatu perencanaan yang baik haruslah diperhatikan masalah yang terdapat didalam perusahaan dan masalah-masalah yang datangnya

dari luar perusahaan. Masalah tersebut seperti kapasitas mesin dan peralatan produktifitas, tenaga kerja, kemampuan pengadaan, dan penyediaan bahan baku yang merupakan variabel-variabel dibawah kekuasaan pimpinan perusahaan. Sedangkan masalah yang datang dari luar perusahaan berupa kebijaksanaan pemerintah, inflasi, bencana alam, dan sebagainya. Selain dari masalah diatas, perlu juga dipertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Sifat dari proses produksi
- b. Jenis dan mutu barang yang diproduksi
- c. Jenis barang yang.diproduksi

*a. Sifat dari proses produksi*

Sifat dari proses produksi dapat dibedakan atas proses:

1. Proses produksi terputus-putus (*intennitten proces*).  
Proses yang aliran barang baku sampai menjadi produksi akhir perusahaan tidak mempunyai pola yang pasti atau berubah-ubah contohnya perusahaan percetakan, jasa, reprerasi, pabrik, kapal, dan sebagainya.
2. Proses produksi terus menerus (*continuous process*)  
Pada perusahaan yang menyusun perencanaan produksi yang berdasarkan proses produksi terus menerus, melakukan perencanaan produksinya berdasarkan ramalan penjualan, dimana kegiatan produksi tidak dilakukan menurut pesanan akan tetapi untuk memenuhi pasar dan jumlah yang besar, serta berulang-ulang dalam jangka waktu tertentu.

*b. Jenis dan mutu dari barang yang diproduksi*

Ada beberapa hal yang mengenai jenis dan sifat produksi yang perlu diketahui dan diperhatikan perusahaan dalam menyusun perencanaan produksi:

1. Mempelajari dan menganalisa jenis barang yang diproduksi sejauh mungkin
2. Apakah produk yang diproduksi itu merupakan konsumen goods.
3. Sifat dan produksi yang akan dihasilkan apakah merupakan barang yang akan tahan lama atau tidak.
4. Sifat dari produksi dan permintaan barang yang akan dihasilkan apakah musiman atau sepanjang masa.

*c. Sifat dan barang yang diproduksi apakah barang baru atau barang lama*

Jika akan dihasilkan barang yang baru maka diadakan riset pendahuluan mengenal:

1. Lokasi perusahaan, apakah perlu diletakkan berdekatan dengan sumber bahan mentah ataukah dekat dengan pasar.
2. Jumlah barang yang akan diproduksi
3. Sifat permintaan barang ini apakah musiman atau sepanjang masa.
4. Dalam hal-hal yang dibutuhkan untuk memulai produksi tersebut.

### **Faktor-faktor Internal dan Eksternal dalam Penyusunan Budget Produksi**

Faktor internal adalah faktor-faktor yang berada dalam perusahaan yang mempunyai pengaruh terhadap kelangsungan perusahaan :

- a. Penjualan tahun lalu'bisajadi patokan
- b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan harga jual
- c. Syarat pembayaran barang yang dijual
- d. Pemilihan saluran distribusi
- e. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan (Quantitatif atau Qualitatif)
- f. Modal kerja yang dimiliki perusahaan (Current asset -Current liabilities)
- g. Fasilitas yang dimiliki perusahaan
- h. Kebijaksanaan perusahaan yang dimiliki perusahaan dibidang-bidang lain.

Faktor-faktor eksternal/ faktor luar perusahaan, tapi memiliki pengaruh terhadap perusahaan :

- a. Persaingan
- b. Tingkat pertumbuhan penduduk
- c. Tingkat penghasilan masyarakat
- d. Tingkat pendidikan masyarakat
- e. Tingkat penyebaran masyarakat
- f. Agama, adat istiadat dan kebijaksanaan masyarakat
- g. Kebijakan pemerintah
- h. Keadaan perekonomian internasional maupun nasional dan kemajuan teknologi.

### **3. Anggaran Bahan Baku**

#### **3.1. Budget Kebutuhan Bahan Baku**

Pengertian Budget ini ialah: Budget yang merencanakan secara lebih terperinci jumlah unit bahan mentah yang diperlukan untuk penyelenggaraan proses produksi secara periode yang akan datang, sebagai dasar untuk penyusunan budget pembelian bahan mentah dan budget biaya bahan mentah.

Adapun bahan baku yang dipakai dalam suatu pabrik secara tradisional dibagi menjadi bahan langsung dan bahan tak langsung (bahan pembantu). Bahan langsung pada umumnya menyatakan semua bahan baku yang menjadi bagian terpadu dari produksi jadi dan dapat ditetapkan langsung pada harga pokok produk barang jadi.

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penyusunannya, yaitu:

- 1) Budget unit yang diproduksi, khususnya tentang kualitas, kuantitas barang yang akan diproduksi dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang.
- 2) Berbagai standar pemakaian bahan dari masing-masing jenis bahan mentah untuk proses produksi yang telah ditetapkan perusahaan, yaitu :
  - a) Berdasarkan data historis (pengalaman masa lalu), dengan cara membandingkan jumlah produk pada suatu periode dengan jumlah bahan mentah yang dipergunakan pada periode yang sama. Tetapi apabila pengalaman yang lalu merupakan pengalaman yang kurang menguntungkan (terjadi pemborosan bahan mentah) maka standar pemakaian bahan mentah untuk periode yang akan datang merupakan standar yang paling ideal.
  - b) Berdasarkan pada penelitian khusus, yang dilakukan dengan mengukur serta meneliti beberapa produk barang jadi yang dihasilkan perusahaan, mengadakan penelitian laboratoris seperti produk obat-obatan, kosmetik dan minuman, dan mengadakan percobaan proses produksi sambil mengukur serta menghitung jumlah unit bahan mentah yang digunakan selama percobaan tersebut berlangsung.

#### **3.2. Budget Pembelian Bahan Baku**

Adalah budget yang merencanakan secara lebih terperinci tentang pembelian-pembelian bahan mentah selama periode yang akan datang, yang berguna secara khusus sebagai dasar untuk penyusunan budget biaya bahan mentah, penyusunan budget utang dan budget kas.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan budget pembelian bahan mentah ialah :

- a) Budget unit kebutuhan bahan mentah, khususnya rencana tentang jenis (kualitas) dan jumlah (kuantitas) bahan mentah yang dibutuhkan dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang.
- b) Biaya-biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan pada setiap melakukan pembelian bahan mentah (set up cost). Bila setiap kali melakukan pembelian bahan mentah, biayanya terlalu besar, akan mendorong perusahaan untuk

tidak sering melakukan transaksi pembelian bahan mentah, begitu juga sebaliknya sehingga perusahaan akan melakukan pembelian dalam jumlah yang kecil.

- c) Biaya yang dianggap oleh perusahaan sehubungan penyimpanan barang di gudang. Bila biaya-biaya dan resiko penyimpanan yang harus ditanggung cukup mahal maka akan mendorong perusahaan untuk mempunyai persediaan bahan mentah dalam jumlah yang kecil dan apabila biayanya kecil akan mendorong perusahaan melakukan penyimpanan dalam jumlah yang besar.
- d) Fluktuasi harga bahan mentah dari waktu-waktu yang akan datang. Bila ada kecenderungan harga bahan mentah naik akan mendorong perusahaan melakukan pembelian dalam jumlah yang besar dan bila harga cenderung murah maka perusahaan akan mengurangi pembelian.
- e) Tersedianya bahan mentah di pasar. Bilamana bahan mentah tidak selalu tersedia dalam jumlah yang tidak banyak di pasar maka cenderung akan mendorong pembelian yang besar, dan jika persediaan bahan mentah sedikit maka perusahaan akan melakukan pembelian dalam jumlah yang kecil.
- f) Modal kerja yang tersedia. Bilamana perusahaan mempunyai modal yang cukup akan memberikan kemungkinan untuk melakukan pembelian-pembelian bahan mentah dalam jumlah yang sangat besar, begitu juga sebaliknya.
- g) Kebijakan perusahaan di bidang persediaan bahan mentah (inventory policy). Bila persediaan bahan mentah yang ditetapkan oleh perusahaan besar akan mendorong pembelian bahan mentah juga dalam jumlah yang besar. Kebijakan perusahaan di bidang persediaan bahan mentah dipengaruhi oleh beberapa faktor pertimbangan:
  - 1. Fluktuasi Produksi
  - 2. Fasilitas tempat penyimpanan
  - 3. Biaya-biaya yang timbul selama masa penyimpanan
  - 4. Tingkat perputaran persediaan bahan mentah
  - 5. Lamanya lead time (waktu tunggu)
  - 6. Modal kerja

Pendekatan yang terkenal untuk menghitung kuantitas pesanan ekonomi (EOQ) menggunakan rumus berikut ini:  $EOQ = \sqrt{(2AO)/C}$

A = Kuantitas yang dipergunakan dalam setahun (unit)

O = Biaya rata-rata tahunan untuk menempatkan pesanan

C = Biaya penyimpanan tahunan untuk menyimpan satu unit dalam persediaan selama satu tahun (misalnya, penyimpanan, asuransi, laba atas investasi dalam persediaan)

### 3.3. Budget Biaya Bahan Baku

Adalah Budget yang merencanakan secara lebih terperinci tentang biaya bahan mentah untuk produksi selama periode yang akan datang, meliputi rencana kualitas, kuantitas, harga, waktu, bahan mentah dikaitkan dengan jenis barang jadi yang membutuhkan bahan mentah tersebut.

Budget biaya bahan mentah berguna sebagai dasar penyusunan budget harga pokok produksi, budget harga pokok penjualan yang tercantum dalam master income statement budget bersama dengan budget upah tenaga kerja langsung dan budget biaya pabrik tidak langsung.

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan budget biaya bahan mentah antara lain:

- a) Budget unit kebutuhan bahan mentah
- b) Budget pembelian bahan mentah
- c) Metode Akuntansi (pembukuan bahan mentah) yang dipakai oleh perusahaan, khususnya yang berhubungan dengan masalah penilaian bahan mentah yang

diolah dalam proses produksi. Adapun metode pembukuan bahan mentah itu ialah:

1. Metode FIFO (First In First Out)  
Dalam metode ini, nilai (harga) dan bahan mentah yang diolah lebih awal didasarkan pada nilai (harga) bahan mentah yang dibeli lebih awal, begitu juga sebaliknya.
2. Metode LIFO (Last In First out)  
Nilai (harga) dan bahan mentah yang diolah lebih awal didasarkan pada nilai (harga) bahan mentah yang dibeli lebih akhir, demikian juga sebaliknya.
3. Moving Average  
Yaitu metode yang menganggap nilai (harga) bahan mentah yang diolah berdasarkan nilai (harga) rata-rata pembelian bahan mentah yang pernah dilakukan oleh perusahaan sejak awal sampai dengan yang terakhir.

#### **4. Anggaran Tenaga Kerja**

##### **4.1. Penyusunan Anggaran Tenaga Kerja**

Secara struktural, anggaran tenaga kerja harus sesuai dengan struktur rencana tahunan, oleh karena itu anggaran ini harus menunjukkan biaya dan jam kerja langsung menurut tanggung jawab, menurut waktu, dan menurut produk. Apabila waktu kerja standar dan tarif upah rata-rata dikembangkan dengan cara yang sehat yang mungkin dapat diterapkan sehingga penyusunan budget tenaga kerja dapat dengan mudah dilaksanakan.

Biaya kerja langsung sehari-hari terlepas dari pengawasan langsung. Banyak perusahaan mengembangkan standar-standar kerja yang realistis untuk banyak aktivitas. Standar ini dibandingkan dengan hasil sebenarnya dan dilaporkan setiap hari.

Laporan ini pada dasarnya menunjukkan:

1. Jam yang dikerjakan sebenarnya
2. Jam standar untuk produksi sebenarnya
3. Selisih waktu

Disamping biaya kerja langsung sehari-hari, kadang laporan juga dibuat bulanan. Di dalam laporan ini harus menyajikan informasi yang sebenarnya, menurut tanggung jawab mengenai kerja langsung yang dibandingkan dengan standart-standart yang telah ditetapkan. Laporan ini dimaksudkan manajemen untuk menilai status pengendalian. Laporan ini menggugah manajemen untuk melakukan efisiensi operasi yang lebih tinggi. Laporan pelaksanaan kerja langsung dapat berupa:

1. Laporan-laporan tersendiri
2. Dimasukkan dalam laporan departemen

##### **4.2. Perencanaan Upah Tenaga Kerja Langsung**

Pada dasarnya Budget tenaga kerja sangat berhubungan erat dengan rencana laba tahunan, mengingat upah tenaga kerja merupakan pas biaya yang paling besar jika dibandingkan dengan biaya lainnya. Budget tenaga kerja harus dikembangkan menurut jam kerja langsung dan biaya kerja langsung dan juga harus dikembangkan menurut tanggung jawab dan menurut priode antara, hal, ini penting untuk penaksiran biaya produksi tiap produk. Banyak perusahaan mengembangkan label-label tenaga kerja sebagai cara untuk membantu dalam merencanakan dan mengendalikan seluruh upah tenaga kerja. Dan perusahaan juga harus menetapkan sistem upah yang digunakan, dibawah ini ada beberapa sistem upah, yaitu:

1. Sistem upah harian
2. Sistem upah perpotong
3. Sistem upah bonus

Berdasarkan sistem upah harian tiap karyawan diberi suatu jumlah untuk satu hari kerja. Satu jumlah jam kerja tertentu biasanya terdiri hari standart dan oleh karena sistem upah harian sama dengan sistem upah per jam. Sistem upah perpotong berdasarkan jumlah upah dari pada jumlah barang produksi yang diproduksi karena menurut teori karyawan harus dibayar menurut hasil kerja nyata. Dalam sistem upah bonus setiap karyawan dibayar secara harian didalam memproduksi sejumlah minimum tertentu, dan untuk jumlah diatas minimum karyawan menerima tambahan kompensasi berupa bonus yang biasanya menurut jumlah potongannya. Dari penjelasan dari sistem upah ini, jelaslah sistem upah perpotonglah yang sesuai dengan atau untuk budget tenaga kerja.

Disamping mengenai sistem upah, laporan produksi yang dibuat didalam pabrik harus menunjukkan dan menggambarkan banyaknya jumlah barang yang diproduksi atau unit yang diproduksi dalam satu hari atau jam. Dalam laporan tenaga kerja harus menunjukan ongkos tenaga kerja produk itu, sehingga ongkos persatuan tenaga kerja dapat dengan segera ditentukan. Namun perlu diketahui bahwa dalam penyusunan Budget tenaga kerja perlulah kiranya kita membuat suatu perencanaan waktu kerja standart. Di dalam perencanaan waktu kerja standart ada empat macam rancangan yang umum digunakan, diantaranya adalah:

1. Studi-studi waktu dan gerak

Di dalam studi ini di analisa kerja yang dibutuhkan suatu produk (per departemen) dengan memperinci sederetan operasi atau aktivitas. Pada umumnya analisa ini dilakukan oleh para insinyur. Hasil dari analisa ini dapat digunakan sebagai dasar input dasar guna pengembangan kebutuhan-kebutuhan jam kerja langsung untuk memenuhi kebutuhan produksi yang telah direncanakan. Studi ini umumnya merupakan pendekatan kearah penetapan waktu kerja standart

2. Biaya standart

Penelahaan seksama jam kerja langsung pada dasarnya harus dilakukan mengingat didalam akuntansi biaya digunakan biaya-biaya standart. Didalam biaya standart, penyimpangan-penyimpangan pasti terjadi. Dan penyimpangan tersebut harus dibudgettir dari jam-jam kerja standart yang dimasukkan dalam rencana laba tahunan.

3. Penaksiran langsung oleh pengawas

Untuk melakukan penaksiran ini pengawas harus bertumpu pada:

- a. Pertimbangan
- b. Pelaksanaan oleh departemen yang dilaporkan dari priode berjalan
- c. Bantuan dari pengawas.

4. Taksiran-taksiran statistik oleh kelompok staf

Pendekatan ini sering digunakan untuk departemen produksi yang menghasilkan produk lebih dari satu Rasio historis jam kerja langsung terhadap sesuatu ukuran produksi fisik dihitung dan kemudian disesuaikan dengan perobahan-perobahan yang direncanakan dalam pusat tanggung jawab itu. Kebenaran perhitungan ini tergantung pada kebenaran catatan-catatan biaya. Kelemahan metode ini ialah pemborosan-pemborosan diwaktu lalu diproyektir kewaktu akan datang.

Dari rancangan diatas, walaupun suatu metode praktis untuk suatu departemen belum tentu praktis untuk departemen lain. Jadi prosedur-prosedur perlu diperbaiki terus menerus dan prosedur baru yang lebih praktis harus digunakan.

#### 4.3. Tarif tenaga kerja

Jika mungkin untuk mengaitkan jumlah produksi dengan jam kerja langsung dan terhadap rencana tarif upah untuk tiap departemen produksi, maka perhitungan

biaya kerja langsung hanya menyangkut perkalian satuan dengan yang lainnya. Dalam suatu perusahaan tertentu mungkin terdapat satu departemen produksi atau lebih dimana pendekatan langsung ini lebih praktis penggunaannya.

Penentuan tarif upah langsung rata-rata dalam suatu departemen produksi atau pusat biaya tertentu biasanya tidak menimbulkan suatu problema yang gawat. Ancangan demikian yang dipilih menaksir tarif-tarif dengan jalan menghitung tenaga kerja langsung di departemen ini dan tarif upah mereka yang diharapkan. Kemudian menghitung rata-ratanya.

Suatu pendekatan yang kurang cermat terhadap suatu penentuan rasio historis antara upah yang dibayar dengan jam kerja langsung yang dikerjakan di departemen produksi. Rasio historis ini kemudian disesuaikan dengan kondisi-kondisi yang telah berubah atau memang diharapkan berubah. Perlu dipahami, bahwa upah rata-rata yang didasarkan pada data historis hanya berguna untuk perencanaan waktu yang akan datang apabila terdapat konsistensi-konsistensi dalam aktivitas dan jam-jam yang dikerjakan ditetapkan dengan tarif yang berbeda.

Dalam beberapa hal, besar departemen, diversivitas pekerjaannya, dan variasi-variasi dalam upah per jam dapat berbeda, sehingga departemen ini harus dibagi lebih lanjut menjadi pusat-pusat biaya. Kemudian untuk masing-masing pusat biaya harus direncanakan taksiran kerja langsung dan tarif upah rata-rata tersendiri.

Jika departemen akuntansi biaya menggunakan sistem harga pokok standart, maka tarif upah standart yang digunakan untuk hal ini (penyusunan budget tenaga kerja) akan tetapi kita perlu membudgetir selisih-selisih tarif upah tertentu antara kelonggaran-kelonggaran perencanaan budget.

## **5. Anggaran Overhead**

Anggaran biaya yang mempunyai kerumitan tersendiri adalah anggaran biaya overhead, yaitu anggaran biaya yang berisikan biaya-biaya selain dari biaya bahan baku dan tenaga kerja, yang ada pada proses produksi di perusahaan.

Kerumitan tersebut disebabkan karena banyak jenisnya, terutama dalam masalah pembebanan yang dilakukan oleh perusahaan dan dalam pengendalian biayanya. Disamping itu kerumitan lain adalah bahwa biaya overhead tersebut tidak dapat ditelusuri dengan gampang dari produknya secara fisik.

Karena kerumitan inilah, maka pihak manajemen harus dengan bijaksana dan hati-hati membuat keputusan yang menyangkut masalah biaya overhead ini, agar tidak terjadi suatu anggaran yang menyimpang terlalu besar.

### **5.1. Kebijakan Manajemen Dalam Membuat Anggaran Overhead**

Penyusunan anggaran biaya overhead dilakukan setelah diadakan penyusunan anggaran biaya produksi, dimana dengan dibuatnya anggaran biaya produksi, maka dapat diperkirakan kebutuhan biaya overhead di perusahaan tersebut.

Biaya overhead itu merupakan suatu biaya yang keseluruhan biayanya berhubungan dengan proses produksi pada suatu perusahaan, akan tetapi tidak mempunyai hubungan langsung dengan hasil produksinya. Biaya ini ada yang bersifat tetap, variabel dan semi variabel terhadap produk yang dihasilkan.

Jadi secara umum yang termasuk dalam kelompok biaya ini adalah antara lain: bahan tidak langsung, energi dan listrik, pajak bumi dan bangunan, asuransi pabrik, dan biaya lainnya yang bertujuan untuk mengoperasikan pabrik.

Banyak kesulitan yang timbul dalam menghitung biaya overhead, ini disebabkan biaya overhead mempunyai jenis yang sangat banyak dan mempunyai sifat yang berbeda-beda antara satu jenis dengan jenis yang lainnya.

Bagaimana pengendalian biaya overhead, adalah suatu pertanyaan yang harus dapat dipecahkan di perusahaan, karena hal ini akan menunjukkan pada siapa yang bertanggung jawab pada biaya tersebut.

Ada dua pusat tanggung jawab yang mengendalikan biaya overhead, yaitu departemen produksi dan departemen jasa. Departemen produksi adalah departemen yang terlibat langsung dalam mengelola produk dengan mengubah bentuk, potongan, sifat bahan yang dikerjakan ataupun dengan cara merakit suku cadang menjadi satu barang jadi.

Sedangkan departemen jasa ialah memberikan jasa yang secara tidak langsung membentuk pengelolaan produk tanpa mengadakan perubahan dalam potongan, bentuk maupun sifat bahan yang diolah menjadi barang jadi.

Kendati tidak ada ketentuan yang mantap dan pasti untuk mengatasi masalah pembentukan departemen produksi dalam rangka kalkulasi dan pengendalian biaya, pendekatan yang paling umum dilakukan adalah membagi pabrik menurut ini kegiatan fungsional dan menempatkan kegiatan atau kumpulan kegiatan tertentu dibawah satu departemen.

Penentuan jenis dan banyaknya departemen jasa harus memperhatikan jumlah karyawan yang diperlukan untuk setiap fungsi pelayanan, biaya untuk menyediakan pelayanan tersebut, pentingnya pelayanan tersebut dan penetapan tanggung jawab.

Jasa tertentu, yang tidak dapat ditentukan apakah harus ditetapkan ke fungsi produk atau jasa, dapat dikumpulkan dalam suatu kelompok biaya umum pabrik.

Problema yang sering ditemukan pihak manajemen dalam perencanaan dan pengendalian biaya, ialah bagaimana memilih suatu ukuran volume, produksi atau aktivitas untuk setiap pusat pertanggung jawaban.

Jika suatu departemen hanya memproduksi satu jenis produk atau memberikan suatu jenis jasa saja maka produksi departemen ini dapat diukur sebaik-baiknya dengan produk atau jasa tersebut.

Sebaliknya apabila suatu departemen memproduksi serentak bermacam-macam produk atau memberikan bermacam-macam jasa, maka pengukuran produksi ini menjadi sulit, oleh karena kondisi inilah pihak manajemen dihadapkan pada masalah pemilihan pengukuran yang ditetapkan pada masing-masing jenis produk atau jasa, sehingga kumpulan produksi dapat dinyatakan sebagai suatu jumlah tunggal untuk tugas-tugas tertentu.

## 5.2. Dasar Penentuan Tarif Biaya Overhead

Bagaimana pembebanan biaya overhead adalah suatu yang sangat rumit untuk langsung ditentukan, dimana sebelumnya harus melihat banyak hal yang dipertimbangkan, yang akan menentukan tinggi rendahnya mutu daripada kebijaksanaan yang diambil oleh manajemen dalam masalah pembebanan.

Agar mempermudah perhitungan dari biaya overhead ini, maka perlu dibuat penaksiran. Ada beberapa cara penaksiran yang bisa disebut sebagai dasar penentuan tarif biaya overhead yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen agar anggaran yang dibuat lebih jelas dan logis, yaitu:

### a. Dasar jumlah output fisik atau unit produksi

Dasar keluaran fisik atau unit produksi yang merupakan metode yang paling sederhana dan paling langsung guna membebaskan overhead pabrik. Dasar keluaran fisik akan cukup memuaskan bilamana perusahaan memproduksi satu jenis barang saja, sekiranya bukan satu jenis maka dasar ini tidak akan memuaskan.

Rumusan dengan memakai metode ini adalah sebagai berikut:



$$\frac{\text{Taksiran biaya overhead pabrik}}{\text{Taksiran unit produksi}} \times 100\% = \text{persentase overhead pabrik per unit}$$

b. Dasar biaya bahan langsung

Pada beberapa perusahaan, penelitian atas biaya masa lalu akan mengungkapkan adanya korelasi antara biaya bahan langsung dengan overhead pabrik. Penelitian tersebut dapat memperhatikan bahwa persentase overhead pabrik hampir selalu sama dengan persentase biaya bahan langsung. Oleh karena itu, suatu tarif yang didasarkan pada biaya dapat diterapkan.

Dalam hal demikian beban hitung dengan membagi total estimasi overhead pabrik dengan total biaya bahan langsung yang diperkirakan akan dipakai dalam proses produksi.

Rumusan dengan memakai metode ini adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Taksiran biaya overhead pabrik}}{\text{Taksiran biaya langsung}} \times 100\% = \text{persentase overhead pabrik per bahan langsung}$$

c. Dasar biaya buruh langsung

Dasar biaya pekerja langsung nampaknya merupakan metode yang paling banyak dipakai untuk membebaskan biaya overhead kepada pekerjaan atau produk.

Estimasi overhead pabrik dibagi dengan estimasi biaya pekerja langsung akan mendapatkan suatu persentase. Pos-pos overhead pabrik yang digunakan selama satu periode harus diperhitungkan.

## 6. Anggaran Persediaan

### 6.1. Persediaan Pada Perusahaan

Pada dasarnya jenis persediaan kalau dilihat dari sifat operasi perusahaan akan dapat dibedakan atas:

*a. Persediaan pada perusahaan dagang*

Perusahaan dagang merupakan perusahaan yang kegiatannya membeli barang untuk kemudian menjualnya kembali tanpa melakukan perubahan yang prinsipil terhadap barang itu. Persediaan yang ada dalam perusahaan dagang lazim dinamakan dengan persediaan barang dagangan atau merchandise inventory yang dimaksud dengan merchandise inventory adalah :

Persediaan barang yang selalu dalam perputaran, yang selalu dibeli dan dijual, yang tidak mengalami proses lebih lanjut di dalam perusahaan tersebut yang mengakibatkan bentuk dari barang yang bersangkutan

*b. Persediaan pada perusahaan industri*

Perusahaan industri merupakan perusahaan yang kegiatannya merubah atau menambah daya guna bahan baku menjadi bahan baku atau barang jadi. Persediaan yang terdapat pada perusahaan industri terdiri dari:

a. Persediaan bahan mentah (raw materials)

Merupakan persediaan yang akan diproses menjadi barang jadi atau setengah jadi. Bahan mentah merupakan produk langsung dari kekayaan alam.

b. Persediaan komponen-komponen rakitan (componentas)

Merupakan persediaan barang-barang dari perusahaan lain yang terdiri dan beberapa bagian secara terurai untuk kemudian dirakit menjadi suatu produk.

- c. Persediaan bahan pembantu (supplies)  
Merupakan persediaan bahan yang digunakan untuk membantu proses produksi dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari produk akhir perusahaan.
- d. Persediaan barang dalam proses (work in process)  
Merupakan persediaan barang yang telah selesai dalam suatu tahapan proses tetapi masih memerlukan proses lanjutan sebelum menjadi produk akhir dan perusahaan.
- e. Persediaan barang jadi (finished goods)  
Persediaan barang jadi merupakan barang yang sudah siap diproses dan siap untuk dijual.

Selanjutnya jika dilihat dari segi fungsi, maka persediaan dapat dibedakan atas:

1. Batch atau lot size inventory yaitu persediaan yang diadakan karena kita membeli atau membuat bahan-bahan/barang-barang dalam jumlah yang lebih besar dan jumlah yang dibutuhkan pada saat itu.
2. Fluctuation stock adalah persediaan yang diadakan untuk menghadapi fluktuasi permintaan konsumen yang tidak dapat diramalkan.
3. Anticipation stock yaitu persediaan yang diadakan untuk menghadapi fluktuasi permintaan yang dapat diramalkan, berdasarkan pola musiman yang terdapat dalam satu tahun dan pola untuk menghadapi penggunaan atau penjualan/permintaan yang meningkat.

## 6.2. Biaya-biaya yang Timbul Dari Adanya Persediaan

Seperti dikemukakan sebelumnya bahwa pengadaan persediaan dimaksudkan untuk menjamin kelancaran operasi perusahaan serta citra perusahaan di mata konsumen. Namun demikian pengadaan persediaan harus selalu memperhatikan keuntungan atau penghematan yang diraih perusahaan dengan adanya persediaan itu.

Sebab bagaimanapun pengadaan persediaan tersebut akan menimbulkan biaya-biaya tertentu.

Pada dasarnya unsur-unsur biaya yang terdapat dengan adanya persediaan terdiri dari :

- a. Biaya pemesanan (Ordering Cost)  
Merupakan biaya yang timbul berkenaan dengan adanya pemesanan barang dari perusahaan kepada supplier. Yang termasuk kedalam kelompok biaya ini antara lain biaya administrasi pembelian, biaya pengangkutan, biaya bongkar, biaya penerimaan dan pemeriksaan. Dengan demikian biaya ini relatif konstan untuk tiap kali pemesanan.
- b. Biaya yang terjadi dari adanya persediaan (Inventory Carrying Cost).  
Merupakan biaya yang timbul sebagai konsekuensi pengadaan sejumlah tertentu persediaan di perusahaan. Yang termasuk kelompok biaya ini antara lain biaya sewa gudang, gaji pengawas dan pelaksana gudang, biaya peralatan, asuransi dan lain-lain. Dengan demikian biaya ini tidak akan ada seandainya perusahaan tidak mengadakan persediaan.
- c. Biaya kekurangan persediaan (Out of Stock Cost)  
Merupakan biaya yang timbul akibat terlalu kecilnya persediaan dari yang seharusnya. Sehingga perusahaan terpaksa mencari tambahan persediaan baru. Dengan demikian perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan bila ingin memenuhi keinginan langganan atau biaya-biaya yang timbul dari pengiriman kembali pesanan bila pesanan ditolak.

- d. Biaya yang berhubungan dengan kapasitas (Capacity Assciated Cost)  
Merupakan biaya yang timbul berkenaan dengan terlalu besar atau kecilnya kapasitas yang digunakan pada periode tertentu. Yang termasuk dalam kelompok biaya ini antara lain upah lembur, biaya latihan, biaya pemberhentian kerja dan biaya lain sebagai akibat tidak digunakannya kapasitas.

### 6.3. Pengawasan Persediaan

Baik perusahaan dagang maupun perusahaan industri selalu membutuhkan sejumlah persediaan tertentu untuk memperlancar kegiatannya. Pengadaan persediaan berarti adanya sejumlah modal tertentu yang diinvestasikan pada persediaan itu serta meningkatkan kemampuan perusahaan melayani konsumennya. Itu berarti selama ada persediaan itu modal perusahaan dalam jangka waktu akan tertanam pada persediaan tersebut. Oleh karena itu perusahaan harus dapat menetapkan jumlah persediaan yang tepat bagi perusahaan yaitu jumlah persediaan yang memungkinkan perusahaan dapat melayani konsumen dengan baik dan biaya minimal.

Oleh karena itu perusahaan harus selalu mengawasi tingkat persediaannya agar tetap dalam jumlah yang paling menguntungkan. Artinya tidak terlalu besar atau terlalu kecil yang kedua-duanya merugikan perusahaan.

Pengawasan persediaan yaitu merupakan kegiatan untuk menentukan tingkat dan komposisi dari pada persediaan alat-alat, bahan baku, dan barang hasil produk, sehingga perusahaan dapat melindungi kelancaran produksi dan penjualan serta kebutuhan-kebutuhan pembelanjaan perusahaan dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu sasaran pengawasan persediaan adalah untuk menciptakan dan memelihara keseimbangan antara kelancaran operasi perusahaan dengan biaya pengadaan persediaan tersebut. Tentunya keseimbangan tersebut harus memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan. Bagi perusahaan dagang itu berarti penyediaan persediaan barang dagangan harus memperhatikan kelancaran penjualan serta biaya yang timbul memperhatikan kelancaran penjualan serta biaya yang timbul akibat pengadaan itu. Sedangkan bagi perusahaan industri tentunya lebih luas karena meliputi penyediaan bahan baku sampai menjadi barang jadi dengan komposisi yang paling tepat bagi perusahaan yaitu tidak menyebabkan terhentinya operasi atau bertambahnya biaya yang mungkin tidak proporsional.

Apabila perencanaan persediaan dapat dibuat dengan baik akan memberikan manfaat antara lain:

- ❖ Menekan investasi modal dalam persediaan pada tingkat yang minim.
- ❖ Mengeliminasi atau mengurangi pemborosan dan biaya yang timbul dari penyelenggaraan persediaan yang berlebihan, kerusakan, penyimpanan, kekunoan dan lain-lain.
- ❖ Menghindari resiko penundaan produksi dengan cara selalu menyediakan bahan yang diperlukan.
- ❖ Membantu untuk memudahkan manajemen didalam melakukan pengendalian terhadap persediaan.

Mengingat begitu pentingnya pengadaan persediaan bagi suatu perusahaan, maka pengawasan persediaan yang dilakukan agar efektif perlu memperhatikan fungsi-fungsi sebagai berikut :

- a. Menetapkan suatu prosedur yang mungkin perusahaan mendapatkan pemasokan yang cukup baik dari segi mutu maupun jumlah.
- b. Menetapkan suatu sistem penyimpanan yang baik yang memungkinkan persediaan terpelihara dan terlindungi dari kehilangan atau kerusakan.
- c. Menetapkan suatu mekanisme pengaturan dalam pengeluaran dan penyampaian pada bagian atau tempat yang membutuhkan dapat dilakukan secara tepat.
- d. Mempertahankan persediaan dalam jumlah yang optimum setiap saat.

Dengan demikian pengawasan persediaan akan mencapai tujuan-tujuan sebagai berikut:

- a. Menjaga jangan sampai perusahaan kehabisan persediaan sehingga dapat mengakibatkan terhentinya kegiatan produksi.
- b. Menjaga agar pembentukan persediaan oleh perusahaan tidak terlalu besar sehingga biaya-biaya yang timbul dari persediaan tidak terlalu besar.
- c. Menjaga agar pembelian secara kecil-kecilan dapat dihindari karena ini akan berakibat biaya pemesanan menjadi besar.

Bila hal di atas dapat dicapai berarti akan meningkatkan efisiensi, efektivitas dan sekaligus produktivitas perusahaan. Dan ini tentunya merupakan modal atau sebagai daya saing bagi perusahaan untuk memenangkan kompetisi bisnis.

#### 6.4. Cara-cara Penentuan Jumlah Persediaan

Kebijakan persediaan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain belum tentu sama tetapi pada dasarnya tujuan tetap sama. Hal ini biasanya akan tergantung pada besar kecilnya perusahaan serta jenis dan sifat bidang usahanya.

Besar kecilnya jumlah persediaan perusahaan dapat dilihat dari kebijakan *safety stock* merupakan kebijakan membuat persediaan tambahan untuk menjaga kemungkinan kekurangan bahan. Kebijakan ini akan dipengaruhi oleh:

##### a. Faktor pemakaian atau penjualan bahan

Sebagai dasar penentuan besarnya penggunaan bahan adalah rata-rata penggunaan bahan selama periode tertentu pada waktu-waktu sebelumnya. Bagi perusahaan dagang berarti rata-rata tingkat penjualan pada periode tertentu. Dan bagi perusahaan pabrik merupakan rata-rata pemakaian bahan baku selama periode tertentu. Rata-rata ini merupakan dasar bagi pimpinan untuk menentukan besarnya persediaan bagi perusahaan. Sehingga selama proses pemesanan setiap pesanan langganan akan dapat dipenuhi dengan baik.

Namun demikian sebagai ramalan tentunya tidak terlepas dari kelemahan. Artinya jumlah yang diramalkan mungkin saja habis sebelum waktu yang diperkirakan atau sebaliknya menumpuk di gudang. Hal ini tentunya tidak terlepas dari masalah ketidakpastian, yaitu naik turunnya permintaan konsumen. Oleh karena itu diperlukan metode peramalan yang hasilnya mendekati kenyataan. Biasanya dilakukan dengan menggunakan bantuan statistik, yaitu rata-rata hitung sekaligus diperkirakan tingkat biasnya.

Rata-rata jumlah pemakaian ini dapat diperoleh dari data-data tahun atau periode sebelumnya. Misalnya jika berdasarkan pengalaman data pemakaian selama satu semester adalah: 600, 620, 650, 610, 580, dan 630 unit. Maka rata-rata pemakaian atau penjualan selama periode itu adalah 615 unit. Biasanya ditetapkan besarnya penyimpangan yang dianggap normal baik penyimpangan di atas maupun di bawah yang ditetapkan yang dianggap masih dapat dibenarkan.

##### b. Faktor waktu

Waktu merupakan masalah yang harus diperhatikan dalam menentukan besarnya persediaan minimum. Yaitu lamanya waktu yang diperlukan mulai pada saat pemesanan sampai bahan itu dimasukkan kedalam persediaan. Lamanya waktu pemesanan ini selalu tidak sama antara satu pemesanan dengan pemesanan lainnya. Untuk menaksir lamanya waktu yang dibutuhkan dalam pemesanan bahan biasanya digunakan rata-rata hitung dengan dilengkapi deviasi yang dapat ditoleransi.

Misalnya berdasarkan pengalaman lamanya waktu yang dibutuhkan dalam pemesanan untuk enam kali pemesanan adalah: 8, 12, 14, 10 dan 16 hari. Berarti lamanya waktu yang dibutuhkan rata-rata untuk setiap kali pemesanan adalah 12 hari. Jika ditentukan misalnya standard deviasinya 2 hari, berarti penyimpangan

lamanya waktu pemesanan lebih cepat dua hari atau lebih lambat dua hari dianggap normal.

Dalam penentuan besar kecilnya *safety stock* dapat digunakan pendekatan: "probability of approach dan level of service approach.."

#### *Probability of approach*

Penggunaan metode ini dibuat pemisahan bahwa lamanya waktu pemesanan (lead time) relatif tetap dan seluruh pesanan akan diserahkan pemasok pada saat yang sama. Dengan demikian terjadinya kehabisan bahan (Stock out) adalah disebabkan tingkat permintaan yang meningkat.

Dengan cara ini ditentukan banyaknya penggunaan bahan untuk satu periode atau tahun dan ditentukan jumlah pemesanan yang paling ekonomis bagi perusahaan. Kemudian dihitung probabilitas penggunaan bahan atas dasar penggunaan selama periode pemesanan dan banyaknya penggunaan (berapa kali). Selanjutnya ditentukan besarnya kerugian jika terjadi kekurangan bahan dan besarnya biaya pengadaan persediaan. Kemudian pada tingkat *safety stock* yang ditentukan besarnya kerugian dan biaya yang ditimbulkan karena adanya *safety stock* tersebut. Pada tingkat *safety stock* tertentu yang biaya totalnya paling rendah (biaya stock out dan carrying cost) yang merupakan tingkat *safety stock* yang dipilih perusahaan.

#### *Level of service*

Penggunaan metode ini dibuat asumsi bahwa kegiatan produk harus terjamin kelancarannya walaupun permintaan berfluktuasi dan adanya ketidakpastian bahan. Dalam hal ini perlu diukur tingkat pelayanan yang tepat diberikan *safety stock*. Dalam hal ini ada dua pengertian, yaitu frekwensi pelayanan *safety stock* merupakan rata-rata kemampuan *safety stock* memenuhi permintaan langganan selama periode pemenuhan secara persentase untuk setiap 100 persediaan.

Sedangkan jumlah pelayanan *safety stock* merupakan perbandingan dalam jangka panjang secara rata-rata seluruh permintaan langganan dapat dipenuhi tanpa adanya pembatalan atau penangguhan.

Dalam menggunakan metode ini maka perlu ditentukan hubungan antara tingkat pelayanan dengan tingkat *safety stock* yang diadakan. Hubungan ini dapat diukur dengan bantuan rumus statistik, yaitu distribusi frekwensi berupa distribusi normal dan *distribusi chi-square*.

Setelah ditentukan besarnya *safety stock* atau persediaan minimum bagi perusahaan selanjutnya dapat pula diambil kebijaksanaan lain di bidang persediaan seperti besarnya pesanan standard, titik pemesanan kembali, dan besarnya persediaan maksimum.

Setiap kali perusahaan membuat pesanan tentunya harus memperhatikan efisiensi bagi perusahaan. Artinya biaya pengadaan dari persediaan itu harus serendah mungkin. Cara pemesanan yang paling ekonomis bagi perusahaan dapat dilakukan dengan pendekatan :

1. Menggunakan tabel
2. Menggunakan grafik
3. Menggunakan rumus matematika

Dari ketiga cara pendekatan diatas yang paling lazim digunakan adalah cara pemesanan ekonomis dengan menggunakan rumus matematika. Jadi disini kita hanya membicarakan tentang penentuan pemesanan ekonomis (economical Order Quantity) dengan menggunakan rumus matematika.

Besarnya EOQ dapat ditentukan dengan penggunaan rumus sebagai berikut :

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times R \times S}{P \times I}}$$

R = Jumlah (Dalam unit) yang dibutuhkan selama satu periode tertentu, misalnya 1 tahun.

S = Biaya pesanan setiap kali pesan

P = Harga pembelian per unit yang dibayar

I = Biaya penyimpanan dan pemeliharaan di gudang dinyatakan dalam persentase dari nilai rata-rata dalam rupiah dari persediaan.

Dalam hal ini kita harus menyadari bahwa pembelian berdasarkan EOQ hanya dibenarkan kalau syarat-syarat dipenuhi. Adapun syarat utamanya adalah:

- a. Harga pembelian barang per unitnya konstant
- b. Setiap saat kita membutuhkan bahan mentah selalu tersedia di pasar, dan
- c. Jumlah produksi yang menggunakan bahan mentah tersebut stabil yang ini berarti kebutuhan bahan mentah tersebut relatif stabil sepanjang tahun.

Kebijakan selanjutnya adalah pengadaan persediaan maksimal bagi perusahaan. Sering perusahaan menetapkan besarnya persediaan maksimum ini tidak didasarkan pada prinsip efisiensi tetapi pada kemampuan keuangan atau gudang saja.

Hal ini tentunya tidak dapat dibenarkan. Bagaimana efisiensi dan efektivitas dari pengadaan persediaan itu harus selalu diperhatikan. Untuk itu besarnya persediaan maksimum seharusnya merupakan besarnya safety stock ditambah dengan jumlah pesanan yang paling ekonomis.

Persediaan selanjutnya adalah kapan dilakukan pemesanan bahan kembali untuk menggantikan barang yang sudah digunakan atau dijual. Untuk itu patokan yang dipakai adalah besarnya penggunaan bahan selama bahan dipakai dan besarnya safety stock. Besarnya penggunaan bahan selama waktu pemesanan merupakan perkalian antara lamanya waktu pemesanan dan penggunaan rata-rata. Pemesanan dapat dilakukan dengan cara menunggu sampai persediaan mencapai jumlah tertentu.

Dengan demikian jumlah bahan yang dipesan relatif tetapi interval waktu tidak sama. Atau pemesanan dilakukan dengan waktu yang tetap tetapi jumlah pesanan berubah-ubah sesuai dengan tingkat persediaan yang ada.

## 7. Anggaran Barang Modal

### 7.1. Pengeluaran Pembelian Barang Modal

Pengeluaran untuk pembelian barang modal sering juga disebut budget barang modal. Pembuatan budget barang modal merupakan proses perencanaan dan pengendalian pengeluaran strategis (jangka panjang) dan taktis (jangka pendek) untuk pemuasan dan penciptaan investasi atau aset tetap.

Pengeluaran untuk pembelian barang modal adalah penggantian dana (misalnya uang kontan) untuk memperoleh aset tetap yang akan:

- a. Membantu memperoleh pendapatan dimasa datang
- b. Mengurangi biaya dimasa mendatang

Pengeluaran bentuk barang modal mencakup aset tetap (ataupun operasional) seperti tanah, bangunan pabrik, mesin-mesin, renovasi besar. Biasanya proyek pengeluaran untuk barang modal meliputi jumlah uang yang besar, sumber lainnya dan utang yang akan dilunasi dalam jangka waktu yang panjang. Pengeluaran untuk barang modal adalah investasi yang lebih tinggi. Pengeluaran untuk barang modal meliputi dua tahap perencanaan dan pengendalian : (1) investasi dan (2) biaya.

Persoalan penting dalam merencanakan pengeluaran untuk barang modal adalah persoalan memastikan bahwa perusahaan mempunyai kapasitas untuk memproduksi, memperoleh atau sanggup menyerahkan barang dan jasa yang akan diperlukan untuk memenuhi rencana penjualan.

Pengeluaran untuk barang modal biasanya diklasifikasikan dalam anggaran pengeluaran untuk barang modal sbb :

- a. Proyek penambahan barang modal yang besar jumlahnya. Proyek ini memerlukan komitmen dana yang besar untuk pembelian aset tetap yang mempunyai umur ekonomis yang panjang. Contohnya adalah pembelian tanah, gedung baru, dan renovasi besar-besaran, perbaikan, dan pemerintah besar-besaran. Setiap proyek diberi nama khusus.
- b. Pengeluaran untuk barang modal yang jumlahnya kecil. Ini merupakan pengeluaran untuk barang modal yang kecil jumlahnya sering berulang dan umum. Contohnya adalah penggantian dan pemeliharaan aset tetap yang berulang, dan pembelian alat khusus yang meningkatkan pendapatan di masa datang atau menghemat biaya di masa datang.

Suatu pengeluaran untuk barang modal renting bagi kelangsungan hidup perusahaan juga data yang dipergunakan hams dapat dipercaya tepat dan relevan karena manajemen mungkin menggunakan data ini untuk mengambil suatu keputusan tentang budget pengeluaran untuk barang modal. Unsur data dapat dikelompokkan sebagai suatu matriks :

	EKSTERNAL	INTERNAL
Keuangan	Kecenderungan pasar dan ekonomi	Pengeluaran kas Pemasukan kas
Non Keuangan	Peraturan pemerintah Kemajuan teknologi	Volume operasi Pengaruh terhadap Produktivitas

Unsur penting dalam budget pengeluaran untuk barang modal yaitu:

- c. Pengeluaran kas: Ini mencakup biaya proyek dalam bentuk pengeluaran kas pada berbagai jangka waktu selama umur proyek Kas masuk: Pemasukan kas yang diperkirakan biaya yang harus dikeluarkan menurut jangka waktu harus direncanakan dengan cermat.

## 7.2. Kegunaan Anggaran Barang Modal

Budget pengeluaran untuk barang modal memberikan banyak manfaat untuk perencanaan dan pengendalian manajemen. Budget ini dilakukan oleh manajemen eksekutif untuk merencanakan jumlah sumber daya yang harus ditanamkan dalam penambahan barang modal untuk memenuhi permintaan konsumen, memenuhi tuntutan persaingan dan pertumbuhan yang meyakinkan. Penambahan barang modal penting bagi manajemen untuk menghindari (a) kapasitas operasi yang menganggur (b) kelebihan kapasitas (c) investasi dalam kapasitas yang akan memberikan pendapatan lebih kecil dari laba yang memadai atas dana yang ditanamkan.

Pembuatan budget pengeluaran untuk barang modal strategi (jangka panjang) dan taktis (jangka pendek) juga ada manfaatnya karena memerlukan keputusan pengeluaran untuk barang modal yang sehat oleh manajemen. Dengan proses ini manajemen dapat membuat dan dengan cermat menilai alternatif pengeluaran untuk barang modal. Budget pengeluaran untuk barang modal dapat mengarahkan perhatian eksekutif pada arus kas.

Manajemen puncak dapat memutuskan untuk menolak usul atau melanjutkannya dengan analisis dan perencanaan masa datang berdasarkan proyek

yang ditetapkan. Permintaan budget untuk pengeluaran untuk barang modal yang kecil jumlahnya harus datang dan manajer pusat pertanggungjawab karena mereka harus bertanggungjawab untuk perkiraan kebutuhan operasinya dan pengendalian selanjutnya.

### 7.3. Proses Pembuatan Anggaran Barang Modal

Perhatian manajemen yang kurang terhadap pengeluaran untuk barang modal dapat menyebabkan investasi yang terlalu besar atau kekurangan investasi dan menyebabkan selanjutnya menumnnnya kesanggupan perusahaan untuk bersaing dalam industri. Manajemen yang teliti akan melakukan penambahan barang modal jika:

- a. Hal tersebut perlu dilakukan untuk melanjutkan operasi
- b. Investasi tersebut mungkin akan memberikan laba paling sedikit sama dengan tujuan laba investasi jangka panjang, manajemen harus membuat suatu proses yang sistematis untuk membuat budget pengeluaran barang modal strategi dan taktis.

Adapun komponen kegiatan proses budget tahunan untuk perencanaan pengendalian pengeluaran barang modal:

1. Temukan dan buat proyek penambahan barang modal dan kebutuhan lain.
2. Buat dan perbaiki usulan penambahan barang modal, pengumpulan data yang relevan tentang setiap usulan, termasuk setiap alternatif yang relevan.
3. Analisislah dan evaluasilah semua penambahan barang modal, usulan dan alternatif
4. Buatlah keputusan pengeluaran untuk barang modal untuk menyetujui alternatif yang terbaik dan memberikan keputusan proyek untuk alternatif yang dipilih.
5. Buat budget pengeluaran untuk barang modal
  - a) Rencana Strategis  
Buat kembali dan perpanjang rencana jangka panjang dengan menghapuskan tahun yang lalu dan menambahkan tahun berikutnya.
  - b) Rencana taktis  
Buat budget pengeluaran untuk barang modal tahunan yang rinci menurut pusat pertanggung-jawaban dan menurut waktu artinya konsisten dengan rencana laba terpadu.
6. Lakukan pengendalian pengeluaran untuk barang modal selama tahun budget dengan menggunakan laporan untuk kerja periodik.
7. Lakukan audit setelah penyelesaian dan evaluasi tindak lanjut atas hasil yang sebenarnya dari pengeluaran untuk barang modal dalam periode setelah penyelesaian.

Keputusan pengeluaran untuk barang modal yang penting adalah pilihan yang dilakukan oleh manajemen dari berbagai alternatif pengeluaran untuk barang modal (rnisalnya proyek) keputusan demikian harus menekankan pada dua persoalan pokok yaitu:

- a. Keputusan investasi-pemilihan alternatif terbaik berdasarkan manfaat ekonominya terhadap perusahaan dinamakan manfaat investasi.
- b. Keputusan pembiayaan-menetapkan jumlah dan sumber dana yang diperlukan untuk membiayai alternatif yang dipilih dan usul yang akan dilakukan.

Pengeluaran untuk barang modal mencakup dua jenis aset:

- a. Aset yang dapat disusutkan seperti gedung dan mesin
- b. Aset yang tidak dapat disusutkan seperti tanah

Perusahaan mengatur nilai investasi menggunakan dua pendekatan dasar :

1. Modal arus uang yang ditunaikan (discounter/cash flow)
2. Perkiraan singkat (misalnya masa pengembalian modal)



#### 7.4. Metode Pengukuran Nilai Ekonomis Suatu Pengeluaran Barang Modal

Adapun metode untuk mengukur nilai ekonomis untuk suatu pengeluaran untuk barang modal ada 2 bentuk yaitu:

1. Metode arus kas yang ditunaikan (Discounted cash flow = DCF)
  - a. Nilai tunai neto
  - b. Tingkat laba intern
2. Metode singkat dan sederhana
  - a. Metode balik modal
  - b. Metode laba rata-rata atas investasi total

##### 1. Metode Arus Kas yang Ditunaikan

###### 1.a. Metode nilai tunai untuk mengukur nilai ekonomis

Karena pengeiuaran untuk barang modal dilakukan untuk memperoleh suatu aset, hak keputusan penambahan barang modal adalah nilai investasi (atau nilai ekonomis). Nilai investasi harus diukur sebagai tingkat laba yang akan diperoleh dari investasi tersebut. Tingkat laba harus dihitung berdasarkan arus uang bukan berdasarkan akuntansi ideal. Nilai tunai dari investasi mencakup dua jenis jumlah masa datang yang berlainan yaitu :

1. Nilai tunai dari satu jumlah tunggal di masa datang

Dimana nilai tunai dan satu jumlah tunggal di masa datang ini dengan rumus

$$PVIF = F \left[ \frac{1}{1 + i} \right]^n$$

Dimana :

PV = Present Value I Nilai tunai

F = Jumlah uang di masa datang

I = Suku bunga

N = Jumlah periodik

##### Kasus

Diasumsikan PT Andalas pada tanggal 1 Januari 1994 Rp. 25.000.000,-. Berapakah nilai tunai yang didepositokan oleh PT Andalas pada tanggal 1 Januari 1993 jika tingkat suku bunga 10 % pertahun.

##### Penyelesaian

$$\begin{aligned} PV &= \text{Rp. } 25.000.000,- \left[ \frac{1}{1 + 0,1} \right]^1 \\ &= \text{Rp. } 25.000.000,- (0,909) \\ &= \text{Rp. } 22.727.500,- \end{aligned}$$

2. Nilai tunai dan lebih dan satu jumlah di masa datang, Anuitas biaya dengan rumus.

##### Kasus

Jika PI Andalas ingin dapat menarik uang sebesar Rp. 5.000.000,- per tahun selama t tahun dimana tingkat suku bunga 10 % per tahun maka berapakah uang yang harus ditabung/didepositokan oleh PT Andalas saat ini di Bank?

## Penyelesaian

$$\begin{aligned} \text{PVIFA} &= \text{Rp. } 5.000.000,- (3,8897) \\ &= \text{Rp. } 19.448.500,- \end{aligned}$$

Adapun yang merupakan pemasukan kas pada metode nilai tunai adalah:

- ❖ Pendapatan dari proyek
- ❖ Penghematan biaya dan proyek
- ❖ Pengurangan aset lancar
- ❖ Kenaikan utang lancar
- ❖ Nilai sisa aset proyek pada akhir umur proyek

Yang merupakan pengeluaran kas pada metode nilai tunai adalah:

- ❖ Investasi awal (termasuk pengeluaran yang berkaitan)
- ❖ Perbaikan dan pemeliharaan
- ❖ Biaya operasi proyek
- ❖ Kenaikan aset lancar
- ❖ Pengurangan utang lancar

Nilai ekonomis atau nilai investasi proyek dalam suatu metode arus kas neto diukur dalam bentuk penghematan biaya. Untuk proyek yang bersaing, proyek yang menghasilkan penghematan biaya kas neto terbesar harus dipilih karena proyek tersebut akan menghasilkan laba yang lebih tinggi dibandingkan dengan proyek lainnya.

### 1.b. Metode Tingkat Laba Intern

Dalam metode tingkat laba intern tidak menggunakan suatu suku bunga minimal atau target. Sebaiknya metode ini menghitung laba murni dan metode ini perhitungannya lebih berbelit-belit.

Metode tingkat laba intern terbagi 2 bagian yaitu:

1. Metode tingkat laba intern dengan pemasukan kas neto periodik yang sama besarnya.

Tingkat laba intern (suku bunga yang sebesarnya) adalah tingkat yang akan menunaikan semua pemasukan kas neto dimasa mendatang sehingga jumlah tunai (nilai tunai total) akan persis sama dengan pengeluaran awal (biaya kas) investasi proyek tersebut. Perhitungan tingkat laba intern mencakup dua hal yaitu:

- a. Pemasukan kas tunai sama untuk setiap periode
- b. Pemasukan kas neto tidak sama untuk dua atau lebih periode

2. Metode tingkat laba intern dengan pemasukan kas neto periodik yang tidak sama besarnya.

Jikalau arus kas tidak sama besarnya, suatu tabel anuitas tidak dapat dipergunakan untuk menentukan tingkat laba intern. Setiap pemasukan tunai tahunan harus sendiri.

## 2. Metode Singkat dan Sederhana

### 2.a. Mengukur Nilai Investasi dengan Metode Balik Modal

Metode balik modal menghitung periode balik modal yang menunjukkan jumlah tahun yang diperlukan untuk memperoleh kembali kas yang ditanamkan dari pemasukan kas neto tahunan yang diperoleh dari investasi.

$$\text{Periode balik modal} = \frac{\text{Investasi Kas Neto}}{\text{Pemasukan Kas Neto Tahunan Atau Penghematan Biaya Kas Neto Tahunan}}$$

### Kasus

Mesin A (masa pakai 10 tahun) -biaya kas neto \$ 6.000.000. Pemasukan kas neto tahunan \$ 5.000.000

### Penyelesaian

$$\begin{aligned} \text{Periode Balik Modal} &= \frac{\text{Investasi Kas Neto}}{\text{Pemasukan Kas Tahunan}} \\ &= \frac{\$ 6.000.000}{\$ 500.000} \\ &= \$ 12 \text{ tahun} \end{aligned}$$

### Kasus

Mesin B (masa pakai 10 tahun)-Biaya Kas Neto \$ 5.200.000  
Pemasukan Kas Neto tahunan \$ 400.000

### Penyelesaian

$$\begin{aligned} \text{Periode Balik Modal} &= \frac{\text{Investasi Kas Neto}}{\text{Pemasukan Kas Tahunan}} \\ &= \frac{\$ 5.200.000}{\$ 400.000} \\ &= \$ 13 \text{ tahun} \end{aligned}$$

**Kesimpulan:** Berdasarkan perhitungan balik modal mesin lebih baik karena investasi kas akan diperoleh kembali sepenuhnya satu tahun lebih cepat dari mesin B.

### Kelebihan metode balik modal

- Mudah untuk menghitungnya tidak memerlukan data yang banyak
- Metode ini didasarkan pada arus kas
- Metode ini mengukur nilai investasi komparatif suku tepat untuk beberapa kasus dalam pengambilan keputusan
- Metode ini menghilangkan alternatif yang paling buruk
- Metode ini menemukan pada alternatif yang mempunyai pengembalian kas yang lebih cepat.

### 2.b. Metode Laba rata-rata atas Investasi Total

Metode rata-rata atas total investasi merupakan salah satu variasi dari apa yang disebut metode tingkat laba akuntansi. Metode ini merupakan analisis menurut kas formulanya

$$\text{Penerimaan kas rata-rata tabel investasi kas} = \frac{\text{Pemasukan kas Neto Rata-rata Tahunan}}{\text{Pengeluaran Kas dari Investasi}}$$

### Kasus

Mesin A (masa pakai 10 tahun) dengan pemasukan kas rata-rata tahunan \$ 2.000 sedangkan pengeluaran kas dari investasi \$ 3.000 berapa persenkah penerimaan rata-rata yang diperoleh dan investasi mesin tersebut?

### Penyelesaian

$$\begin{aligned} \text{Penerimaan rata-rata} &= \frac{\text{Pemasukan Kas Neto Rata-rata Tahunan}}{\text{Pengeluaran Kas dari Investasi}} \\ &= \frac{\$ 2.000}{\$ 3.000} \\ &= 0.15 \times 100\% \\ &= 15\% \end{aligned}$$

Mesin B (masa pakai 10 tahun) dengan pemasukan rata-rata tahunan \$ 6.000 sedangkan pengeluaran kas dan investasi \$ 12.000 berapa persenkah penerimaan rata-rata yang diperoleh dan investasi mesin tersebut?

### Penyelesaian

$$\begin{aligned} \text{Penerimaan rata-rata} &= \frac{\text{Pemasukan Kas Neto Rata-rata Tahunan}}{\text{Pengeluaran Kas dari Investasi}} \\ &= \frac{\$ 3.600}{\$ 12.000} \\ &= 0.3 \times 100\% \\ &= 30\% \end{aligned}$$

**Kesimpulan:** Berdasarkan laba rata-rata mesin B lebih baik karena investasi ini akan dapat laba lebih besar dan persentase laba yang diberikan mesin A.

### 7.5. Pengendalian Pengeluaran Untuk Barang Modal

a. Arti penting pengendalian pengeluaran untuk barang modal tidak dapat terlalu dibesar-besarkan. Pengendalian harus didasarkan pada perencanaan manajemen yang sehat yang membatasi pengeluaran hanya untuk penambahan yang secara ekonomis dapat dibenarkan tetapi jangan sampai menimbulkan kemandekan dalam pemeliharaan penggantian dan penambahan barang modal.

Pengendalian pengeluaran untuk barang modal ada 2 yaitu :

1. Pengendalian pengeluaran untuk barang modal yang besar jumlahnya
2. Pengendalian pengeluaran untuk barang modal yang kecil jumlahnya

#### 1. Pengendalian Pengeluaran untuk Barang yang Besar Jumlahnya

Memasukkan proyek pengeluaran untuk barang modal yang besar dalam rencana laba taktis berarti bahwa manajemen puncak telah memutuskan untuk melanjutkan proyek tersebut pada waktu yang telah ditentukan unsur-unsur pengendalian mencakup:

- a. Otorisasi untuk memulai suatu proyek, termasuk proyek penyediaan dana walaupun proyek tersebut termasuk dalam rencana laba tahunan. Untuk proyek penambahan barang modal yang besar, manajemen puncak harus tetap memegang tanggung jawab atas otorisasi pelaksanaan yang terakhir.
- b. Pengendalian data tentang biaya, kemajuan pekerjaan dan pengeluaran kumulatif untuk setiap proyek yang sedang dalam pengerjaan.
- c. Laporan status pengeluaran untuk barang modal secara berkala
- d. Keputusan manajemen untuk memperbaiki kekurangan dan untuk manajemen pelaksanaan yang efektif dari tindakan perbaikan.

## 2. Pengendalian Pengeluaran untuk Barang Modal yang Kecil Jumlahnya

Pengeluaran untuk barang modal biasanya dilakukan dalam suatu paket untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Manager pusat pertanggungjawaban harus diberi wewenang untuk memberikan otorisasi final dalam total budget untuk pengeluaran khusus untuk pusat tanggung jawabnya kalau diperlukan.

## 8. Anggaran Kas

### 1. Pengertian Anggaran Kas

Anggaran kas adalah Anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang kas beserta perubahan-perubahannya dari waktu-kewaktu selama periode yang datang, baik perubahan yang berupa penerimaan kas, maupun perubahan yang berupa pengeluaran kas. Penyusunan anggaran kas bagi suatu perusahaan sangatlah penting artinya bagi peninjauan likuiditasnya. Dengan menyusun anggaran kas akan dapat diketahui kapan perusahaan dalam keadaan defisit kas atau surplus kas karena operasi perusahaan. Dengan mengetahui adanya defisit kas jauh sebelumnya, maka dapatlah direncanakan sebelumnya penentuan sumber dana yang akan digunakan untuk menutupi defisit tersebut. Karena masih cukupnya waktu maka terdapat lebih banyak alternatif sumber dana, dan makin banyaknya alternatif sumber dana berarti, kita dapat mengadakan pemilihan sumber dana yang biayanya paling rendah. Sebaliknya dengan mengetahui jauh sebelumnya bahwa akan terdapat surplus kas yang besar, maka jauh sebelumnya sudah dapat direncanakan bagaimana menggunakan kelebihan dana secara efisien.

Dengan kata lain tujuan utama budget kas adalah untuk :

- a. Memberikan taksiran posisi kas akhir setiap periode sebagai akibat dari operasional perusahaan.
- b. Mengetahui kelebihan atau kekurangan kas pada waktunya, sekaligus untuk menentukan kebutuhan pembiayaan atas kelebihan kas mengangsur untuk investasi.
- c. Menyelaraskan kas dengan total modal kerja, pendapatan penjualan, biaya, dan utang.
- d. Dapat dipakai sebagai alat pemantau posisi kas secara terus-menerus.

### 8.1. Penyusunan Anggaran Kas

Penyusunan anggaran ini mencakup dua sektor yaitu :

#### 8.2.1. Sektor Penerimaan kas

yang pada umumnya berasal dari:

- a. Penjualan tunai barang jadi yang diproduksi
- b. Penagihan Piutang
- c. Penjualan Aktiva tetap
- d. Penerimaan lain-lain (Non Operating), seperti misalnya penghasilan bunga, penghasilan sewa, penghasilan dividend, dan sebagainya.

#### 8.2.2. Sektor pengeluaran kas

yang pada umumnya berupa pengeluaran untuk biaya-biaya, baik biaya-biaya utama (operating), maupun biaya-biaya bukan utama (non Operating), seperti misalnya :

- a. Pembelian tunai bahan mentah
- b. Pembayaran utang
- c. Pembayaran upah tenaga kerja langsung
- d. Pembayaran biaya pabrik tidak langsung
- e. Pembayaran biaya administrasi
- f. Pembayaran biaya penjualan

- g. Pembelian aktiva tetap
- h. Pembayaran lain-lain (non Operating), seperti misalnya pembayaran beaya bunga, pembayaran beaya sewa, dan sebagainya.

### 8.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Penyusunan Anggaran Kas

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun anggaran kas adalah:

#### 8.3.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi penerimaan kas, antara lain:

- a. Anggaran penjualan, khususnya rencana tentang jenis (kualitas) dan jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual dari waktu-kewaktu selama periode yang akan datang. Semakin besar jumlah penjualan akan memperbesar penerimaan kas.
- b. Keadaan persaingan di pasar. Persaingan yang lebih keras akan memperkecil pula penerimaan kas. Persaingan yang lebih lunak akan memungkinkan perusahaan memperbesar pula penerimaan kas.
- c. Posisi perusahaan dalam persaingan cukup kuat akan memperbesar penerimaan Syarat pembayaran (term of payment) yang ditawarkan perusahaan.
- d. Kebijaksanaan perusahaan dalam penagihan piutang. Penagihan piutang yang lebih aktif akan mempercepat penerimaan kas. Sedangkan sebaliknya, penagihan piutang yang kurang aktif akan memperlambat penerimaan kas.
- e. Budget perubahan aktiva tetap, khususnya rencana tentang pengurangan (penjualan) aktiva tetap.
- f. Rencana-rencana perusahaan tentang penerimaan-penerimaan kas dari sumber lain-lain (Non Operating), seperti misalnya penghasilan bunga, penghasilan sewa, penghasilan dividend, dan sebagainya.

#### 8.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengeluaran Kas, antara lain:

- a. Budget pembelian bahan mentah, khususnya rencana tentang jenis (Kualitas) dan jumlah (kuntitas) bahan mentah yang akan dibeli dari waktu-kewaktu selama Periode yang akan datang.
- b. Keadaan persaingan para supplier bahan mentah di pasar persaingan yang lebih keras akan memperkecil pengeluaran kas.
- c. Posisi perusahaan terhadap pihak supplier bahan mentah. Bilamana posisi sahaan cukup kuat, maka perusahaan lebih dapat "memaksakan" pembelian secara kredit, sehingga akan memperkecil pengeluaran kas.
- d. Syarat pembayaran (tenn of payment) yang ditawarkan oleh supplier bahan mentah.
- e. Budget upah tenaga kerja langsung. Semakin besar upah tenaga kerja langsung yang akan dibayar, akan semakin besar pula pengeluaran kas yang akan dilakukan.
- f. Budget beaya pabrik tidak langsung. Semakin besar beaya pabrik tidak langsung yang harus dibayar, akan semakin besar pula pengeluaran kas yang akan dilakukan.
- g. Budget beaya administrasi. Semakin besar beaya administrasi yang harus dibayar, akan semakin besar pula pengeluaran kas yang akan dilakukan.
- h. Budget perusahaan aktiva tetap, khususnya rencana tentang penambahan aktiva tetap. Penambahan aktiva tetap memperbesar pengeluaran kas.
- i. Rencana-rencana perusahaan tentang pengeluaran-pengeluaran kas untuk keperluan lain-lain (Non perating), seperti misalnya untuk beaya bunga, beaya sewa, dan sebagainya.

#### 8.4. Bentuk Anggaran Kas

Bentuk standard yang harus dipergunakan masing-masing perusahaan mempunyai kebebasan untuk menentukan bentuk serta formatnya. Oleh karena budget kas mencakup dua sektor, yaitu sektor penerimaan kas dan sektor pengeluaran kas, maka sebelum disusun budget kas, terlebih dahulu perlu disusun skedul tentang penerimaan kas (Cash Inflow Schedule) dan skedul tentang pengeluaran kas (Cash Outflow Schedule) tersebut.

#### 9. Penyelesaian dan Aplikasi Rencana Laba

Langkah terakhir dalam proses perencanaan adalah melengkapi rencana laba dengan menggabungkan berbagai skedul pendukungnya yang membuat ikhtisar keuangan yang direncanakan. Posisi ikhtisar keuangan yang direncanakan terdiri dari neraca, rugi laba, dan arus kas yang dibuat untuk mengetahui implikasi rencana perusahaan terhadap keuangan perusahaan di masa mendatang.

Penyusunan rencana laba biasanya melibatkan arus perencanaan dan pengambilan keputusan yang tidak kaku dari satu tahap ke tahap berikutnya. Pembuatan berurutan bagian lain dari rencana dapat menunjukkan bahwa alternatif yang telah dipilih sebelumnya harus dikesampingkan dan alternatif yang lain harus dipertimbangkan.

Melalui suatu proses penyusunan, pengulangan dan penyusunan ulang ini, suatu rencana laba yang realistis dapat dibuat kadang-kadang suatu rencana yang telah hampir selesai harus diulang kembali, diteliti lagi, disusun ulang. Ini misalnya, mungkin disebabkan oleh laba yang tidak memuaskan, laba alas investasi yang rendah, atau arus kas

Berbagai situasi menunjukkan bagaimana manajemen, dalam proses pembuatan rencana laba, dihadapkan dengan keputusan alternatif, dimana alternatif perencanaan harus diperhatikan antara lain mengenai harga penjualan, kebijaksanaan iklan, wilayah, perluasan dan promosi penjualan, seimbang antara penjualan, produksi dan tingkat persediaan, pengeluaran untuk penelitian dan pengembangan, pengeluaran untuk barang modal yang pada akhirnya menguji keputusan alternatif tersebut dalam hal memproyeksikan laba yang mungkin diperoleh sementara rencana laba tersebut sedang dibuat.

Rencana laba atau berbagai skedul pendukungnya kemudian dibagikan kepada tingkat manajemen yang berkepentingan untuk dipergunakan sebagai pedoman dalam operasional perusahaan dalam masa perencanaan.

Seluruh rencana tersebut diringkaskan pada ikhtisar anggaran rugi laba, anggaran neraca dan anggaran biaya, seperti tampak pada skedul-skedul dibawah ini:

**SKEDUL 1. Superior Manufacturing Company**  
**Budget Ikhtisar Rugi Laba**  
**Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember, 19X2**

	JUMLAH	PERSENTASE DARI PENJUALAN
	Ref	%
Penjualan	6.095.000	100,00
Harga Pokok Penjualan	<u>4.054.600</u> -	<u>66,00</u>
Laba Kotor Penjualan	\$ 2.040.400	33,48
Dikurangi		
Biaya Distribusi	898.497	16,23
Biaya Administrasi	<u>223.713</u> +	<u>3,67</u>
Total	<u>\$ 113.210</u>	<u>19,90</u>
Pendapatan dari operasi	\$ 827.190	13,57
Ditambah netto pendapatan lain-lain	<u>33.870</u> +	<u>56</u>
Laba bersih sebelum pajak	\$ 861.060	14,13
Pajak pendapatan dan	<u>258.318</u> -	<u>4,24</u>
Laba bersih	\$ 602.742	9,89

**SKEDUL 2. Superior Manufacturing Company**  
**Ringkasan Budget Harga Pokok Penjualan**  
**Untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember, 19X2**

	Ref	TAHUN
Bahan baku langsung yang dipergunakan		
Persediaan awal, 1 Jan 19X2	\$ 257.600	
Pembelian bahan baku	<u>1.419.000</u>	
Total	\$ 1.676.600	
Dikurangi persediaan akhir, 31 Des 19X2	260.000	
Biaya bahanbaku yang dipergunakan		\$ 1.416.600
Tenaga kerja langsung		1.752.000
Biaya pabrik		<u>779.200</u>
Total Pembebanan pada pabrik		3.947.800
Ditambah persediaan dalam pengerjaan awal		<u>13.800</u>
		3.961.600
Dikurangi persediaan akhir dalam pengerjaan		<u>13.800</u>
Total harga pokok barang yang dihasilkan		3.947.800
Ditambah dengan persediaan barang jadi awal		<u>944.400</u>
		4.892.200
Dikurangi persediaan akhir barang jadi		<u>837.600</u>
Harga pokok penjualan		\$ 4.054.600



**SKEDUL 3. Superior Manufacturing Company**  
**Ringkasan Budget Arus Kas**  
**Untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember, 19X2**

	Ref	
Saldo kas awl		\$ 54.000
Sumber uang yang dibudgetkan:		
Penagihan piutang dagang	\$ 6,095.886	
Pendapatan lain-lain	37.120	
Wesel bayar jangka pendek	<u>100.000+</u>	
Total penerimaan uang yang direncanakan		<u>6.233.006+</u>
Total		\$ 6.287.005
	\$ 1.429.140	
Penggunaan kas yang dibudgetkan:	1.752.000	
Pembelian bahan baku-utang	612.000	
Tenaga kerja langsung	958.897	
Biaya overhead pabrik	173.243	
Biaya distribusi	84.000	
Biaya Administrasi	28.700	
Biaya gedung	250.000	
Penambahan barang modal	12.000	
Wesel bayar	<u>259.710+</u>	
Deviden		
Utang		
Total pengeluaran yang dibudgetkan		<u>5.660.490</u>
Saldo akhir kas, 31 Des, 19X2		\$ 626.516

**SKEDUL 4. Superior Manufacturing Company**  
Ringkasan Budget Neraca  
31 Desember, 19X2

<b>ASET</b>		
Aset Lancar :	Ref	
Kas		\$ 626.516
Piutang	\$ 156.114	
Dikurangi :		
Cadangan piutang ragu-ragu	\$ 18.190 -	137.924
Persediaan bahan baku		260.000
Persediaan dalam pengerjaan		13.800
Persediaan barang jadi		837.600
Asuransi dibayar di muka		17.724
Persediaan perlengkapan Kantor		<u>5.200+</u>
Total aset lancar		\$1.898.764
Dana :		
Dana Gedung		40.500
Aset Tetap (operasional)		
Tanah		25.000
Gedung	\$1.800.000	
Dikurangi :		
Cadangan penyusutan	<u>420.000 -</u>	1.380.000
Mesin dan peralatan	\$ 288.700	
Dikurangi :		
Cadangan penyusutan	<u>107.740 -</u>	<u>180.960</u>
Total aset operasional		<u>1.585.960 +</u>
Total aset		<u>\$3.525.224</u>
<b>UTANG DAN MODAL</b>		
Utang lancar :		
Utang dagang	\$ 41.960	
Utang honor akuntan	2.400	
Utang pajak tanah	7.284	
Utang bunga	1.750	
Utang pajak pendapatan	<u>258.318+</u>	
Total utang lancar :		\$ 311.712
Utang jangka panjang :		
Wesel bayar jangka panjang		<u>50.000+</u>
Total utang		\$ 361.712
Modal pemegang saham :		
Saham biasa	2.000.000	
Agio	<u>50.000+</u>	2.050.000
Laba ditahan		<u>1.113.512+</u>
Total modal pemegang saham		<u>3.163.512+</u>
Total utang dan modal		<u>\$3.525.224</u>

### BAB III KESIMPULAN

Dari uraian di atas, dapat diambil beberapa kesimpulan dari budget atau anggaran sebagai alat manajemen yaitu :

1. Anggaran (budget) merupakan hasil kerja (out put) yang terutama berupa taksiran-taksiran yang akan dilaksanakan diwaktu yang akan datang, dan dituangkan dalam suatu naskah tulisan yang disusun secara teratur dan sistematis.
2. Yang dimaksud dengan penganggaran (budgeting) ialah proses kegiatan yang menghasilkan budget tersebut sebagai hasil kerja (out-put), serta proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi budget, yaitu fungsi-fungsi pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja dan alat pengawasan kerja.
3. Fungsi kedua dari seorang pimpinan ialah pengawasan atau control. Fungsi pengawasan semakin lama semakin penting karena semua orang telah menyadari bahwa perencanaan tanpa diikuti oleh pengawasan merupakan pekerjaan yang sia-sia. Bagaimana baiknya suatu perencanaan tidak akan mencapai tujuan tanpa ada pengawasan yang baik. Anggaran merupakan alat pengawasan yang baik.
4. Tujuan setiap perusahaan adalah mendapatkan profit dalam jumlah yang telah direncanakan dengan pengorbanan yang direncanakan pula. Anggaran merupakan penjabaran dari fungsi planning, atau dengan perkataan lain bahwa planning itu dinyatakan di dalam bentuk anggaran.
5. Anggaran sebagai peralatan manajemen di bidang perencanaan dan pengawasan ternyata tidak begitu saja dapat diperoleh manfaatnya secara penuh dan berimbang oleh perusahaan yang telah menggunakannya tanpa ada usaha khusus dengan persyaratan tertentu yang harus dipenuhi. Antara lain tingkat penggunaan sistem akuntansi keuangan dan akuntansi biaya sampai tingkat batas tertentu.
6. Kegunaan anggaran yang pokok adalah sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja serta sebagai alat pengawasan kerja. Bilamana dibandingkan dengan fungsi-fungsi manajemen tersebut, nampaklah bahwa budget mempunyai kaitan yang sangat erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana (planning), pengkoordinasian kerja (coordinating), dan pengawasan kerja (controlling).
7. Dalam suatu perusahaan, perencanaan secara komprehensif di mulai dari penyusunan anggaran penjualan yang seharusnya bersifat realistis, agar penyusunan anggaran selanjutnya yaitu anggaran produksi, anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja, anggaran overhead, anggaran persediaan, anggaran kas, anggaran modal yang pada akhirnya mengikhtisarkan anggaran laba rugi, neraca dan arus kas perusahaan yang menggambarkan perspektif keuangan perusahaan di masa yang akan datang
8. Anggaran yang dipandang dari segi manfaat yang ingin diperoleh pada dasarnya dibagi dalam tahapan, yaitu :
  - (1) Anggaran sebagai alat penaksir
  - (2) Anggaran sebagai plafon dan sekaligus alat pengatur otorisasi pengeluaran dana/kas
  - (3) Anggaran sebagai alat pengukur efisiensi

## DAFTAR PUSTAKA

- Asri Sw., Marwan, *Peramalan Penjualan*, Penerbit Fakultas Ekonomi UGM. Yogyakarta, 1982.
- Baridwan, Zaki, *Sistem Akuntansi-Penyusunan Prosedur dan Metode*, Bagian Penerbit Akademi Akuntansi YKPN. 1979.
- Fadly. R.A., dan Kartini RAF Tien. *Penyusunan Budget: Perencanaan dan Pengendalian Laba I*, Penerbit Aksara Baru. Jakarta, 1982.
- Gillespie, Cecil, *Accounting System-Prosedur and Methods*, Fourth Edition. Prentice Hall Inc. New York. 1979.
- Heckert, J. Brooks. James D. Wilson. *Controllershship*, The Ronald Press Company, New York. 1967.
- Kohler, Eric L.. *A ictionary for Accountants*, Third Editions. Englewood Clips, Prentice Hall Inc.. New York. 1963.
- Kotler, Philip, *Marketing Management Analysis, Planning and Control*, New Delhi, 1969.
- Welsc, Glenn A. *Budgeting: Profit Planning And Control*. Fourth Edition. Prentice Hall Inc.. New Jersey. 1976.