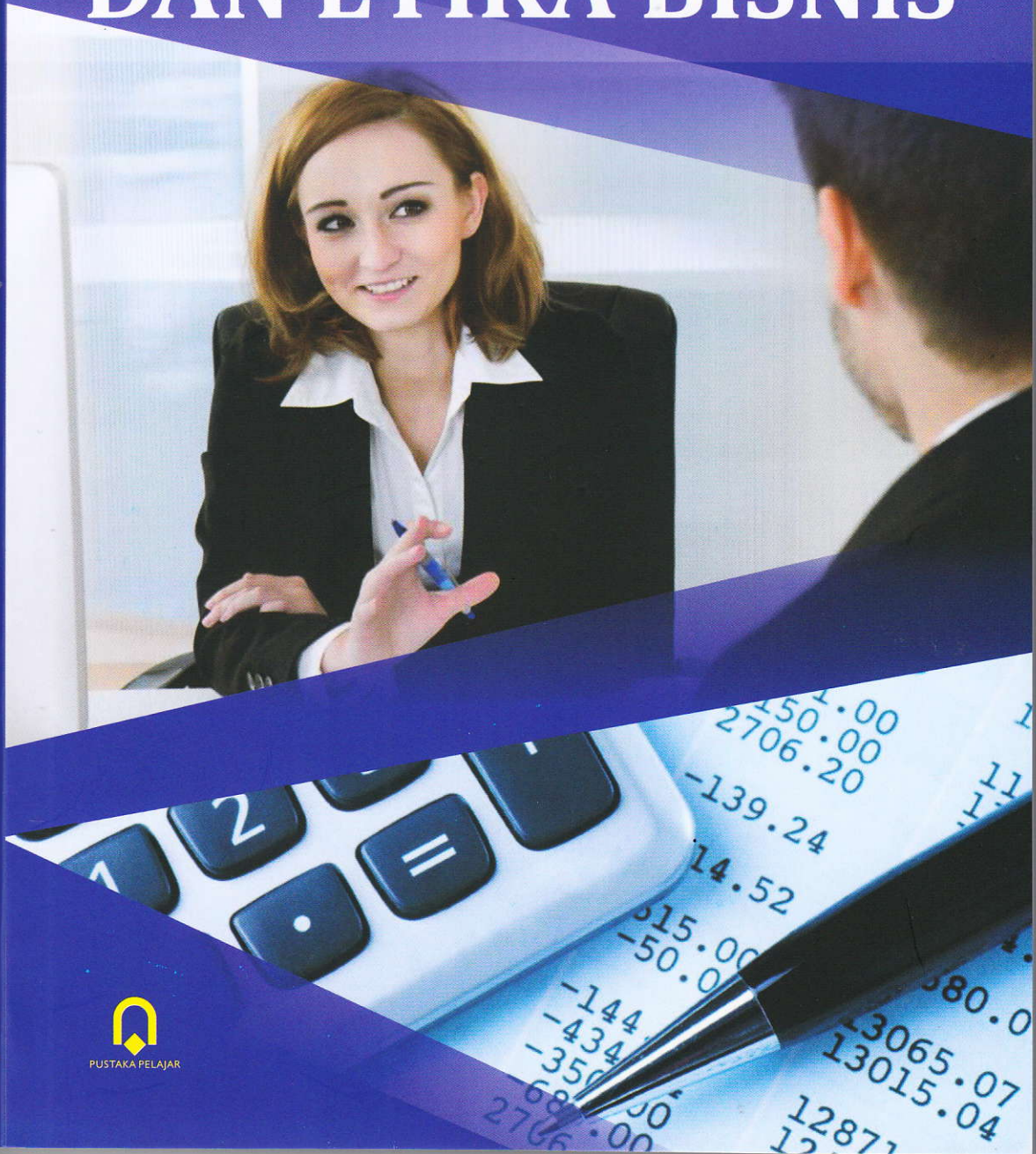


Zulhawati & Ifah Rofiqoh

PENGANGGARAN DAN ETIKA BISNIS



PENGANGGARAN DAN ETIKA BISNIS

Zulhawati & Ifah Rofiqoh

PENGANGGARAN DAN ETIKA BISNIS



PUSTAKA PELAJAR

PENGANGGARAN DAN ETIKA BISNIS

Penulis

Zulhawati
Ifah Rofiqoh

Desain Cover

Jack

Tata Letak

Diah K K

Cetakan I, Februari 2016

Penerbit

PUSTAKA PELAJAR

Celeban Timur UH III/548 Yogyakarta 55167

Telp. (0274) 381542, Fax. (0274) 383083

E-mail: pustakapelajar@yahoo.com

Website: pustakapelajar.co.id

ISBN: 978-602-229-558-7

PERSEMBAHAN

Untuk suami dan anak-anak kami:

Bachmas, Adri dan Bian

Zulhawati

Axix, Lia dan Izal

Iffah

KATA PENGANTAR

Kami mengucapkan puji syukur kepada Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang atas ridhaNya sehingga buku ini terselesaikan dengan baik. Pentingnya penyusunan anggaran yang harus beradaptasi dengan zaman yang serba cepat, serentak, radikal, dan pervasif mendorong kami untuk menyelesaikannya. Di zaman yang serba cepat ini, perusahaan dituntut untuk responsif terhadap setiap perubahan yang terjadi. Salah satu yang perlu diperhatikan adalah tentang penganggaran (*budgeting*). Penganggaran merupakan strategi penting yang memungkinkan suatu perusahaan dapat memasuki lingkungan bisnis global yang kompleks. Untuk itulah, penganggaran harus sejalan dengan perjuangan para manajer dalam menciptakan nilai bagi perusahaan. Dalam kondisi ketidakpastian selama proses penciptaan nilai itu, anggaran perusahaan perlu disusun agar tidak hanya mencerminkan jumlah anggaran, tetapi juga menggambarkan kemampuan keuangan perusahaan dalam menjaga keseimbangan dan akuntabilitas. Karena anggaran perusahaan juga berfungsi sebagai sarana untuk mengevaluasi kinerja dan mengarahkan perilaku manajer dan karyawan, maka para manajer keuangan perlu melakukan perencanaan, koordinasi, dan pengawasan secara komprehensif.

Masalah perencanaan, koordinasi, pengawasan, etika, klaim pemangku kepentingan yang saling bertentangan, lingkungan global, dan pertumbuhan *outsourcing*, serta isu-isu pertimbangan lainnya, menjadi aspek-aspek penting dalam pengambilan keputusan keuangan. Kondisi inilah yang akan menjadi tantangan sekaligus peluang bagi komisi anggaran untuk menciptakan nilai bagi perusahaan. Buku ini

merupakan ikhtiar akademik untuk mengombinasikan ilmu dan etika, yang diharapkan bisa menjadi pedoman untuk mata kuliah Penganggaran Bisnis. Selain menjabarkan masalah penganggaran pada perusahaan manufaktur, perusahaan dagang, dan perusahaan jasa, buku ini juga menyajikan berbagai kasus etika dalam bisnis dan pelaporan keuangan dalam tiap babnya. Tujuannya adalah agar mahasiswa lebih mengenal skandal etika yang sering terjadi dalam praktik bisnis, dan dapat menganalisis dan memecahkannya. Penugasan internet juga ditambahkan pada tiap akhir bab agar mahasiswa mengenal masalah penganggaran di berbagai perusahaan publik.

Kami berharap buku ini dapat memberi kontribusi bagi pemahaman pembaca tentang penganggaran dan etika bisnis. Kritik dan saran membangun selalu kami nantikan sebagai bahan perbaikan untuk penerbitan berikutnya. ●

Yogyakarta, September 2015

Zulhawati

Ifah Rofiqoh

DAFTAR ISI

Persembahan ~ v
Kata Pengantar ~ vii
Daftar Isi ~ ix

BAB. I

KONSEP DASAR PENGANGGARAN ~ 3

1.1. PENDAHULUAN ~ 3
1.2. PENGERTIAN ANGGARAN ~ 4
1.3. CIRI-CIRI ANGGARAN ~ 6
1.4. FUNGSI ANGGARAN ~ 7
 1. *Planning* (Perencanaan) ~ 7
 2. *Organizing* (Pengorganisasian) ~ 8
 3. *Actuating* (Menggerakkan) ~ 8
 4. *Controlling* (Pengendalian) ~ 8
1.5. PERTIMBANGAN DALAM PENYUSUNAN ~ 13
 1. Tingkat Kesulitan Anggaran ~ 13
 2. Partisipasi Manajemen Puncak ~ 13
 3. Keadilan ~ 14
 4. Departemen Anggaran ~ 14
 5. Struktur Organisasi ~ 14
 6. Sumber Daya Perusahaan ~ 14
1.6. TUJUAN ANGGARAN ~ 15
1.7. SYARAT SIFAT ANGGARAN ~ 15
1.8. PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN ~ 16

1. Identifikasi dan Evaluasi Variabel Eksternal (*trendwatching*) ~ 16
2. Pengembangan Tujuan Umum Perusahaan ~ 17
3. Pengembangan Sasaran Khusus bagi Perusahaan ~ 18
4. Pengembangan dan Evaluasi Strategi Perusahaan ~ 18
5. Instruksi Perencanaan Manajemen Eksekutif ~ 19
6. Persiapan dan Evaluasi Perencanaan Proyek ~ 20
7. Pengembangan dan Persetujuan Rencana Laba Strategis dan Taktis ~ 20
8. Pelaksanaan Rencana Laba ~ 21
9. Penggunaan Laporan Kinerja Periodik ~ 22
10. Penggunaan Anggaran Biaya Fleksibel ~ 22
11. Penerapan Tindak Lanjut ~ 23
- 1.9. KELEBIHAN ANGGARAN ~ 23
- 1.10. KELEMAHAN ANGGARAN ~ 24
- 1.11. HUBUNGAN PENGANGGARAN DAN AKUNTANSI ~ 24
- 1.12. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA ~ 25
- 1.13. PENUGASAN INTERNET ~ 25
- PERTANYAAN AKHIR BAB ~ 25

BAB. II

JENIS-JENIS ANGGARAN ~ 29

- 2.1. PENDAHULUAN ~ 29
- 2.2. JENIS ANGGARAN PERUSAHAAN BERDASAR RUANG LINGKUP ~ 29
- 2.3. JENIS ANGGARAN BERDASAR FLEKSIBILITAS ~ 30
- 2.4. JENIS ANGGARAN PERUSAHAAN BERDASAR JANGKA WAKTU ~ 31
- 2.5. PENGELOMPOKAN ANGGARAN ~ 31
 - A. Anggaran Operasional ~ 32
 - B. Anggaran Keuangan ~ 33
- 2.6. ANGGARAN KOMPREHENSIF ~ 34
- 2.7. ANGGARAN PARSIAL ~ 35

2.8. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA ~ 36
2. 9.PENUGASAN INTERNET ~ 36
PERTANYAAN AKHIR BAB ~ 37

BAB. III

JENIS PERUSAHAAN DAN STRUKTUR BIAYA ~ 41

3.1. PENDAHULUAN ~ 41
3.2. JENIS PERSEDIAAN DI PERUSAHAAN MANUFAKTUR ~ 42
3.3. JENIS DAN PENGELOMPOKAN BIAYA ~ 42
 A. Biaya produksi ~ 44
 B. Biaya operasional/komersial ~ 44
3.4. ARUS BIAYA ~ 45
3.5. PERILAKU BIAYA ~ 45
3.6. CONTOH KASUS ~ 47
3.7. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA ~ 48
3.8. PENUGASAN INTERNET ~ 49
PERTANYAAN AKHIR BAB ~ 49
Soal latihan 3.1 ~ 49
Soal latihan 3.2 ~ 50

BAB. IV

TAKSIRAN PENJUALAN DAN ANGGARAN PENJUALAN ~ 55

4.1. PENDAHULUAN ~ 55
4.2. FAKTOR YANG MEMENGARUHI ANGGARAN
 PENJUALAN ~ 55
 1. Wilayah pemasaran ~ 56
 2. Kelompok konsumen ~ 57
 3. Jenis produk ~ 57
 4. Kelompok wiraniaga ~ 57
 5. Waktu terjadinya penjualan ~ 57
 6. Dan sebagainya ~ 57
4.3. PENGELOMPOKAN ANGGARAN PENJUALAN ~ 58
 1. Anggaran penjualan berdasarkan jenis produk ~ 58

2. Anggaran penjualan per periode waktu ~ 58
 3. Anggaran penjualan per wilayah pemasaran ~ 59
 4. Anggaran penjualan per wiraniaga ~ 59
- 4.4. TAKSIRAN PENJUALAN ~ 59
- a. Metode kualitatif (*Qualitative Methods*) ~ 60
 - b. Metode kuantitatif (*Quantitative Methods*) ~ 61
 1. Metode Tren Bebas ~ 62
 2. Metode Tren Setengah Rata-rata ~ 62
 3. Metode *Trend Moment* ~ 64
 4. Metode Kuadrat Terkecil (*least square*) ~ 65
- 4.5. PENETAPAN HARGA JUAL PRODUK ~ 67
1. Metode harga pasar ~ 67
 2. Metode biaya plus ~ 68
- 4.6. ANGGARAN PENJUALAN ~ 68
- 4.7. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA ~ 70
- 4.8. PENUGASAN INTERNET ~ 71
- PERTANYAAN AKHIR BAB ~ 71
- Soal latihan 4.1 ~ 72
- Soal latihan 4.2 ~ 72
- Soal latihan 4.3 ~ 72
- Soal latihan 4.4 ~ 73
- Soal latihan 4.5 ~ 74
- Soal latihan 4.6 ~ 75

BAB. V

ANGGARAN PRODUKSI ~ 79

- 5.1. PENDAHULUAN ~ 79
- 5.2. FUNGSI ANGGARAN PRODUKSI ~ 80
- 5.3. KEBIJAKAN ANGGARAN PRODUKSI ~ 82
 1. Stabilitas Produksi ~ 83
 2. Stabilitas Tingkat Persediaan ~ 85
 3. Kombinasi Stabilitas Produksi dan Tingkat Persediaan ~ 86
- 5.4. KEBIJAKAN PERSEDIAAN ~ 91

5.5. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA ~	93
5.6. PENUGASAN INTERNET ~	93
PERTANYAAN AKHIR BAB ~	94
Soal latihan 5.1 ~	94
Soal latihan 5.2 ~	94
Soal latihan 5.3 ~	95
Soal latihan 5.4 ~	95
Soal latihan 5.5 ~	96
Soal latihan 5.6 ~	97

BAB. VI

ANGGARAN BAHAN BAKU ~ 101

6.1. PENDAHULUAN ~	101
6.2. ANGGARAN KEBUTUHAN BAHAN BAKU ~	103
Persediaan besi (<i>safety stock</i>) ~	105
6.3. ANGGARAN PEMBELIAN BAHAN BAKU ~	106
Jumlah Pembelian yang paling Ekonomis (<i>economical order quantity</i>) ~	109
6.4. ANGGARAN PERSEDIAAN BAHAN BAKU ~	110
6.5. ANGGARAN BIAYA BAHAN BAKU ~	111
Contoh Penyusunan Anggaran Bahan Baku ~	112
6.6. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA ~	116
6.7. PENUGASAN INTERNET ~	116
PERTANYAAN AKHIR BAB ~	117
Soal latihan 6.1 ~	117
Soal latihan 6.2 ~	118
Soal latihan 6.3 ~	119
Soal latihan 6.4 ~	120
Soal latihan 6.5 ~	121
Soal latihan 6.6 ~	122
Soal latihan 6.7 ~	124
Soal latihan 6.8 ~	125

BAB. VII

ANGGARAN TENAGA KERJA LANGSUNG ~ 129

7.1. PENDAHULUAN ~ 129

7.2. TENAGA KERJA LANGSUNG DAN TENAGA TIDAK
KERJA LANGSUNG ~ 130

1. Tenaga kerja langsung ~ 130

2. Tenaga kerja tidak langsung ~ 130

7.3. SISTEM PEMBAYARAN UPAH ~ 131

7.4. CARA PENENTUAN JAM KERJA LANGSUNG ~ 134

7.5. ANGGARAN JAM KERJA LANGSUNG DAN BIAYA TENAGA
KERJA LANGSUNG ~ 135

7.6. CONTOH PENYUSUNAN ANGGARAN TENAGA KERJA
LANGSUNG ~ 137

7.7. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA ~ 139

7.8. PENUGASAN INTERNET ~ 140

PERTANYAAN AKHIR BAB ~ 140

Soal latihan 7.1 ~ 140

Soal latihan 7.2 ~ 142

Soal latihan 7.3 ~ 143

Soal latihan 7.4 ~ 145

Soal latihan 7.5 ~ 146

BAB. VIII

ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK ~ 151

8.1. PENDAHULUAN ~ 151

8.2. PENTINGNYA ANGGARAN BOP ~ 152

8.3. PERILAKU BOP ~ 153

1. Biaya tetap (*Fixed cost*) ~ 153

2. Biaya variabel (*Variable cost*) ~ 153

8.4. JENIS-JENIS BOP ~ 155

8.5. FAKTOR YANG MEMENGARUHI PENYUSUNAN BOP ~ 156

8.6. ALOKASI BOP ~ 157

8.7. LANGKAH-LANGKAH PENENTUAN TARIF BOP ~ 159

1. Menyusun anggaran BOP ~ 159
 2. Memilih dasar pembebanan BOP kepada produk ~ 160
 3. Alokasi BOP ~ 162
- 8.8. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA ~ 166
- 8.9. PENUGASAN INTERNET ~ 167
- PERTANYAAN AKHIR BAB ~ 167
- Soal latihan 8.1 ~ 167
- Soal latihan 8.2 ~ 168
- Soal latihan 8.3 ~ 169

BAB. IX

ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL ~ 173

- 9.1. PENDAHULUAN ~ 173
 - 9.2. BIAYA PEMASARAN ~ 173
 - 9.3. BIAYA ADMINISTRASI DAN UMUM ~ 176
 - 9.4. FAKTOR YANG MEMENGARUHI ANGGARAN
BIAYA OPERASIONAL ~ 177
 - 9.5. PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL ~ 178
Contoh anggaran biaya pemasaran ~ 178
Contoh anggaran biaya administrasi dan umum ~ 182
 - 9.6. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA ~ 185
 - 9.7. PENUGASAN INTERNET ~ 186
- PERTANYAAN AKHIR BAB ~ 186
- Soal latihan 9.1 ~ 186
- Soal latihan 9.2 ~ 187
- Soal latihan 9.3 ~ 188
- Soal latihan 9.4 ~ 188

BAB X

ANGGARAN VARIABEL ~ 193

10.1. PENDAHULUAN ~ 193

10.2. PERILAKU BIAYA ~ 194

10.3. MANFAAT ANGGARAN VARIABEL ~ 194

10.4. HAL PENTING DALAM ANGGARAN VARIABEL ~ 195

a. Penentuan satuan kegiatan ~ 195

b. Penentuan *Relavant Range* ~ 195

10.5. PENENTUAN VARIABILITAS BIAYA ~ 195

a. Metode Taksiran Langsung ~ 195

b. Metode Titik Tertinggi dan Terendah ~ 196

10. 6. PENTINGNYA ANGGARAN VARIABEL ~ 197

Contoh soal metode titik tertinggi dan terendah ~ 202

10.7. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA ~ 205

10.8. PENUGASAN INTERNET ~ 206

PERTANYAAN AKHIR BAB ~ 206

Soal latihan 10.1 ~ 207

Soal latihan 10.2 ~ 207

Soal latihan 10.3 ~ 208

Soal latihan 10.4 ~ 209

Soal latihan 10.5 ~ 210

Soal latihan 10.6 ~ 212

Soal latihan 10.7 ~ 213

Soal latihan 10.8 ~ 214

Soal latihan 10.9 ~ 215

Soal latihan 10.10 ~ 216

BAB XI

ANGGARAN LABA ~ 221

11.1. PENDAHULUAN ~ 221

11.2. PROSEDUR PENYUSUNAN ANGGARAN LABA ~ 221

A. Biaya produksi ~ 223

B. Biaya operasional/komersial ~ 223

- C. Persediaan ~ 223
- 11.3. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA ~ 231
- 11.4. PENUGASAN INTERNET ~ 231
- PERTANYAAN AKHIR BAB ~ 231
- Soal latihan 11.1 ~ 231
- Soal latihan 11.2 ~ 233
- Soal latihan 11.3 ~ 235
- Soal latihan 11.4 ~ 236
- Soal latihan 11.5 ~ 238

BAB. XII

ANGGARAN PIUTANG, UTANG DAN KAS ~ 243

- 12.1. PENDAHULUAN ~ 243
- 12.2. PENGERTIAN DAN MANFAAT ANGGARAN PIUTANG ~ 246
 - Pengertian Anggaran Piutang ~ 246
 - Manfaat Anggaran Piutang ~ 246
 - a. Volume Barang yang Dijual Secara Kredit ~ 247
 - b. Standar Kredit ~ 247
 - c. Jangka Waktu Kredit ~ 247
 - d. Pemberian Potongan ~ 247
 - e. Pembatasan Kredit ~ 248
 - f. Kebijakan Penagihan Piutang ~ 248
- 12.3. PENGERTIAN DAN MANFAAT ANGGARAN UTANG ~ 249
 - Pengertian Anggaran Utang ~ 249
 - Manfaat Anggaran Utang ~ 250
- 12.4. PENGERTIAN DAN MANFAAT ANGGARAN KAS ~ 251
 - Pengertian Anggaran Kas ~ 251
 - Manfaat Anggaran Kas ~ 252
 - Aktivitas Operasi ~ 252
 - Aktivitas Investasi ~ 252
 - Aktivitas Pendanaan ~ 253

12.5. PENYUSUNAN ANGGARAN KAS ~	254
- Contoh Kasus Anggaran Kas Tahunan (Jangka Pendek) ~	255
- Contoh Kasus Anggaran Kas Jangka Panjang ~	259
12.6. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA ~	260
12.7. PENUGASAN INTERNET ~	261
PERTANYAAN AKHIR BAB ~	261
Soal latihan 12.1 ~	261
Soal latihan 12.2 ~	262
Soal latihan 12.3 ~	263
Soal latihan 12.4 ~	264
Soal latihan 12.5 ~	266
Soal latihan 12.6 ~	267
Soal latihan 12.7 ~	269
Soal latihan 12.8 ~	270
Soal latihan 12.9 ~	271
Soal latihan 12.10 ~	274

BAB. XIII

ANGGARAN PERUSAHAAN DAGANG ~ 279

13.1. PENDAHULUAN ~	279
13.2. HAL PENTING DALAM ANGGARAN PERUSAHAAN DAGANG ~	279
13.3. ANGGARAN PERUSAHAAN DAGANG ~	280
13.4. ANGGARAN INDUK PADA PERUSAHAAN DAGANG ~	281
Contoh penyusunan anggaran Perusahaan Dagang ~	282
13.5. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA ~	286
13.6. PENUGASAN INTERNET ~	287
PERTANYAAN AKHIR BAB ~	287
Soal latihan 13.1 ~	288
Soal latihan 13.2 ~	289
Soal latihan 13.3 ~	290
Soal latihan 13.4 ~	290

BAB. XIV

ANGGARAN PERUSAHAAN JASA ~ 295

14.1. PENDAHULUAN ~ 295

14.2. ANGGARAN PERUSAHAAN JASA ~ 295

 Contoh Penyusunan Anggaran Perusahaan Jasa ~ 297

14.3. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA ~ 298

14.4. PENUGASAN INTERNET ~ 298

PERTANYAAN AKHIR BAB ~ 299

Soal latihan 14.1 ~ 299

Soal latihan 14.2 ~ 299

Daftar Pustaka ~ 301

Glosarium ~ 302

Indeks ~ 304

Biodata Penulis ~ 307

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari Bab 1, Mahasiswa diharapkan mampu;

1. Mendefinisikan tentang anggaran, penganggaran, ramalan dan proyeksi
2. Menjelaskan ciri-ciri anggaran
3. Menjelaskan fungsi anggaran
4. Menjelaskan faktor yang memengaruhi anggaran
5. Menjelaskan tujuan anggaran
6. Menjelaskan syarat sifat anggaran
7. Menjelaskan tahap penyusunan anggaran
8. Menjelaskan kelebihan dan kelemahan anggaran
9. Menjelaskan hubungan penganggaran dan akuntansi
10. Mendiskusikan isu yang mendasari tanggung jawab sosial dan etika
11. Menjelaskan hasil dari penugasan internet

BAB I

KONSEP DASAR PENGANGGARAN

1.1. PENDAHULUAN

Begitu banyak perusahaan dengan berbagai aktivitas dan bidang usaha serta produk yang berbeda. Perusahaan jasa menjual produk nonfisik, perusahaan dagang membeli dan mendistribusikan barang, perusahaan manufaktur membeli bahan mentah, memprosesnya menjadi barang jadi dan menjualnya kepada konsumen. Secara umum, tujuan perusahaan didirikan adalah untuk menghasilkan laba bagi pemiliknya. Untuk dapat menghasilkan laba, suatu perusahaan harus memiliki produk yang dapat dijual kepada masyarakat.

Untuk bisa menghasilkan suatu produk tertentu, setiap perusahaan harus memiliki berbagai sumber daya dibutuhkan untuk menghasilkan produk. Sumber daya tersebut berupa; tanah, mesin, peralatan, modal, bahan baku, tenaga kerja, dan lain-lain. Tanpa memiliki sumber daya dan produk, maka suatu organisasi tidak dapat disebut perusahaan. Karena perusahaan adalah organisasi di mana sumber daya seperti bahan baku dan tenaga kerja diproses untuk menghasilkan barang atau jasa untuk pelanggan.

Setiap perusahaan harus menentukan produk apa yang akan dijual dengan melihat berbagai peluang yang ada di pasar. Setelah diketahui produk apa yang akan dihasilkan, perusahaan harus mencari sumber daya untuk menghasilkan produk tersebut, mulai dari bahan baku yang dibutuhkan, mesin untuk menghasilkan produk tersebut,

tenaga kerja yang mengerjakan proses produksi hingga bagaimana menjual produk tersebut kepada masyarakat. Dalam proses menghasilkan dan memasarkan produk tersebut, perusahaan perlu membuat perencanaan yang baik agar operasi perusahaan dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

1.2. PENGERTIAN ANGGARAN

Rencana kerja perusahaan dituangkan dalam bentuk sederetan angka yang merupakan target pencapaian perusahaan. Penulisan dalam bentuk angka bertujuan untuk memudahkan anggota organisasi melihat target yang ingin dicapai perusahaan di dalam suatu periode tertentu. Rencana kerja tersebut merupakan suatu sasaran resmi perusahaan yang harus diupayakan untuk dicapai oleh seluruh anggota organisasi. Langkah-langkah positif harus diambil oleh organisasi untuk merealisasikan apa yang direncanakan di dalam anggaran. Anggaran juga harus disusun dengan menggunakan suatu urutan tertentu untuk mempermudah anggota organisasi memahami target yang harus dicapai oleh perusahaan dan untuk melihat hubungan antara satu bagian rencana kerja dengan bagian lain.

Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal dan sistematis. **Penganggaran** adalah proses, mulai dari tahap persiapan penyusunan rencana, pengumpulan data dan informasi sampai pada tahap pengawasan dan evaluasi dari rencana tertentu

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang, biasanya anggaran dibuat untuk satu tahun kegiatan. Oleh karena, rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, maka anggaran sering kali disebut juga dengan rencana keuangan. Dalam anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting dalam arti segala kegiatan akan

dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga dapat diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan.

Penganggaran merupakan komitmen resmi manajemen yang terkait dengan harapan manajemen tentang pendapatan, biaya dan beragam transaksi keuangan dalam jangka waktu tertentu di masa yang akan datang. Anggaran memiliki kemiripan dengan ramalan dan proyeksi. Tetapi antara anggaran dengan ramalan maupun proyeksi memiliki perbedaan. **Ramalan** adalah prediksi tentang apa yang akan terjadi tanpa ada usaha dari peramal untuk memperbarui apa yang akan terjadi agar sesuai dengan ramalan.

Ramalan merupakan taksiran mengenai apa yang akan terjadi di masa mendatang. Tetapi ramalan lebih dipengaruhi dan ditentukan oleh faktor-faktor di luar pembuat peramal. Peramal tidak memiliki kemampuan untuk mengubah ramalan tersebut agar terjadi atau tidak terjadi bahkan peramal tidak bertanggung jawab terhadap perbedaan ramalan dengan kenyataan. Sedangkan anggaran disusun sebagai sesuatu yang akan dikerjakan organisasi di masa mendatang. Dan perusahaan memiliki kemampuan untuk merealisasikan atau menggagalkan rencana tersebut. Kerena itu di dalam menyusun anggaran, adalah realisasi atau tidaknya anggaran tersebut. **Realisasi** berarti anggaran disusun sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Anggaran yang tidak realistis adalah anggaran yang memperhitungkan kemampuan sumber daya perusahaan yang sekaligus memberikan motivasi bagi manajemen untuk mencapainya.

Dari sudut pandang manajemen, ramalan keuangan hanya merupakan alat perencanaan. Sedangkan anggaran adalah alat perencanaan sekaligus alat pengendalian. Karena itu semua anggaran mencakup elemen perencanaan keuangan, dalam arti bahwa penyusunan anggaran tidak dapat dituntut tanggung jawabnya atas kejadian-kejadian tertentu yang memengaruhi kemampuan mereka untuk mencapai sasaran yang dianggarkan.

Proyeksi adalah pemikiran apa yang akan terjadi jika suatu kondisi atau situasi yang lain terjadi terlebih dulu. Proyeksi merupakan

prediksi tentang suatu yang akan terjadi di masa mendatang, tetapi dengan suatu persyaratan tertentu. Proyeksi bersifat lebih pasif dan merupakan efek dari aktivitas lain, anggaran memerlukan serangkaian langkah aktif. Langkah-langkah aktif harus diambil oleh organisasi untuk merealisasikan apa yang direncanakan di dalam anggaran.

1.3. CIRI-CIRI ANGGARAN

Tidak setiap rencana kerja organisasi dapat disebut sebagai anggaran, anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang membedakan dengan sekadar rencana, antara lain:

1. Ditanyakan dalam satu moneter dan didukung oleh non moneter seperti unit. Tujuan penyusunan rencana kerja dalam satuan moneter untuk mempermudah membaca dan usaha untuk memahami rencana tersebut.
2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun, tetapi dapat juga disusun untuk waktu lebih pendek, tiga bulan misalnya, atau untuk waktu lebih panjang, seperti lima tahunan. Batas waktu di dalam penyusunan anggaran akan berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja tersebut.
3. Mengandung komitmen manajemen. Anggaran harus disertai dengan upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan. Tanpa upaya serius dari pihak manajemen untuk mencapainya, maka penyusunan anggaran tidak akan banyak manfaatnya bagi perusahaan. Karena itu dalam penyusunan anggaran, perusahaan harus mempertimbangkan dengan teliti sumber daya yang memiliki perusahaan untuk menjamin bahwa anggaran yang disusun adalah realistis.
4. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksanaan anggaran. Anggaran tidak dapat disusun sendiri-sendiri oleh setiap bagian organisasi tanpa persetujuan atasan pihak penyusun.

5. Setelah disetujui, anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus. Anggaran tidak setiap saat dan dalam segala keadaan boleh diubah oleh manajemen. Anggaran boleh diubah jika situasi internal dan eksternal organisasi memaksa untuk mengubah anggaran tersebut. Perubahan asumsi internal dan eksternal memaksa untuk mengubah anggaran karena jika dipertahankan akan membuat anggaran tidak relevan lagi dengan situasi yang ada.
6. Jika terjadi penyimpangan di dalam pelaksanaan, harus dianalisis penyebabnya. Karena tanpa ada analisis terhadap penyimpangan, maka potensi terjadinya penyimpangan untuk terulang lagi di masa mendatang menjadi besar. Tujuan analisis penyimpangan untuk mencari penyebab penyimpangan, agar tidak terulang lagi di masa mendatang dan agar penyusunan anggaran di kemudian hari menjadi lebih relevan dengan situasi yang ada.

1.4. FUNGSI ANGGARAN

Untuk mencapai tujuan perusahaan, organisasi perusahaan memiliki berbagai fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan tersebut. Secara umum seluruh fungsi di dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat fungsi pokok, yaitu fungsi:

1. *Planning* (Perencanaan)

Dalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya. Di dalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa mendatang. Termasuk di dalamnya menetapkan produk yang akan dihasilkan, cara menghasilkannya, sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut, cara memasarkan produk tersebut dan sebagainya.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Setelah tujuan perusahaan ditetapkan, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah ditetapkan tersebut. Perencanaan yang diperlukan meliputi upaya memperoleh bahan baku, mencari mesin yang digunakan untuk mengelola bahan tersebut, bangunan yang dibutuhkan untuk pabrik tersebut, mencari tenaga kerja beserta dengan kualifikasi yang dibutuhkan, mencari modal yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang direncanakan dan sebagainya.

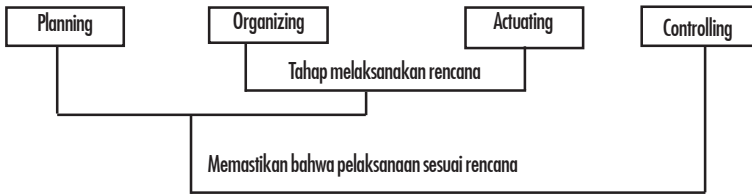
3. *Actuating* (Menggerakkan)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Setiap sumber daya yang ada harus diarahkan, dikoordinasikan satu dengan yang lainnya agar dapat bekerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. *Controlling* (Pengendalian)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan perusahaan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing, maka langkah selanjutnya memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang sudah dibuat perusahaan, untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai. Fungsi ini berkaitan erat dengan upaya untuk menjamin bahwa setiap sumber daya organisasi telah bekerja dengan efisien dan efektif.

Anggaran memiliki fungsi yang berkaitan erat dengan empat fungsi manajemen tersebut. Keempat fungsi tersebut merupakan suatu kesatuan fungsi yang saling terkait satu dengan lainnya dan tidak terpisahkan. Hubungan anggaran dengan keempat fungsi tersebut merupakan suatu fungsi yang terintegrasi satu dengan lainnya.



Berkaitan dengan keempat fungsi utama manajemen tersebut, anggaran memiliki tiga fungsi utama, yaitu sebagai:

1. Dalam bidang perencanaan
 - a. Mendasarkan pada penyelidikan-penyelidikan dan penelitian-penelitian, anggaran bermanfaat untuk membantu manajer meneliti, mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan. Sebelum merencanakan kegiatan, manajer mengadakan penelitian dan pengamatan-pengamatan terlebih dahulu. Terutama kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan kebutuhan keuangan, tingkat persediaan, fasilitas-fasilitas produksi, pembelian, pengiklanan, penjualan, promosi, pengembangan produk, ekspansi dan lain-lain.
 - b. Mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan dalam menentukan arah/kegiatan yang paling menguntungkan. Anggaran yang disusun untuk waktu panjang, akan membantu dalam mengerahkan secara tepat tenaga-tenaga kepala bagian, salesman, kepala cabang dan semua tenaga operasional.
 - c. Untuk membantu atau menunjang kebijakan-kebijakan perusahaan
 - d. Menentukan tujuan-tujuan perusahaan. Manajemen 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 kegiatan yang dapat dilaksanakan dan yang tidak.

- e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia. Manajer yang baik akan memedulikan kesejahteraan pegawainya, perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang baik dapat menghindari kelebihan dan kekurangan tenaga kerja. Tanpa rencana tentang kebutuhan tenaga kerja, mengakibatkan terpaksa diberhentikannya sebagian buruh yang berlebihan atau produk yang tidak tertangani karena kurang karyawan. Bila terus menerus berlangsung hal ini akan mengakibatkan tidak stabilnya produksi yang berakibat pada tidak terpenuhinya target pemasaran dan berakibat pada target laba.
- f. Pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif. Dengan disusunnya perencanaan yang terperinci, dapat dihindarkan biaya-biaya yang timbul karena kapasitas yang berlebihan. Pemakaian alat-alat fisik yang efektif dan ekonomis akan membantu tujuan akhir perusahaan yaitu keuntungan yang maksimum.

2. Dalam bidang koordinasi

- a. Membantu mengoordinasikan sumber daya manusia dengan perusahaan. Manajer yang tidak tahu apa yang akan dilakukannya di tahun-tahun mendatang akan frustrasi dan merasa makin lama semakin tidak mampu mengatasinya. Penyusunan rencana yang terperinci (berupa budget) membantu manajer mengatasi masalah ini, sehingga ia kembali merasa adanya hubungan antara kemampuannya dengan perusahaan yang dikelolanya.
- b. Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan tren dalam dunia usaha. Dalam penelitian-penelitian yang telah dilakukan tampak bahwa tren keuntungan yang didapat oleh perusahaan tergantung juga kepada keadaan dunia usaha pada umumnya. Karena itu dengan disusunnya budget, dapat dinilai apakah rencana tersebut sesuai dengan keadaan dunia usaha yang akan dihadapi.

- c. Menempatkan penggunaan modal pada kegiatan-kegiatan yang menguntungkan secara seimbang. Sebelum membelanjakan uangnya, perusahaan harus mempelajari terlebih dahulu kegiatan-kegiatan yang paling menguntungkan atau yang paling sesuai dengan program perusahaan. Sebagian dana digunakan untuk peralatan dan persediaan barang, sedangkan bagian yang lain dipergunakan untuk promosi dan penggajian pegawai. Kedua bagian tersebut harus seimbang. Tanpa perencanaan yang baik mungkin saja terjadi persediaan barang terlalu jauh di atas kemampuan penjualan atau produksi.
 - d. Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam organisasi. Setelah rencana yang baik disusun dan kemudian dijalankan. Kelemahan-kelemahan dapat dilihat untuk kemudian diperbaiki.
3. Dalam bidang pengawasan
- a. Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran-pengeluaran. Tujuan utama dari perencanaan adalah memilih kegiatan yang paling menguntungkan. Kegiatan tersebut tidak hanya direncanakan saja, tetapi di dalam pelaksanaannya harus diadakan pengawasan agar betul-betul seperti yang direncanakan. Beberapa kegiatan dan pengeluaran sangat perlu diawasi. Misalnya: kegiatan promosi penjualan, kadang-kadang mengeluarkan terlalu banyak biaya tanpa menghasilkan kenaikan penjualan yang sepadan. Atau kegiatan produksi yang terlalu jauh menyimpang dari rencana sehingga harga pokok per unit produk demikian tinggi.
 - b. Untuk pencegahan pemborosan-pemborosan. Pengendalian terhadap pelaksanaan diharapkan dapat mengurangi pemborosan-pemborosan.

Dengan melihat uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manfaat penyusunan anggaran adalah:

1. Adanya perencanaan terpadu. Anggaran perusahaan dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian, anggaran merupakan suatu alat manajemen yang dapat digunakan baik untuk keperluan perencanaan maupun pengendalian.
2. Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan. Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang disusun dengan baik membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan, bawahan akan mendapatkan pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya. Di samping itu, penyusunan anggaran memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan dalam lingkungan dan melakukan penyesuaian sehingga kinerja perusahaan dapat lebih baik.
3. Sebagai alat pengoordinasian kerja. Penganggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya, sistem anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antar bagian (divisi).
4. Sebagai alat pengawasan kerja. Anggaran memerlukan serangkaian standar prestasi atau target yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga setiap aktivitas dapat dinilai kinerjanya. Dalam menentukan standar acuan, diperlukan pemahaman yang realistis dan analisis yang saksama terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Penentuan standar yang sembarangan tanpa didasari pengetahuan dapat menimbulkan masalah mungkin terlalu tinggi atau terlalu rendah. Standar yang ditetapkan terlalu tinggi akan menimbulkan frustrasi atau ketidakpuasan, sebaliknya penetapan standar yang terlalu rendah akan

menjadikan biaya menjadi tidak terkendalikan, menurunkan laba dan semangat kerja.

5. Sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan. Anggaran yang disusun dengan baik menerapkan standar yang relevan akan memberikan pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh agar pekerjaan bisa diselesaikan dengan cara yang baik, artinya menggunakan sumber-sumber daya perusahaan yang dianggap paling menguntungkan. Terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi dalam operasionalnya perlu dilakukan evaluasi yang dapat menjadi masukan berharga bagi penyusunan anggaran selanjutnya.

1.5. PERTIMBANGAN DALAM PENYUSUNAN

Didalam penyusunan anggaran terdapat berbagai pertimbangan yang perlu diperhatikan. Faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait harus diperhatikan di dalam proses penyusunan anggaran antara lain:

1. Tingkat Kesulitan Anggaran

Anggaran yang terlalu sulit untuk dicapai membuat pelaksanaan anggaran tidak akan bersemangat dalam mencapainya. Anggaran yang terlalu mudah dicapai, mungkin dapat membuat pelaksanaan anggaran tidak berprestasi sesuai kemampuan maksimalnya karena kurang motivasi. Karena itu anggaran harus dibuat seoptimal dan serealistis mungkin agar dapat dicapai dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan tetapi juga tidak terlalu mudah untuk mencapainya.

2. Partisipasi Manajemen Puncak

Manajemen puncak harus berpartisipasi dalam meninjau dan mengesahkan anggaran. Anggaran yang dibuat tanpa pengesahan dari manajemen puncak, akan besar kemungkinan bagi para pelaksana anggaran untuk membuat anggaran yang mudah dicapai.

3. Keadilan

Agar anggaran efektif, pelaksanaan anggaran harus percaya bahwa anggaran ini memang adil. Sistem anggaran biasanya merupakan sistem dari bawah ke atas (*bottom up*), di mana pelaksanaan anggaran yang menyiapkan usulan anggaran tersebut. Di samping itu, tingkat kesulitan di antara para pelaksana anggaran harus sejajar, agar tidak menimbulkan kecemburuan antara satu bagian dengan bagian lain pada pelaksanaan anggaran.

4. Departemen Anggaran

Departemen anggaran harus menganalisis anggaran secara rinci, dan memastikan bahwa informasi yang terkandung di dalam anggaran akurat. Departemen anggaran memastikan bahwa anggaran yang disusun tidak mengandung kelonggaran yang terlalu berlebihan dan juga tidak terlalu sulit untuk dilaksanakan.

5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi akan berpengaruh terhadap proses penyusunan anggaran. Pelaksana anggaran yang diberi kewenangan berpartisipasi dalam perencanaan anggaran, lebih merasa puas dalam pelaksanaan anggaran.

6. Sumber Daya Perusahaan

Pihak manajemen harus mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk merealisasikan rencana kerja perusahaan tersebut. Mengabaikan kemampuan dan sumber daya perusahaan dalam menyusun anggaran, hanya akan membuat frustrasi anggota organisasi karena anggaran yang disusun memiliki target terlalu tinggi.

1.6. TUJUAN ANGGARAN

Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh perusahaan memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
2. Untuk mengomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung, dan dilaksanakan.
3. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
4. Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu-tidaknya tindakan koreksi.

1.7. SYARAT SIFAT ANGGARAN

Untuk mengoptimalkan kegunaan anggaran, penyusunan anggaran perlu memperhatikan beberapa syarat sifat anggaran seperti berikut:

1. **Realistis** artinya tidak terlalu optimis dan tidak pula terlalu pesimis.
2. **Luwes** artinya tidak terlalu kaku, dan mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan yang mungkin berubah. Untuk itu pihak manajemen perlu mengamati perubahan lingkungan yang terus-menerus terjadi agar dapat melakukan penyesuaian bilamana diperlukan.
3. **Kontinu** artinya membutuhkan perhatian terus-menerus dan tidak merupakan suatu usaha yang insidental.

1. 8. PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN

Berikut ini adalah tahapan proses penyusunan Anggaran Perusahaan:

1. Identifikasi dan Evaluasi Variabel Eksternal (*trendwatching*)

Trendwatching merupakan pengamatan terhadap trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri untuk mengidentifikasi peluang yang dapat diraih dan ancaman yang harus dihadapi perusahaan dalam setiap lingkungan tersebut. Ada 2 (dua) jenis lingkungan yang berpengaruh besar pada perusahaan, yaitu:

a. Lingkungan makro

Lingkungan makro terdiri dari empat kekuatan pokok antara lain politik dan hukum, ekonomi, teknologi, dan sosial.

b. Lingkungan industri

Selain analisis lingkungan makro, perusahaan perlu melakukan analisis tren perubahan yang terjadi dalam industri. Variabel ini tidak dapat dikendalikan perusahaan namun dapat dipengaruhi oleh perusahaan. Terdapat 5 (lima) kekuatan yang memengaruhi industri, antara lain:

- 1) Ancaman organisasi baru yang memasuki industri;
- 2) Kekuatan pemasok;
- 3) Kekuatan pembeli;
- 4) Dampak produk substitusi;
- 5) Persaingan dalam industri.

Identifikasi variabel eksternal ini mencakup suatu pertimbangan untuk memilih variabel yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan, sehingga manajemen dapat mengambil manfaat dari akibat yang menguntungkan dan meminimalkan akibat yang merugikan bagi perusahaan. Tahap penting dalam analisis ini adalah evaluasi dari kekuatan dan kelemahan perusahaan saat ini atau analisis SWOT. Analisis SWOT dilakukan dalam dua tahap, yaitu:

- a. Analisis ekstern
Bertujuan untuk mempertimbangkan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.
- b. Analisis intern
Bertujuan untuk mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan intern perusahaan.

2. Pengembangan Tujuan Umum Perusahaan

Suatu perusahaan harus merumuskan tujuan umum yang ingin dicapai oleh perusahaan sebelum merumuskan strategi. Tujuan umum ini berisi tentang:

- a. Misi
Misi berfungsi sebagai pemfokus dan pemberi makna terhadap kehidupan kerja seluruh anggota organisasi. Misi harus menetapkan bisnis perusahaan terpisah dari bisnis pesaing.
- b. Visi
Visi harus menjelaskan kondisi masa depan dari organisasi yang hendak diwujudkan.
- c. Keyakinan dasar
Merupakan keyakinan tentang kebenaran misi, visi dan langkah yang ditempuh untuk mewujudkan visi. Keyakinan dasar ini merupakan pemicu semangat seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan.
- d. Nilai dasar
Merupakan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh seluruh anggota organisasi dan mampu memandu mereka untuk memilih berbagai alternatif yang diperlukan untuk menuju masa depan. Nilai dasar ini berfungsi sebagai pembatas pengambilan keputusan oleh para anggota dalam rangka mewujudkan visi demi tercapainya tujuan perusahaan.

Visi menjadi dasar perumusan tujuan perusahaan, karena tujuan merupakan penjabaran dari visi perusahaan. Tujuan umum perusahaan menggambarkan fondasi dasar tempat mengembangkan dan memperkuat kebanggaan pada perusahaan bagi manajer, karyawan lain, pemilik, pelanggan, dan perusahaan lain yang berhubungan secara komersial.

3. Pengembangan Sasaran Khusus bagi Perusahaan

Tujuan dari tahap sasaran dalam proses anggaran adalah untuk mengarahkan pernyataan tujuan umum ke informasi perencanaan yang lebih spesifik. Manajemen eksekutif harus melaksanakan kepemimpinan pada tahap perencanaan ini sehingga ada kerangka kerja yang nyata, jelas dan realistis dalam operasi yang akan dilaksanakan untuk pencapaian sasaran yang bersifat khusus. Sasaran khusus ini akan digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja perusahaan.

4. Pengembangan dan Evaluasi Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan adalah sasaran dasar, cara dan taktik yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang direncanakan. Tujuan dari pengembangan dan penyebaran strategi adalah menemukan alternatif terbaik untuk mencapai tujuan umum yang direncanakan dan sasaran spesifik. Strategi memberikan garis besar rencana tindakan bagi perusahaan. Manajemen eksekutif harus kreatif dan langsung terlibat dalam pengembangan dan penyesuaian strategi baru yang sedang dilaksanakan sesuai dengan kemampuan yang dikuasai manajemen.

Selain formulasi strategi, penilaian kembali strategi secara periodik juga penting untuk menganalisis secara teliti semua variabel yang relevan dan akibat yang mungkin terjadi atas perusahaan di masa yang akan datang. Setiap alternatif strategi

harus dievaluasi secara mendalam dengan cara mengidentifikasi manfaat dan kelemahan utama setiap strategi tersebut, termasuk asumsi yang mendasari. Berikut kriteria untuk mengevaluasi strategi:

- a. **Konsistensi**, yaitu rencana tindakan yang mendukung satu dengan yang lain;
- b. **Realistik**, yaitu rencana tindakan yang dipilih dapat dicapai meskipun berisi tantangan;
- c. **Fokus pada pencarian peluang dan penyelesaian masalah**, yaitu rencana yang dipilih akan dapat mewujudkan peluang dan menyelesaikan masalah utama dan mengarah ke isu strategi utama;
- d. **Bermanfaat bagi customer**, rencana harus memberikan nilai bagi customer.

5. Instruksi Perencanaan Manajemen Eksekutif

Manajer eksekutif mengomunikasikan materi perencanaan kepada semua tingkatan manajemen untuk berpartisipasi dalam pengembangan perencanaan laba strategis dan taktis untuk tahun anggaran mendatang. Tahap ini merupakan tahap komunikasi dari rencana substantif kepada manajemen tingkat menengah dan tingkat bawah. Tahap ini juga menjelaskan tujuan umum, sasaran spesifik, strategi perusahaan dan segala macam instruksi manajemen eksekutif yang dibutuhkan untuk mengembangkan rencana laba yang strategis dan taktis.

Perusahaan memerlukan suatu alat yang dikenal dengan *cascading*, yaitu alat untuk mengomunikasikan sasaran dan strategi ke jenjang organisasi yang lebih rendah. *Cascading* pada dasarnya adalah proses pengubahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi anggota organisasi melalui perilaku operasional. *Cascading* menjadi suatu proses sistematis penginternalisasian misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi organisasi ke dalam diri setiap personel perusahaan sehingga

menjadi *share mission, share vision, share beliefs, share value* dan *share strategies*.

6. **Persiapan dan Evaluasi Perencanaan Proyek**

Konsep anggaran yang komprehensif mencakup suatu pendekatan yang sistematis dan terintegrasi untuk membuat perencanaan proyek, perencanaan taktis dan perencanaan strategik. Setiap manajemen perlu mengembangkan tabel/grafik berdimensi waktu untuk keperluan pengambilan keputusan dan perencanaan pada sub unitnya. Dalam tabel/grafik berdimensi waktu, biasanya terdapat dua rencana, yaitu:

a. Rencana proyek

Rencana ini meliputi horizon waktu yang berbeda-beda karena setiap proyek mempunyai dimensi waktu yang unik, misalnya: rencana untuk memperbaiki produk yang ada, fasilitas fisik yang baru.

b. Rencana periodik

Merupakan kebutuhan manajemen untuk merencanakan, mengevaluasi dan mengendalikan operasi dalam jangka waktu yang relatif singkat dan konsisten secara interim.

7. **Pengembangan dan Persetujuan Rencana Laba Strategis dan Taktis**

Setelah manajer pusat tanggung jawab menerima instruksi perencanaan manajemen eksekutif, maka manajer dari berbagai pusat tanggung jawab dapat memulai aktivitas intensifnya untuk mengembangkan rencana laba secara strategis maupun taktis yang disusun secara bersamaan.

Rencana laba strategik jangka panjang merupakan perencanaan perusahaan untuk jangka waktu yang relatif lama, yakni lebih dari satu tahun atau bahkan lebih dari lima tahun. Rencana laba strategik jangka panjang dibuat sesuai dengan tujuan umum perusahaan, sasaran strategik, dan strategi jangka panjang yang telah ditentukan sebelumnya. Bagian formal dari rencana ini

meliputi: laporan laba/rugi, neraca, proyeksi arus kas, rencana belanja modal, tuntutan karyawan, rencana penelitian dan rencana penetrasi pasar jangka panjang. Rencana jangka panjang meliputi semua bidang aktivitas utama yang diantisipasi:

- a. Penjualan, harga pokok dan laba;
- b. Proyek besar dan penambahan investasi modal;
- c. Arus kas dan pembiayaan;
- d. Kebutuhan dan persyaratan personel;
- e. Pengembalian investasi;
- f. Penelitian dan pengembangan;
- g. Informasi tentang persaingan di pasar dan analisis pangsa pasar.

Rencana laba taktis merupakan perencanaan kegiatan-kegiatan tahunan perusahaan. Para pemangku kepentingan yang berkepentingan biasanya memerlukan jadwal, hasil dari rencana laba secara periodik, laporan kinerja dan evaluasi mengenai progress perusahaan. Laporan rencana dan progress biasanya dibuat bulanan, tiga bulanan atau tahunan.

Bila kedua rencana laba tersebut selesai dibuat, proses persetujuan dimulai, apakah rencana disetujui, tidak disetujui atau saran perbaikan. Setelah proses persetujuan selesai, berbagai rencana dan program dari pusat tanggung jawab utama digabungkan ke dalam semua rencana laba strategis dan taktis bagi perusahaan dalam satu kesatuan.

8. Pelaksanaan Rencana Laba

Pelaksanaan rencana manajemen yang telah dikembangkan dan disetujui dalam proses perencanaan melibatkan fungsi manajemen yaitu pengarahan bawahan dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Manajemen yang efektif di semua tingkat mengharuskan tujuan, sasaran, strategi dan kebijakan perusahaan dikomunikasikan dan dimengerti oleh bawahannya. Peren-

canaan laba yang luas dan program pengendalian dapat membantu melaksanakan fungsi ini. Rencana, strategi, dan kebijakan yang dibuat melalui partisipasi yang besar menetapkan dasar bagi komunikasi yang efektif.

9. Penggunaan Laporan Kinerja Periodik

Setelah rencana laba diimplementasikan selama periode tertentu, maka diperlukan laporan kinerja periodik yang dibuat berdasarkan laporan bulanan. Laporan kinerja ini mencakup:

- a. Laporan kinerja aktual periodik;
- b. Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang direncanakan;
- c. Memperlihatkan setiap perbedaan sebagai variasi kinerja yang menguntungkan atau tidak menguntungkan.

Perbedaan yang jelas harus dibuat antara laporan keuangan eksternal dan internal. Laporan internal dapat diklasifikasikan menjadi:

- a. Laporan statistik yang memberikan statistik kuantitatif internal dasar mengenai operasi perusahaan;
- b. Laporan manajerial yang khusus mengenai masalah yang tidak berulang dan masalah khusus;
- c. Laporan kinerja periodik.
- d. Laporan kinerja jangka pendek penting untuk pengendalian yang efektif.

10. Penggunaan Anggaran Biaya Fleksibel

Konsep anggaran fleksibel (anggaran variabel) hanya digunakan pada biaya yang terpisah dari rencana laba, sehingga anggaran variabel hanya bersifat tambahan. Anggaran fleksibel memberikan informasi yang realistis mengenai biaya yang dapat digunakan untuk menghitung jumlah anggaran untuk berbagai macam volume output atau tingkat aktivitas dari setiap pusat tanggung jawab.

11. Penerapan Tindak Lanjut

Tahap ini untuk menentukan sebab dan akibat. Variansi kinerja adalah sebuah akibat (hasil), manajemen harus dapat menentukan sebab yang mendasarinya. Identifikasi sebab adalah tanggung jawab manajemen lini. Analisis untuk menentukan sebab akibat ini harus diprioritaskan untuk menentukan variasi kinerja yang menguntungkan dan tidak menguntungkan. Pada kasus yang tidak menguntungkan, setelah berhasil mengidentifikasi sebab yang mendasari, maka ditentukan alternatif tindakan perbaikan yang akan diterapkan.

Dalam kasus variansi yang menguntungkan, sebab yang mendasari juga harus diidentifikasi. Penyebab yang mendasari dapat menjadi informasi yang bernilai bagi peningkatan efisiensi dan bagi pengembangan dukungan yang positif pada operasi dan bagi karyawan yang kurang berhasil.

1.9. KELEBIHAN ANGGARAN

Berikut beberapa keuntungan yang dapat diperoleh bila perusahaan menerapkan penyusunan anggaran yang baik yaitu:

1. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu dapat diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen, hasil proyeksi ini menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.
2. Dalam menyusun anggaran, diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang dilakukan. Analisis bermanfaat bagi manajemen sekalipun ada pilihan untuk tidak melanjutkan keputusan tersebut.
3. Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.
4. Anggaran memerlukan adanya dukungan organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui kekuasaan, kewenangan, dan

- kewajibannya. Anggaran sekaligus berfungsi sebagai alat pengendalian pola kerja karyawan dalam melakukan suatu kegiatan.
5. Mengingat setiap manajer/penyelia dilibatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut berperan serta.

1.10. KELEMAHAN ANGGARAN

Di samping beberapa keunggulan tersebut, terdapat beberapa kelemahan antara lain:

1. Dalam penyusunan anggaran, penaksiran yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.
2. Sering kali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda daripada yang direncanakan. Hal ini berarti diperlukan pemikiran untuk penyesuaian. Kemungkinan ini menghendaki agar anggaran disesuaikan secara berkesinambungan dengan kondisi yang berubah-ubah agar data dan informasi yang diperoleh akurat.
3. Karena penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, maka secara potensial dapat menimbulkan persoalan-persoalan hubungan kerja yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.
4. Penganggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subjektif pembuat kebijakan terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap / cukup.

1.11. HUBUNGAN PENGANGGARAN DAN AKUNTANSI

Penganggaran dengan akuntansi mempunyai hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya. Hubungan keduanya tersebut dapat dijelaskan berikut ini:

1. Akuntansi menyediakan data historis yang dapat digunakan untuk tujuan analisis dalam menyusun rencana perusahaan (anggaran).

2. Komponen penganggaran yang dinyatakan secara finansial, disusun dalam format akuntansi dengan menggunakan sistem informasi akuntansi yang sama.
3. Akuntansi menyediakan data aktual untuk dibandingkan dengan data anggaran sebagai dasar untuk evaluasi kinerja.

1.12. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA

Ati adalah salah satu mahasiswa yang pintar dan anaknya kaya tetapi kurang rajin dan sering menggunakan jalan pintas untuk menyelesaikan tugas-tugasnya, suatu saat ada tugas dari dosen yang harus segera dikumpulkan, karena Ati tidak punya banyak waktu untuk menyelesaikan tugasnya, maka Ati menggunakan jalan pintas dengan cara membeli tugas temannya dengan mengganti identitas temannya dengan identitas dirinya.

Identifikasi masalah etis yang telah dilakukan oleh Ati, dan berikan alasan yang mendasari kesimpulan saudara.

1.13. PENUGASAN INTERNET

Apa yang dapat saudara pelajari mengenai penganggaran dari internet?

Kunjungi Website perusahaan terbuka terkemuka. Review proses penyusunan anggaran pada perusahaan tersebut. Analisis yang diperlukan adalah:

- a. Nama perusahaan
 - b. Struktur kepemilikan perusahaan
 - c. Proses penyusunan anggaran yang ada pada perusahaan
- Kesimpulan apa yang dapat saudara sajikan

PERTANYAAN AKHIR BAB

1. Apa yang dimaksud dengan anggaran dan penganggaran?
2. Sebutkan perbedaan anggaran, ramalan dan proyeksi!
3. Jelaskan faktor yang memengaruhi penyusunan anggaran!

4. Apa yang dimaksud dengan anggaran bisnis?
5. Bagaimana hubungan antara anggaran bisnis dengan ilmu manajemen?
6. Sebutkan dan jelaskan fungsi anggaran secara lengkap?
7. Jelaskan cakupan yang ada pada anggaran keuangan?
8. Hal apa yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran? jelaskan secara singkat!
9. Bagaimana anggaran pendapatan dapat disusun dengan baik?
10. Apa saja tujuan disusunnya anggaran?
11. Apa kelebihan dan kelemahan anggaran?
12. Bagaimana hubungan antara penganggaran dan akuntansi? ●

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari Bab 2, mahasiswa diharapkan mampu;

1. Menjelaskan jenis anggaran
2. Menjelaskan pengelompokan anggaran
3. Menjelaskan anggaran komprehensif dan parsial
4. Mendiskusikan isu yang mendasari tanggung jawab sosial dan etika
5. Menjelaskan hasil dari penugasan internet

BAB II

JENIS-JENIS ANGGARAN

2.1. PENDAHULUAN

Sebagai alat bantu manajemen, anggaran perusahaan mempunyai lingkup yang luas. Seluruh kegiatan yang ada di dalam perusahaan akan terkait dengan anggaran perusahaan tersebut. Oleh karena, hal tersebut maka anggaran perusahaan terdiri dari berbagai macam anggaran yang mempunyai kegunaan sendiri-sendiri. Anggaran yang satu bisa berbeda baik dari segi isi, bentuk, maupun kegunaannya dengan anggaran yang lain. Agar tidak terkecoh oleh beragamnya jenis anggaran yang ada di dalam perusahaan, maka perlu diketahui cara penggolongan anggaran yang benar sehingga tidak menimbulkan kerancuan di dalam memisahkan masing-masing anggaran yang ada di dalam perusahaan tersebut. Berikut jenis-jenis anggaran:

2.2. JENIS ANGGARAN PERUSAHAAN BERDASAR RUANG LINGKUP

Berdasarkan ruang lingkup/intensitas penyusunannya anggaran dibedakan menjadi anggaran komprehensif dan anggaran parsial. Di dalam praktik sering kali perusahaan dapat memilih antara dua alternatif sesuai ruang lingkup atau intensitas penyusunannya. Alternatif pertama menyusun budget dengan ruang lingkup yang menyeluruh atau anggaran komprehensif, karena jenis kegiatan yang dicakupnya meliputi seluruh aktivitas perusahaan bidang marketing, produksi, keuangan, personalia, dan tertib administrasi. Kadang perusahaan

hanya menyusun perencanaan produksi saja, karena tidak ada masalah baik di dalam memasarkan hasil produksi maupun di dalam pembiayaannya cara ini dipilih karena pertimbangan praktis. Ataupun membatasi perencanaan segi keuangan saja, karena perusahaan sedang mengalami kesulitan di bidang ini. Alasan lain karena tidak memiliki kemampuan (teknis dan pembiayaan) untuk menyusun anggaran komprehensif.

2.3. JENIS ANGGARAN BERDASAR FLEKSIBILITAS

Berdasarkan fleksibilitasnya, anggaran dapat dikelompokkan menjadi dua macam yaitu anggaran tetap (*fixed budget*) dan anggaran kontinu (*Continuous budget*). *Fixed budget* adalah budget yang disusun untuk periode waktu tertentu di mana volumenya sudah direncanakan *revenue*, *cost* dan *expenses*. Dalam *fixed budget* tidak diadakan reviewing secara periodik. Penyusunan budget dengan cara ini jarang dilaksanakan oleh perusahaan-perusahaan karena asumsi dasar yang dipakai dalam penyusunan anggaran tidak berubah sama sekali. Padahal dalam kenyataannya, asumsi dasar tersebut selalu harus diubah, karena harus selalu disesuaikan dengan perubahan-perubahan lingkungan yang ada.

Penyusunan budget dengan cara *continuous budget* mempunyai karakteristik-karakteristik di antaranya:

1. Penyusunannya menurut periode tertentu, volume tertentu, dan berdasarkan volume tersebut disusun rencana *revenue*, *cost* dan *expenses*.
2. Untuk mengetahui apakah asumsi-asumsi dasar masih dapat dipakai atau tidak, maka secara periodik dilakukan penilaian kembali. Bila sudah tidak reliabel, maka asumsi harus diubah. Penilaian kembali, dapat dilakukan setiap kuartal atau semester. Perusahaan yang merasakan sering terjadinya perubahan lingkungan, merasa perlu untuk mengadakan penilaian kembali relatif lebih sering, sedangkan perusahaan yang merasa jarang menghadapi perubahan-perubahan lingkungan yang dapat memengaruhi ke-

giatannya, menganggap bahwa enam bulan sekali adalah jangka waktu paling tepat untuk mengadakan penilaian kembali.

3. Ditambahkan anggaran untuk satu triwulan pada periode anggaran berikutnya dengan menggunakan data-data yang paling akhir dimiliki.

Pemanfaatan *budget continuous* memiliki syarat sebagai berikut:

1. Memerlukan perekaman data ekstern secara terus menerus guna mengetahui adanya perubahan lingkungan.
2. Memerlukan sistem dan personalia akuntansi yang cepat dapat merekam, menganalisis serta melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan dalam realisasi.

2.4. JENIS ANGGARAN PERUSAHAAN BERDASAR JANGKA WAKTU

Jika anggaran perusahaan dipisahkan menurut jangka waktu anggaran, maka ada anggaran strategis (*strategical budget*) untuk jangka panjang yaitu melebihi satu periode akuntansi (melebihi 1 tahun), berisikan hal-hal yang bersifat umum seperti kebijakan perusahaan jangka panjang, gambaran perkembangan perusahaan dalam jangka panjang dan lain sebagainya.

Di samping anggaran jangka panjang ini terdapat anggaran jangka pendek atau anggaran operasional yang disebut sebagai anggaran taktis (*tactical budget*). Anggaran taktis anggaran yang berlaku untuk jangka pendek, yaitu satu periode akuntansi atau kurang.

2.5. PENGELOMPOKAN ANGGARAN

Walaupun anggaran yang harus disusun perusahaan yang terdiri dari berbagai jenis anggaran, tetapi pada dasarnya anggaran perusahaan dapat dikategorikan ke dalam beberapa kelompok anggaran, yaitu:

A. Anggaran Operasional

Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu. Karena itu, anggaran operasional mencakup;

1) Anggaran Pendapatan

Anggaran pendapatan merupakan rencana yang dibuat perusahaan untuk memperoleh pendapatan pada kurun waktu tertentu. Anggaran pendapatan dapat disusun berdasarkan jenis produk, wilayah pemasaran, kelompok konsumen atau kelompok wiraniaga. Di dalam kelompok anggaran ini biasanya terkandung pula ramalan tentang beberapa kondisi tertentu yang berada di luar kendali manajemen penjualan, misalnya keadaan ekonomi nasional dan dunia, perubahan harga jual pesaing, dan sebagainya, sehingga manajer pemasaran tidak dapat dituntut untuk sepenuhnya bertanggung jawab terhadap pencapaian sasaran yang dianggarkan. Anggaran penjualan dirancang untuk mengukur efektivitas pemasaran.

2) Anggaran Biaya

Anggaran biaya merupakan rencana biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang direncanakan. Anggaran biaya biasanya disusun berdasarkan jenis biaya yang dikeluarkan. Kelompok anggaran biaya ini adalah:

- a. **Anggaran biaya bahan baku** adalah rencana besarnya biaya bahan baku yang akan dikeluarkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang.
- b. **Anggaran biaya tenaga kerja langsung** adalah rencana besarnya biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk membayar biaya tenaga kerja yang terlibat secara langsung di dalam proses produksi dalam suatu periode tertentu di masa mendatang.

- c. **Anggaran biaya overhead** adalah rencana besarnya biaya produksi di luar biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Anggaran ini mencakup anggaran biaya bahan penolong, anggaran biaya tenaga kerja penolong, anggaran biaya pabrik, dan lain-lain.
 - d. **Anggaran biaya administrasi dan umum** adalah biaya yang direncanakan untuk operasi kantor administratif di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Anggaran ini mencakup anggaran biaya listrik, air, telepon, gaji pegawai, biaya bunga, dan lain-lain.
- 3) **Anggaran Laba**
- Anggaran laba adalah besarnya laba yang ingin diperoleh perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Anggaran laba sebenarnya merupakan gabungan dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya. Anggaran laba merupakan rangkuman dari keseluruhan anggaran laba dapat digunakan untuk:
- a. Mengalokasikan sumber daya
 - b. Merencanakan dan mengoordinasikan hasil kegiatan organisasi
 - c. Alat pengecek akhir tentang efisiensi biaya yang dianggarkan
 - d. Membagi tanggung jawab kepada semua manajer atas kinerja keuangan perusahaan atau divisi.

B. Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Anggaran ini tidak terkait secara langsung dengan aktivitas perusahaan untuk mengendalikan dan menjual produk perusahaan. Anggaran ini merupakan pendukung upaya perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan. Anggaran keuangan mencakup beberapa jenis anggaran, yaitu:

- 1) **Anggaran Investasi** adalah rencana perusahaan untuk membeli barang-barang modal atau barang-barang yang dapat digunakan untuk menghasilkan produk perusahaan di masa mendatang dalam jangka panjang, seperti pembelian dan pembangunan gedung kantor, bangunan pabrik, pembelian mesin, pembelian tanah dan sebagainya.
- 2) **Anggaran Kas** adalah rencana aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan di dalam suatu periode tertentu, beserta penjelasan tentang sumber-sumber penerimaan dan pengeluaran kas tersebut.
- 3) **Proyeksi Neraca** adalah kondisi keuangan yang diinginkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Berarti, dalam proyeksi neraca tersebut mencakup jumlah harta ingin dimiliki perusahaan beserta kewajiban-kewajiban yang harus diselesaikan perusahaan di masa mendatang.

2.6. ANGGARAN KOMPREHENSIF

Komprehensif artinya menyeluruh atau secara keseluruhan. Anggaran komprehensif merupakan anggaran dengan ruang lingkup yang menyeluruh. Aktivitas yang tercakup dalam anggaran komprehensif mencakup seluruh aktivitas perusahaan baik dalam bidang pemasaran, produksi, keuangan dan administrasi.

Penyusunan anggaran komprehensif akan mendatangkan manfaat berupa adanya pendekatan secara sistematis terhadap kebijaksanaan manajemen, serta mempermudah diadakannya evaluasi tujuan akhir perusahaan secara kuantitatif. Dengan menyusun anggaran komprehensif juga membantu fungsi pengawasan yang lebih dinamis terhadap pelaksanaan kebijaksanaan-kebijaksanaan manajemen. Secara lebih tegas istilah “Comprehensive” dalam penganggaran dapat diartikan sebagai:

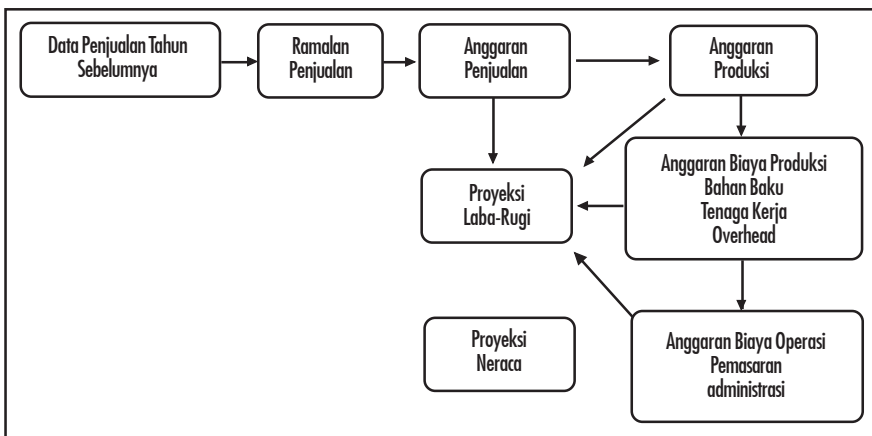
1. Pemakaian secara lebih luas konsep-konsep penganggaran dalam setiap kegiatan perusahaan.

2. Pemakaian total sistem approach dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari.

Ada beberapa pedoman umum yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran komprehensif, yaitu:

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

Berikut skema anggaran komprehensif. Dari skema tersebut dapat dilihat kaitan antara anggaran bidang tertentu dengan yang lain, sekaligus juga menunjukkan bagaimana proses penyusunan anggaran pada sebuah perusahaan.



2.7. ANGGARAN PARSIAL

Anggaran Parsial merupakan anggaran yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas atau dalam ruang lingkup yang sempit. Misalnya perusahaan hanya menyusun anggaran produksi saja, penjualan atau keuangan saja. Dalam anggaran parsial masing-masing bagian menyusun anggaran secara sendiri-sendiri, sehingga rencana

tersebut disusun tidak terpadu, dibandingkan dengan anggaran komprehensif anggaran parsial lebih mudah disusun karena belum begitu kompleks. Ada beberapa alasan yang menyebabkan perusahaan menyusun anggaran secara parsial.

1. Perusahaan tidak mempunyai kemampuan untuk membuat anggaran secara keseluruhan karena tidak adanya skill sehingga anggaran dibuat sebagian yang diperlukan saja.
2. Tidak tersedianya data yang lengkap tentang keseluruhan bagian dalam perusahaan. Penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang sangat erat dengan tersedia atau tidaknya data serta ketepatan data.
3. Kekurangan biaya untuk membuat anggaran yang lengkap sehingga disusun anggaran yang perlu saja.

2.8. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA

Ny. Nana dan Nn. Nini adalah karyawan *GS Mart*. Mereka masing-masing digaji bulanan Rp2.500.000. Ny. Nana bertugas sebagai kasir sekaligus membuat pembukuan dan menyusun anggaran pada *GS Mart*. Nn. Nini bertugas sebagai pengadaan barang sekaligus mendisplay pada etalase dan membuat catatan sediaan. Karena pemilik *GS Mart* berada di luar kota, maka semua kegiatan sepenuhnya diserahkan kepada Ny. Nana dan Nn. Nini. Karena merasa diberikan kekuasaan penuh pengelolaan *GS Mart* dan pemilik percaya penuh kepada Ny. Nana, Ny. Nana dalam menyusun anggaran bulanan menganggarkan biaya jaga malam yang sebenarnya tidak pernah ada pungutan keamanan jaga malam.

Identifikasi masalah etis yang relevan dengan situasi ini, dan berikan alasan yang mendasari kesimpulan Saudara.

2. 9. PENUGASAN INTERNET

Apa yang dapat saudara pelajari mengenai penyusunan anggaran dari internet?

Apa yang dapat saudara pelajari mengenai manfaat penyusunan anggaran?

Kunjungi Website perusahaan terbuka terkemuka. Review pengelompokan anggaran pada perusahaan tersebut. Analisis yang diperlukan adalah:

- a. Nama perusahaan
 - b. Analisis pengelompokan anggaran
- Kesimpulan apa yang dapat saudara sajikan

PERTANYAAN AKHIR BAB

1. Apa yang dimaksud dengan anggaran komprehensif dan anggaran parsial?
2. Apa yang dimaksud dengan anggaran tetap dan anggaran kontinu?
3. Apa yang dimaksud dengan anggaran strategis dan anggaran taktis?
4. Jelaskan tentang anggaran operasional dan anggaran keuangan!
5. Jelaskan alasan perusahaan memilih membuat anggaran parsial. ●

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari Bab 3, Mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan jenis-jenis perusahaan berdasar aktivitasnya
2. Menjelaskan jenis-jenis biaya pada perusahaan manufaktur
3. Menjelaskan pengelompokan biaya pada perusahaan manufaktur
4. Menjelaskan perilaku biaya berdasar reaksi volume produksi
5. Mendiskusikan isu yang mendasari tanggung jawab sosial dan etika
6. Menjelaskan hasil dari penugasan internet

BAB III

JENIS PERUSAHAAN DAN STRUKTUR BIAYA

3.1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan agar dapat bertahan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, harus memiliki produk untuk dijual kepada masyarakat. Produk tersebut dapat berupa nonfisik, barang jadi siap dipakai atau bahan baku yang harus diproses lebih lanjut. Maka di sini ada tiga macam perusahaan yaitu:

1. Perusahaan jasa

yaitu perusahaan yang produknya bersifat nonfisik. Seperti perusahaan transportasi, biro wisata, konsultan dan akuntan

2. Perusahaan dagang

yaitu perusahaan yang membeli barang dari perusahaan lain dan menjualnya kepada pihak yang membutuhkan/konsumen. Misalnya pasar swalayan, distributor elektronik dan lain-lain.

3. Perusahaan manufaktur

yaitu perusahaan yang membeli barang mentah, mengolahnya hingga menjadi produk jadi yang siap dipakai. Misalnya produsen kue mengolah terigu menjadi kue.

Jadi perusahaan manufaktur adalah perusahaan yang berfungsi sebagai jembatan antara produsen bahan baku dengan konsumen yang memerlukan barang jadi yang siap digunakan. *Perusahaan manufaktur*

memiliki beberapa ciri yang berbeda dengan perusahaan jasa dan dagang. Ciri-ciri khusus tersebut berkaitan dengan jenis persediaan di dalam perusahaan manufaktur yang berbeda dengan perusahaan dagang, maupun jenis dan struktur biaya di dalam perusahaan manufaktur yang berbeda dengan perusahaan dagang dan perusahaan jasa.

3.2. JENIS PERSEDIAAN DI PERUSAHAAN MANUFAKTUR

Karena perusahaan manufaktur adalah perusahaan yang mengolah bahan baku menjadi barang jadi yang siap pakai, maka persediaan di dalam perusahaan manufaktur berbeda dengan jenis persediaan di dalam perusahaan dagang. Persediaan di dalam perusahaan manufaktur dibedakan menjadi:

1. **Persediaan bahan baku**, yaitu bahan dasar yang menjadi komponen utama dari suatu produk. Misalnya terigu adalah bahan baku dari kue, kayu adalah bahan baku dari meja.
2. **Persediaan barang dalam proses**, yaitu bahan baku yang telah diproses untuk diubah menjadi barang jadi tetapi pada sampai tanggal neraca belum selesai proses produksinya. Misalnya, kue yang belum dioven pada industri makanan, meja tulis yang belum dihaluskan di dalam industri mebel.
3. **Persediaan barang jadi**, adalah bahan baku yang telah diproses menjadi produk jadi yang siap pakai dan siap dipasarkan. Seperti kue, meja tulis.

3.3. JENIS DAN PENGELOMPOKAN BIAYA

Jenis dan struktur biaya di dalam perusahaan manufaktur memiliki perbedaan dengan perusahaan jasa dan dagang. Biaya di dalam perusahaan manufaktur dikelompokkan menjadi beberapa kelompok menurut spesifikasi kegunaannya, yaitu:

1. Biaya bahan baku

Adalah biaya yang dikeluarkan untuk membeli bahan baku yang telah digunakan untuk menghasilkan suatu produk jadi tertentu. Misalnya harga beli terigu perkilogram kue, harga beli dari kayu per unit meja.

2. Biaya tenaga kerja langsung

Adalah biaya yang dikeluarkan untuk membayar pekerja yang terlibat secara langsung dalam proses produksi. Misalnya, tukang aduk dan tukang cetak kue, tukang kayu yang membuat meja.

3. Biaya overhead

Adalah biaya-biaya selain biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung, tetapi juga tetap dibutuhkan dalam proses produksi. Biaya dalam kelompok ini adalah:

a. *Biaya bahan penolong*, yaitu bahan tambahan yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu produk tertentu. Misalnya, gula pasir, mentega, keju, kacang, selai dan pewarna makanan untuk membuat kue, paku dan cat dibutuhkan untuk menghasilkan meja tulis.

b. *Biaya tenaga kerja tidak langsung*, yaitu pekerja yang dibutuhkan dalam proses menghasilkan suatu barang, tetapi tidak terlibat secara langsung di dalam proses produksi. Misalnya, gaji mandor dan satpam pabrik.

c. *Biaya pabrikasi lain* adalah biaya-biaya tambahan yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu produk selain biaya bahan penolong dan biaya tenaga kerja penolong. Seperti biaya listrik dan air pabrik, biaya telepon pabrik, penyusutan bangunan pabrik, penyusutan mesin.

4. Biaya pemasaran digunakan untuk menampung keseluruhan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mendistribusikan barang dagangannya hingga sampai ke tangan pelanggan. Biaya ini mencakup gaji wiraniaga, komisi wiraniaga, biaya iklan.

5. **Biaya administrasi** dan umum digunakan untuk menampung keseluruhan biaya operasi kantor. Biaya ini mencakup gaji direktur, gaji sekretaris, biaya listrik, biaya telepon, biaya penyusutan bangunan kantor.

Biaya-biaya yang terjadi pada perusahaan manufaktur tersebut di atas tidak digabungkan menjadi satu kelompok biaya. Kelima jenis biaya tersebut di atas dikelompokkan lagi ke dalam kelompok besar biaya. Pengelompokan tersebut berguna untuk memilah dengan jelas, biaya-biaya yang terakumulasi dan membentuk suatu produk dan biaya-biaya yang berkaitan dengan aktivitas operasional. Biaya-biaya tersebut dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar, yaitu

A. Biaya produksi:

- 1) Biaya bahan baku langsung
- 2) Biaya tenaga kerja langsung
- 3) Biaya overhead

Gabungan dari biaya di atas akan membentuk biaya produksi. Itu berarti biaya produksi adalah keseluruhan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menghasilkan sejumlah produk yang siap dijual.

B. Biaya operasional/komersial:

- 1) Biaya pemasaran
- 2) Biaya administrasi dan umum

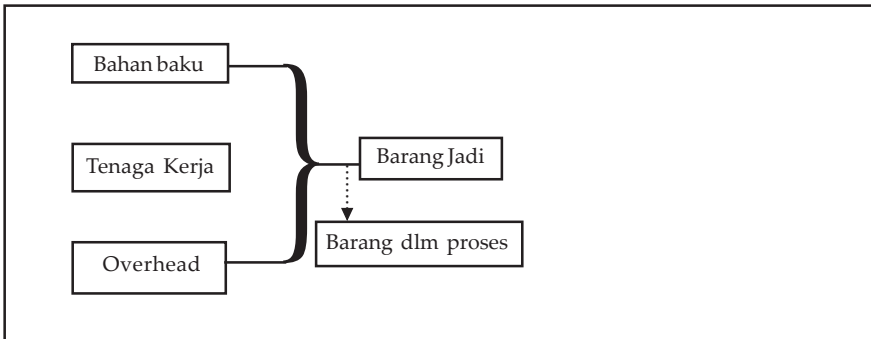
Biaya operasi merupakan komponen biaya perusahaan di luar biaya produksi. Biaya operasi ini merupakan biaya untuk memasarkan produk perusahaan hingga sampai ke tangan konsumen beserta keseluruhan biaya yang dikeluarkan berkaitan dengan proses administratif yang dilakukan perusahaan.

3.4. ARUS BIAYA

Dalam memproses bahan baku menjadi barang jadi, mengakibatkan suatu arus biaya ditunjukkan peraga 3.1 berikut ini. Gabungan dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead membentuk biaya produksi. Jika ketiga komponen biaya tersebut masing-masing belum mencapai 100% dari kebutuhan biaya produksi per unit output maka gabungan ketiganya membentuk *persediaan barang dalam proses*. Jika gabungan ketiga komponen biaya tersebut masing-masing telah mencapai 100% maka akan membentuk *barang jadi*.

Itu berarti, perbedaan antara barang jadi dan barang dalam proses terletak pada kandungan biaya di dalam setiap jenis persediaan tersebut. Di dalam barang jadi telah terkandung 100% komponen biaya yang dibutuhkan, sedangkan barang dalam proses kandungannya kurang dari 100% dari keseluruhan biaya yang dibutuhkan.

Peraga 3.1 Gambar Arus Biaya



3.5. PERILAKU BIAYA

Tidak setiap jenis biaya memiliki reaksi yang sama terhadap perubahan volume produksi pada suatu periode tertentu. Beberapa jenis biaya berubah secara paralel dengan perubahan volume produksi. Dan beberapa jenis biaya yang lain tidak bereaksi terhadap gejala volume produksi.

Berdasarkan perilakunya dalam bereaksi terhadap perubahan volume produksi dari suatu produk tertentu di dalam suatu perusahaan maka biaya dapat dikategorikan ke dalam kelompok:

1. Biaya variabel

Adalah biaya yang akan selalu berubah sesuai dengan perubahan tingkat aktivitas perusahaan seperti perubahan volume produksi, volume pemasaran, jumlah jam kerja, ataupun ukuran aktivitas yang lain.

2. Biaya tetap

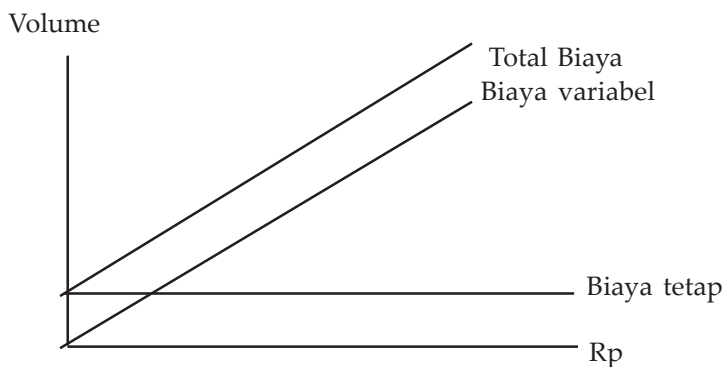
Adalah biaya yang relatif tidak akan berubah walaupun terjadi perubahan tingkat aktivitas dalam batas tertentu. Aktivitas perusahaan bertambah ataupun berkurang, biaya jenis ini tidak akan berubah. Biaya yang termasuk kelompok ini adalah:

- a. Sebagian dari biaya overhead
- b. Sebagian dari biaya pemasaran
- c. Biaya administrasi dan umum

3. Biaya semivariabel

Adalah satu jenis biaya yang sebagian mengandung komponen variabel dan sebagian lagi mengandung sifat tetap. Biaya listrik, air dan telepon adalah sebagian contoh dari jenis biaya semivariabel.

Peraga 3.2 Perilaku Biaya



Berdasarkan pengelompokan perilaku biaya di atas, umumnya biaya-biaya di dalam perusahaan manufaktur dapat dikelompokkan seperti dalam tabel berikut:

Jenis Biaya	Perilaku	
Biaya Produksi :		
- Biaya bahan baku langsung	Variabel	
- Biaya tenaga kerja langsung	Variabel	
- Biaya overhead	Variabel	Tetap
Biaya Operasi :		
- Biaya Pemasaran	Variabel	Tetap
- Biaya administrasi dan umum	Variabel	Tetap

3.6. CONTOH KASUS

Larasati Bakery adalah produsen kue yang berlokasi di Yogyakarta. Berkaitan dengan pembuatan anggaran perusahaan untuk tahun 2016, pada Desember 2015 bagian akuntansi mengumpulkan data yang terkait dan diperlukan selama tahun 2015. Untuk tahun 2016 mendatang, perusahaan merencanakan memproduksi sebesar 5.000 kg kue. Untuk menghasilkan satu kilogram kue membutuhkan 5 ons terigu, 2,5 ons gula pasir dan 2,5 ons mentega. Diperkirakan harga terigu Rp10.000 per kilogram, Rp15.000 per kilogram gula pasir, dan Rp30.000 per kilogram mentega. Sedangkan upah yang dibayarkan kepada pembuat kue Rp5.000 per kilogram kue. Biaya overhead untuk volume produksi tersebut sebanyak Rp40.000.000. Diperkirakan sebanyak 40% dari biaya overhead tersebut merupakan biaya variabel dan sisanya merupakan biaya tetap. Sedangkan biaya pemasaran yang dianggarkan sebesar Rp5.000.000 di mana sebanyak 20% diperkirakan merupakan biaya variabel dan sisanya sebagai biaya tetap. Sedangkan biaya administrasi dan umum dianggarkan sebanyak Rp6.000.000 yang semuanya merupakan biaya tetap.

Berdasarkan data tersebut, maka diketahui besarnya biaya variabel dan biaya tetap yang dianggarkan Larasati Bakery untuk tahun 2016 sebesar:

- Biaya bahan baku = $5.000 \text{ kg} \times 0,5 \text{ kg} \times \text{Rp}10.000 = \text{Rp}25.000.000$
- Biaya bahan penolong = $5.000 \text{ kg} \times 0,25 \text{ kg} \times \text{Rp}15.000 = \text{Rp}18.750.000$
 $5.000 \text{ kg} \times 0,25 \text{ kg} \times \text{Rp}30.000 = \text{Rp}37.500.000$
- Biaya tenaga kerja langsung = $5.000 \text{ kg} \times \text{Rp}5.000 = \text{Rp}25.000.000$
- Biaya overhead Rp40.000.000 yaitu Rp16.000.000 biaya variabel dan Rp24.000.000 biaya tetap
- Biaya pemasaran Rp5.000.000 yaitu Rp1.000.000 biaya variabel dan Rp4.000.000 biaya tetap
- Biaya administrasi umum Rp6.000.000 merupakan biaya tetap

Jenis Biaya	Perilaku Biaya	
	Variabel	Tetap
Biaya Produksi		
- Biaya bahan baku langsung	Rp25.000.000	
- Biaya bahan penolong (a)	Rp18.750.000	
- Biaya bahan penolong (b)	Rp37.500.000	
- Biaya tenaga kerja langsung	Rp25.000.000	
- Biaya overhead	Rp16.000.000	Rp24.000.000
Biaya Operasi		
- Biaya pemasaran	Rp1.000.000	Rp4.000.000
- Biaya administrasi & umum		Rp6.000.000
Total	Rp123.250.000	Rp34.000.000

Dari rincian biaya yang dianggarkan Larasati Bakery tersebut, diketahui bahwa jumlah biaya variabel yang dianggarkan sebesar Rp123.250.000 dan biaya tetap total yang dianggarkan sebesar Rp34.000.000. Berdasarkan data ini, pihak manajemen dapat mengolah data ini lebih lanjut untuk berbagai keperluan penyusunan anggaran.

3.7. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA

Ny. Nora adalah manajer *Mitra Mart*. Ny. Nora diberikan wewenang penuh oleh pemilik *Mitra Mart*. Ny. Nora digaji sebagai manajer,

karena merasa diberikan kekuasaan penuh sebagai pengelolaan *Mitra Mart* Ny Nora menjual barang dagangan pribadinya dengan fasilitas dari *Mitra Mart*, termasuk dalam pengiriman barang menggunakan mobil dan sopir *Mitra Mart*.

Identifikasi masalah etis yang relevan dengan situasi ini, dan berikan alasan yang mendasari kesimpulan saudara.

3.8. PENUGASAN INTERNET

Apa yang dapat saudara pelajari mengenai pengelompokan anggaran pada perusahaan manufaktur dari internet?

Kunjungi Website perusahaan manufaktur terbuka terkemuka. Review pengelompokan anggaran pada perusahaan tersebut. Analisis yang diperlukan adalah:

- a. Nama perusahaan
- b. Analisis pengelompokan anggaran

Kesimpulan apa yang dapat saudara sajikan

PERTANYAAN AKHIR BAB

1. Jelaskan jenis-jenis perusahaan berdasar aktivitasnya
2. Jelaskan jenis-jenis biaya pada perusahaan manufaktur
3. Jelaskan pengelompokan biaya pada perusahaan manufaktur
4. Jelaskan perilaku biaya berdasarkan reaksi volume produksi
5. Soal kasus

Soal latihan 3.1

Pergiwati Bakery adalah produsen kue yang berlokasi di Yogyakarta. Berkaitan dengan pembuatan anggaran perusahaan untuk tahun 2016, pada Desember 2015 bagian akuntansi mengumpulkan data yang terkait dan diperlukan selama tahun 2015. Untuk tahun 2016 mendatang, perusahaan merencanakan memproduksi sebesar 6.000 kg kue. Untuk menghasilkan satu kilogram kue membutuhkan 4 ons terigu, 2,5 ons gula pasir, 2,5 ons telur dan 2 ons mentega.

Diperkirakan harga terigu Rp15.000 per kilogram, Rp14.000 per kilogram gula pasir, telur Rp20.000 per kilogram dan Rp30.000 per kilogram mentega. Untuk pembuatan topping per kilogram kue diperlukan 1 ons coklat, 2 ons keju dan 5 ons telur. Harga coklat per kilogram Rp50.000, harga keju Rp75.000 per kilogram. Sedangkan upah yang dibayarkan kepada pembuat kue Rp7.500 per kilogram kue. Biaya overhead untuk volume produksi tersebut sebanyak Rp40.000.000. Diperkirakan sebanyak 30% dari biaya overhead tersebut merupakan biaya variabel dan sisanya merupakan biaya tetap. Sedangkan biaya pemasaran yang dianggarkan sebesar Rp5.000.000 di mana sebanyak 25% diperkirakan merupakan biaya variabel dan sisanya sebagai biaya tetap. Sedangkan biaya administrasi dan umum dianggarkan sebanyak Rp5.000.000 yang semuanya merupakan biaya tetap.

Berdasarkan data tersebut, maka saudara diminta mengelompokkan biaya menjadi biaya tetap dan biaya variabel sebagai dasar untuk menyusun anggaran produksi pada Pergiwati Bakery untuk tahun 2016.

Soal latihan 3.2

CV Sandang berkedudukan di Yogyakarta memproduksi baju anak-anak dengan bahan baku kain dan bahan pembantu benang, kancing dan aksesoris lain. Tukang jahit pada CV Sandang dibayar berdasarkan jumlah produksi. Biaya air, listrik dan telepon 60% dibebankan untuk pabrik, sisanya untuk kantor. Berikut data-data anggaran biaya pada CV Sandang untuk tahun 2016:

Pemakaian kain	Rp150.000.000
Pemakaian kancing	Rp50.000.000
Pemakaian benang	Rp4.000.000
Pemakaian asesoris	Rp125.000.000
Upah tukang jahit	Rp10.000.000
Gaji mandor pabrik	Rp2.000.000
Gaji satpam pabrik	Rp2.000.000
Gaji satpam kantor	Rp2.500.000
Gaji wiraniaga	Rp2.000.000
Komisi wiraniaga	Rp5.000.000
Gaji karyawan pemasaran	Rp4.500.000
Gaji karyawan administrasi	Rp6.000.000
Gaji manajer	Rp15.000.000
Biaya listrik, air dan telepon	Rp50.000.000
Biaya penyusutan mesin-mesin pabrik	Rp3.000.000
Biaya penyusutan gedung pabrik	Rp2.500.000
Biaya penyusutan gedung kantor	Rp1.000.000
Biaya penyusutan kendaraan pabrik	Rp5.000.000
Biaya penyusutan kendaraan manajer	Rp5.000.000
Biaya angkut penjualan	Rp15.000.000
Biaya iklan	Rp3.500.000

Berdasarkan data tersebut saudara diminta untuk mengelompokkan biaya berdasar perilaku biaya baik untuk biaya produksi dan non produksi sebagai dasar penyusunan anggaran tahun 2016. ●

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari Bab 4, Mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan anggaran penjualan dan faktor-faktor yang memengaruhinya
2. Menjelaskan pengelompokan anggaran penjualan
3. Menjelaskan dan menentukan taksiran penjualan
4. Menjelaskan penetapan harga jual produk
5. Menjelaskan dan membuat anggaran penjualan
6. Mendiskusikan isu yang mendasari tanggung jawab sosial dan etika
7. Menjelaskan hasil dari penugasan internet

BAB IV

TAKSIRAN PENJUALAN DAN ANGGARAN PENJUALAN

4.1. PENDAHULUAN

Anggaran penjualan adalah rencana kerja perusahaan di masa yang akan datang di bidang penjualan produk perusahaan. Di dalam anggaran penjualan ini tercakup beberapa hal yang terkait, seperti volume penjualan (dalam unit, meter, lembar, kilogram, ton, buah, liter, barel, dan sebagainya) dan harga jual per unitnya. Perkalian antara volume barang yang akan dijual dengan harga jual produk per unit menghasilkan nilai penjualan secara keseluruhan. Anggaran penjualan merupakan dasar dari penyusunan anggaran yang lainnya. Karena itu, anggaran penjualan harus merupakan suatu target yang diyakini dapat dicapai oleh perusahaan. Perusahaan harus memperhitungkan sumber daya yang dimiliki perusahaan (kapasitas produksi, saluran distribusi, tim wiraniaga yang dimiliki, armada angkutan perusahaan, dan sebagainya) agar target penjualan dapat dicapai oleh manajemen.

4.2. FAKTOR YANG MEMENGARUHI ANGGARAN PENJUALAN

Faktor yang memengaruhi anggaran penjualan ada dua yaitu faktor intern dan faktor ekstern. Faktor intern adalah faktor yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri dan biasanya dapat dikendalikan oleh perusahaan. Faktor intern meliputi penjualan tahun lalu,

kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan penjualan, kapasitas produksi, tenaga kerja dan modal. Faktor-faktor intern ini saling terkait tidak bisa dianalisis sendiri-sendiri. Misalnya, data penjualan tahun lalu sebagai dasar penentuan prediksi penjualan tahun yang akan datang, padahal prediksi penjualan akan dipengaruhi oleh kapasitas produksi, tenaga kerja dan modal. Kebijakan perusahaan tentang penjualan misalnya berkaitan dengan kebijakan kredit, hal ini akan memengaruhi arus kas, selanjutnya akan memengaruhi modal dan selanjutnya.

Faktor ekstern adalah faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan, perusahaan hanya dapat mengantisipasi berdasarkan data masa lalu dan prediksi masa depan. Faktor ekstern misalnya persaingan pasar, posisi perusahaan dalam persaingan, tingkat pertumbuhan penduduk, tingkat penghasilan masyarakat, perubahan selera konsumen, elastisitas permintaan, kondisi perekonomian nasional, perkembangan politik, perkembangan kebijakan pemerintah dan kemajuan teknologi. Faktor ekstern ini harus benar-benar diperhatikan karena banyak kasus perusahaan tidak dapat mencapai target penjualan karena datangnya pesaing dengan produk yang sama atau substitusinya, atau karena daya beli masyarakat yang berubah, atau karena kemajuan teknologi yang mengubah persepsi masyarakat tentang suatu produk.

Anggaran penjualan biasanya dikelompokkan berdasarkan beberapa faktor tertentu, yang saling terintegrasi satu dengan lainnya, misalnya pengelompokan berdasarkan:

1. Wilayah pemasaran

Pembagian rencana penjualan berdasarkan target wilayah geografis tertentu, misalnya penjualan untuk provinsi DKI, Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali dan sebagainya.

2. Kelompok konsumen

Rencana penjualan dapat pula dibagi berdasarkan kelompok yang ingin dijadikan sasaran penjualan oleh perusahaan, misalnya berdasarkan kelompok umur tertentu, jenis kelamin, tingkat pendapatan, tingkat pendidikan, suku, dan sebagainya.

3. Jenis produk

Pengelompokan rencana penjualan berdasarkan jenis produk, berarti membagi target penjualan berdasarkan jenis produk yang dihasilkan atau yang ingin dijual perusahaan. Misalnya target penjualan di dalam perusahaan konveksi yang membaginya berdasarkan jenis produk, seperti celana panjang, celana pendek, kemeja pria, hem pria dan sebagainya.

4. Kelompok wiraniaga

Pengelompokan penjualan yang dilakukan berdasarkan kelompok berarti membagi target volume penjualan yang harus dicapai oleh setiap wiraniaga atau setiap tim wiraniaga yang dimiliki oleh perusahaan. Misalnya, target penjualan Agus harus sebanyak 100 unit perbulan, target penjualan Budi sebanyak 150 unit perbulan dan lain sebagainya.

5. Waktu terjadinya penjualan

Rencana penjualan dapat juga dibagi berdasarkan target waktu yang ingin dicapai perusahaan. Misalnya anggaran penjualan bulanan, anggaran penjualan triwulanan, anggaran penjualan enam bulanan, anggaran penjualan tahunan, dan sebagainya.

6. Dan sebagainya

Pengelompokan anggaran penjualan berdasarkan faktor-faktor tersebut akan memudahkan anggota tim pemasaran mengerti hal-hal yang harus dikerjakan yang terkait dengan rencana pen-

jualan tersebut. Pengelompokan anggaran penjualan memperjelas hal-hal yang harus dikerjakan oleh tim pemasaran berdasarkan rincian target yang telah ditetapkan.

4.3. PENGELOMPOKAN ANGGARAN PENJUALAN

1. Anggaran penjualan berdasarkan jenis produk

Dari bermacam-macam kemungkinan susunan rencana penjualan, menyusun rencana penjualan berdasarkan jenis produk yang dihasilkan adalah susunan yang paling sederhana. Anggaran penjualan yang hanya didasarkan pada jenis produk berisi volume dari setiap jenis produk yang ingin dijual di dalam suatu periode dikalikan dengan harga jual per unit untuk setiap jenis produk. Hasil perkalian tersebut menghasilkan nilai penjualan dari setiap jenis produk tersebut. Penjumlahan dari nilai penjualan setiap jenis produk tersebut menghasilkan anggaran penjualan keseluruhan pada periode tersebut.

2. Anggaran penjualan per periode waktu

Anggaran penjualan dapat pula disusun berdasarkan waktu bulanan, yaitu untuk menyusunnya cukup membagi atau mengalokasikan volume penjualan tahunan ke bulan-bulan yang ada sesuai dengan proporsi yang realistis. Biasanya pengalokasian volume penjualan ke dalam berbagai bulan tersebut didasarkan pada pengalaman penjualan perusahaan di masa lalu. Gejolak volume penjualan sangat dipengaruhi oleh jenis produk dan perilaku konsumen secara umum, sehingga ada musim-musim tertentu, volume penjualan meningkat. Misalnya, saat musim menjelang masuk sekolah, penjualan sepatu, tas dan seragam sekolah meningkat. Menjelang lebaran penjualan makan dan pakaian meningkat.

3. Anggaran penjualan per wilayah pemasaran

Untuk menyusun anggaran penjualan berdasarkan wilayah pemasaran, cukup mengalikan volume penjualan total dalam setahun dengan target penjualan per wilayah pemasaran, per jenis produknya. Anggaran penjualan per wilayah pemasaran tersebut masih dapat dibagi lagi berdasarkan penjualan bulanan untuk setiap wilayah pemasaran.

4. Anggaran penjualan per wiraniaga

Untuk menyusun anggaran penjualan berdasarkan wiraniaga, maka cukup mengalikan volume penjualan total dari setiap jenis produk dengan target penjualan setiap wilayah pemasaran di mana wiraniaga tersebut ditempatkan dengan target penjualan setiap wiraniaga.

4.4. TAKSIRAN PENJUALAN

Dalam proses penyusunan anggaran penjualan perusahaan, pihak penyusun anggaran tidak dapat menyusun rencana kerja secara sembarang tanpa memperhatikan faktor-faktor yang terkait. Dalam menyusun anggaran penjualan, perusahaan harus menetapkan volume produk yang akan dijual dan harga jual dari setiap produk yang akan dijual tersebut. Dengan kata lain, perusahaan harus membuat taksiran atau ramalan penjualan. Taksiran penjualan tersebut berupa prediksi volume barang yang akan dijual, untuk menetapkan volume penjualan, perusahaan harus realistis agar volume yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Volume penjualan yang tinggi memang akan berdampak pada laba yang lebih tinggi. Tetapi volume penjualan yang terlalu tinggi jika tidak diimbangi dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan hanya akan menciptakan rasa frustrasi di kalangan manajemen karena terlalu sulit dicapai. Sebaliknya, target volume penjualan yang terlalu rendah akan menyebabkan upaya yang tidak serius dari pihak manajemen

dan dapat menyebabkan perolehan laba usaha menjadi terlalu rendah. Karena itu, volume penjualan yang ingin diraih di dalam suatu periode tertentu, harus realistis, dengan membandingkan antara target, realisasi anggaran tahun-tahun sebelumnya dan sumber daya yang dimiliki saat ini. Teknik untuk memproyeksikan taksiran penjualan tersebut ada dua metode yaitu metode kualitatif dan metode kuantitatif.

Kedua metode ini mempunyai kelemahan, metode kualitatif bersifat subjektif karena taksiran dilakukan atas dasar pendapat seseorang sehingga akurasinya diragukan. Sedangkan metode kuantitatif hasilnya masih kurang dapat dipercaya, sebab banyak hal yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, seperti:

- a. Perubahan situasi politik, dapat pula berpengaruh terhadap daya beli masyarakat. Situasi politik yang membaik atau memburuk akan memengaruhi rasa aman, keinginan untuk mengkonsumsi dan sebagainya.
- b. Perubahan sosial masyarakat dan selera konsumen, dapat pula berpengaruh terhadap kemampuan perusahaan dapat menjual.
- c. Perubahan ekonomi dan kebijakan pemerintah yang tecemin didalam pertumbuhan pendapat nasional, nilai tukar mata uang, cadangan devisa, dan sebagainya akan memengaruhi volume transaksi secara keseluruhan.

Dengan adanya kelemahan-kelemahan tersebut, teknik *forecasting* menghendaki adanya kombinasi dari kedua metode tersebut sehingga dapat menutupi kelemahan satu dengan yang lainnya. Teknik kuantitatif dipakai sebagai alat utama dalam menyusun forecast, sedangkan metode kualitatif dijadikan sebagai alat pendukung dalam bentuk interpretasi penyusunan anggaran.

a. Metode kualitatif (*Qualitative Methods*)

Merupakan suatu teknik proyeksi penjualan yang didasarkan atas pendirian/sikap, kepercayaan/keyakinan, perasaan, pengalaman, dan

intuisi manajer sehingga hal ini benar-benar bersifat subjektif. Metode kualitatif ini meliputi:

- 1) Pendapatan dewan eksekutif, yaitu suatu kelompok manajer yang dibentuk untuk mengestimasi permintaan konsumen.
- 2) Gabung kemampuan penjualan, merupakan estimasi dari setiap tenaga penjualan yang mereka yakini dapat dicapai untuk periode yang akan datang dari setiap tenaga penjualan untuk kemudian digabung dengan wilayah penjualan lainnya sehingga menjadi taksiran penjualan perusahaan secara keseluruhan.
- 3) Pendapat dari para pakar.
- 4) Melakukan riset pasar, dimana perusahaan menyurvei konsumen untuk mengetahui produk apa yang mereka inginkan beserta perkiraan permintaan atas jumlah produk tersebut.

b. Metode kuantitatif (*Quantitative Methods*)

Merupakan cara penaksiran penjualan menggunakan model-model matematik (Statistik) sehingga lebih objektif. Cara penaksiran yang bersifat kuantitatif terbagi atas:

- 1) Analisis Tren, merupakan model time series yang terdiri atas:
 - a) Metode Tren Bebas (*Free hand method*)
 - b) Metode Tren Setengah Rata-rata (*Semi average method*)
 - c) Metode Tren Moment (*Moment trend method*)
 - d) Metode Kuadrat Terkecil (*Least square method*)
- 2) Analisis korelasi, merupakan model sebab akibat yang menghubungkan antarvariabel melalui model regresi linier dan korelasi.
- 3) Analisis untuk tujuan khusus (*Specific purpose methods*):
 - a) Analisis Industri, untuk mengetahui posisi perusahaan terhadap keadaan industri secara keseluruhan.
 - b) Analisis Lini Produk, untuk menganalisis produk yang dihasilkan. Metode ini dilakukan jika perusahaan menghasilkan lebih dari satu macam produk.

- c) Analisis pengguna akhir, merupakan analisis akhir dari produk, apakah produk tersebut merupakan produk untuk konsumsi atau produk untuk industri (Memerlukan proses produksi lanjutan sebelum produk tersebut dapat dikonsumsi)

1. Metode Trend Bebas

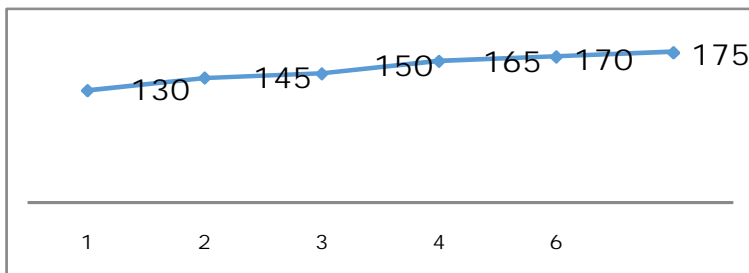
Meskipun metode ini masuk ke dalam kategori metode kuantitatif, tetapi metode ini tidak menggunakan rumus matematik, sehingga masih bersifat subjektif (kurang ilmiah).

Contoh:

Berikut ini sebagian data yang diambil dari PT PANORAMA

Tahun	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Penjualan	130	145	150	165	170	175

Taksiran penjualan dengan metode ini dapat digambarkan sebagai berikut:



2. Metode Tren Setengah Rata-rata

Dalam metode ini data dibedakan ke dalam:

- a. Data genap, dibagi lagi menjadi:
 - 1) Data genap kelompok genap
 - 2) Data genap kelompok ganjil

b. Data ganjil

Untuk menaksir jumlah tertentu di waktu yang akan datang digunakan persamaan garis lurus, dengan persamaan sebagai berikut:

$$y = a + bx$$

Di mana:

$$a = \text{Rata-rata kelompok I}; \bar{x} = \frac{\sum y_1}{n_1}$$

$$b = \frac{\bar{x}_2 - \bar{x}_1}{n} \quad \text{di mana} \quad \bar{x} = \frac{\sum y_1}{n_2}$$

n_1, n_2 = Jumlah tahun pada masing-masing kelompok I dan II

n = Jumlah tahun antara kelompok I dan II

x = Jumlah tahun yang dihitung dari periode dasar

Contoh:

Berikut adalah sebagian data penjualan (unit) selama 8 tahun terakhir PT BAROKAH:

Tahun	Penjualan	Tahun	Penjualan
2008	8.000	2012	10.400
2009	8.800	2013	10.800
2010	10.000	2014	12.000
2011	9.200	2015	12.400
Sub total	36.000	Sub total	45.600

Jawab:

Tahun (n)	Penjualan (Y)	X
2008	8.000	-3
2009	8.800	-1
2010	10.000	1
2011	9.200	3
2012	10.400	5
2013	10.800	7
2014	12.000	9
2015	12.400	11
2016	????	13

$$a = \bar{x}_1 = \frac{\sum Y_1}{n_1} = a = \frac{36.000}{4} = 9.000$$

$$\bar{x}_2 = \frac{\sum Y_2}{n_2} = \frac{45.600}{4} = 11.400 \text{ (dengan skala dua)}$$

$$b = \frac{11.400 - 9.000}{4} = 600$$

Maka,

$$b = \frac{600}{2} = 300 \text{ (dengan skala satu)}$$

Rumus:

$$Y = a + bX \quad Y = 9.000 + 300X$$

$$Y_{2016} = 9.000 + 300(13) = 12.900 \text{ unit}$$

3. Metode *Trend Moment*

Dalam metode ini data tidak dibedakan ke dalam data genap ataupun data ganjil terhadap parameter X. Untuk mengetahui taksiran jumlah tertentu digunakan persamaan garis lurus:

$$Y = a + bX$$

Untuk mencari nilai *a* dan *b* digunakan persamaan berikut:

$$\sum Y = a \cdot n + b \sum X$$

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

Dari data PT BAROKAH di atas dengan menggunakan metode *trend moment* taksiran penjualan (unit) tahun 2016 dapat dihitung sebagai berikut:

Tahun (n)	Penjualan (Y)	X	X ²	XY
2008	8.000	0	0	0
2009	8.800	1	1	8.000
2010	10.000	2	4	20.000
2011	9.200	3	9	27.600
2012	10.400	4	16	41.600
2013	10.800	5	25	54.000
2014	12.000	6	36	72.000
2015	12.400	7	49	86.800
Jumlah (Σ)	81.600	28	140	310.800

$$\Sigma Y = a \cdot n + b \Sigma X = [81.600 = 8a + 28b] \times 5 = 408.000 = 40a + 140b$$

$$\Sigma XY = a \Sigma X + \Sigma X^2 = [310.800 = 28a + 140b] \times 1 = \frac{310.800}{97.200} = \frac{28a + 140b}{12a} \quad a = 8100$$

$$\Sigma Y = a \cdot n + b \Sigma X = 81.600 = 8.100(8) + 28b = 64.800 + 28b = b = 600$$

Rumus:

$$Y = a + bX \quad Y = 8.100 + 600x$$

$$Y_{2016} = 8.100 + 600(8) = 12.900 \text{ unit}$$

4. Metode Kuadrat Terkecil (*least square*)

Metode ini merupakan penyederhanaan dari metode trend moment, di mana $\Sigma X = 0$, dengan adanya penyederhanaan tersebut maka rumus untuk metode kuadrat terkecil adalah sebagai berikut:

$$a = \frac{\Sigma Y}{n} \quad \text{dan} \quad b = \frac{\Sigma XY}{\Sigma X^2}$$

sehingga diperoleh persamaan garis lurus:

$$Y = a + bX$$

Dalam metode ini data dibedakan dalam:

- a. data genap
- b. data ganjil

Contoh untuk data historis genap

Dari data PT. BAROKAH taksiran penjualan untuk tahun 2016 apabila dihitung dengan metode *least square*.

Tahun (n)	Penjualan (Y)	X	X ²	XY
2008	8.000	-7	49	-56.000
2009	8.800	-5	25	-44.000
2010	10.000	-3	9	-30.000
2011	9.200	-1	1	-9.200
2012	10.400	1	1	10.400
2013	10.800	3	9	32.400
2014	12.000	5	25	60.000
2015	12.400	7	49	86.800
Jumlah (Σ)	81.600	0	168	50.400

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{81.600}{8} = 10.200 \text{ dan } b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{50.400}{168} = 300$$

Rumus:

$$Y = a + bX \quad Y = 10.200 + 300X$$

$$Y_{2016} = 10.200 + 300(9) = 12.900 \text{ unit}$$

Contoh untuk data ganjil

Dari data PT. BAROKAH taksiran penjualan untuk tahun 2016 apabila dihitung dengan metode *least square*.

Tahun (n)	Penjualan (Y)	X	X ²	XY
2009	8.800	-3	4	-26.400
2010	10.000	-2	4	-20.000
2011	9.200	-1	1	-9.200
2012	10.400	0	0	0
2013	10.800	1	1	10.800
2014	12.000	2	4	24.000
2015	12.400	3	9	37.200
Jumlah (Σ)	73.600	0	28	16.400

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{73.600}{7} = 10.514 \quad \text{dan} \quad b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{16.400}{28} = 586$$

Rumus:

$$Y = a + bX \quad Y = 10.200 + 300x$$

$$Y_{2016} = 10.514 + 586 (4) = 12.857 \text{ unit}$$

4.5 PENETAPAN HARGA JUAL PRODUK

Dalam menyusun anggaran penjualan, terdapat dua elemen yang saling terkait satu dengan lainnya, yaitu volume penjualan produk dan harga penjualan produk. Perkalian antara kedua elemen tersebut akan menghasilkan nilai penjualan yang dianggarkan penjualan karena itu, di dalam proses anggaran penjualan, selain membuat proyeksi volume penjualan produk, perusahaan harus menetapkan pula harga jual produk perusahaan pada periode yang direncanakan. Jika volume penjualan tidak berubah, maka semakin tinggi harga jual perunit produk maka akan setinggi pula nilai penjualan yang dianggarkan. Sebaliknya, semakin rendah harga jual per unit produk yang akan dijual akan semakin rendah pula nilai penjualan yang dianggarkan.

Secara umum terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk menentukan harga jual produk perusahaan, yaitu:

1. Metode harga pasar

Metode penetapan harga jual produk berdasarkan harga pasar ditentukan oleh mekanisme harga produk yang berlaku di pasar. Di dalam suatu industri tertentu, masyarakat telah mengetahui harga yang dianggap pantas untuk suatu jenis produk. Besarnya harga tersebut dipengaruhi juga oleh harga jual produk sejenis yang beredar sebelumnya. Jika suatu perusahaan menjual produknya dengan harga tertentu dan konsumen menilai harga tersebut terlalu tinggi, konsumen akan beralih ke merek lain dengan harga yang lebih murah.

2. Metode biaya plus

Penentuan harga jual produk dengan metode biaya plus didasarkan pada besarnya biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk tersebut, ditambahkan dengan suatu persentase tertentu dari biaya tersebut merupakan laba (laba kotor atau laba bersih) yang diinginkan perusahaan dan penentuan besarnya laba yang diinginkan diraih di pengaruhi oleh banyak hal. Mulai dari perolehan laba tahun-tahun sebelumnya, laba rata-rata industri, pertumbuhan laba perusahaan dan sebagainya.

Penetapan harga jual dengan metode biaya plus dapat menggunakan biaya yang bervariasi sebagai dasar penghitungan harga jual produk. Dasar biaya yang digunakan untuk menghitung harga jual produk dapat berupa biaya produksi atau total biaya. Jika perusahaan menggunakan biaya produksi sebagai dasar penetapan harga, maka total biaya produksi ditambah persentase tertentu sebagai penentu harga jual produk, persentase tambahan tersebut merupakan laba kotor yang diinginkan perusahaan. Jika perusahaan menggunakan biaya total sebagai dasar penetapan harga, maka total biaya yang dikeluarkan perusahaan ditambah persentase tertentu dari biaya total tersebut merupakan harga jual produk, persentase pertambahan tersebut merupakan laba bersih yang diinginkan perusahaan. Penggunaan metode biaya plus ini, juga bisa menggunakan biaya variabel saja.

4.6 ANGGARAN PENJUALAN

Anggaran penjualan adalah anggaran yang merencanakan hasil penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis produk, jumlah (kuantitas) produk, harga jual produk, waktu penjualan, serta wilayah, (daerah) penjualan. Dengan demikian, anggaran penjualan harus menunjukkan informasi baik mengenai unit jual maupun nilai penjualan untuk selanjutnya dapat dianalisis berdasarkan wilayah, konsumen, dan lain-lain. Anggaran penjualan merefleksikan taksiran volume penjualan

yang dipengaruhi oleh penjualan sebelumnya, kondisi ekonomi yang sedang berjalan dan diharapkan, kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pesaing, dan lain-lain.

Anggaran penjualan akan menjadi dasar penyusunan anggaran-anggaran lainnya. Sebagai contoh, perusahaan tidak boleh begitu saja menyusun anggaran produksi tanpa mengetahui anggaran penjualannya terlebih dahulu. Apabila anggaran produksi disusun tanpa memperhatikan terlebih dahulu anggaran penjualan, maka kemungkinan departemen produksi akan memproduksi produk secara berlebihan melampaui kemampuan perusahaan untuk menjualnya atau lebih sedikit dari yang seharusnya dijual.

Dalam pelaksanaannya penyusunan anggaran penjualan agak sulit dilakukan, karena adanya batasan-batasan, seperti kondisi persaingan dan kemampuan perusahaan dalam memasarkan produknya dengan baik. Dengan adanya kondisi-kondisi tersebut maka dalam penyusunan anggaran penjualan memerlukan teknik peramalan (*forecasting technique*) yang tepat, untuk melakukan perkiraan di masa yang akan datang dengan didasarkan atas pengalaman-pengalaman di masa lalu. Tentu saja teknik peramalan ini perlu dipadukan dengan pendapat-pendapat (*judgement*) untuk memperhitungkan kemungkinan terjadinya perubahan-perubahan di masa yang akan datang.

Anggaran penjualan dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Anggaran Penjualan} = Q \text{ Penjualan} \times \text{Harga Jual}$$

Contoh Penyusunan Anggaran Penjualan

Dari contoh PT BAROKAH tersebut rencana penjualan tahun 2016 sebesar 12.900 unit dijual di Yogyakarta, Klaten dan Solo dengan rasio 3 : 3 : 4

Rencana penjualan 12.900 unit

- Jogjakarta $3/10 \times 12.900 = 3.870$
- Klaten $3/10 \times 12.900 = 3.870$
- Solo $4/10 \times 12.900 = 5.160$

Perkiraan harga jual Rp 4.000/unit

Perkiraan distribusi penjualan untuk tahun 2016 adalah:

Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agust	Sep	Okt	Nov	Des
10%	5%	5%	5%	5%	15%	15%	10%	5%	5%	5%	15%

Berikut tabel anggaran penjualan PT Barokah untuk tahun 2016 berdasarkan waktu dan daerah penjualan

Bulan	%	Yogyakarta			Klaten			Solo		
		Unit	Harga	Jumlah	Unit	Harga	Jumlah	Unit	Harga	Jumlah
Jan	10%	387	4.000	1,548,000	387	4.000	1,548,000	516	4.000	2,064,000
Feb	5%	193.5	4.000	774,000	193.5	4.000	774,000	258	4.000	1,032,000
Mar	5%	193.5	4.000	774,000	193.5	4.000	774,000	258	4.000	1,032,000
Apr	5%	193.5	4.000	774,000	193.5	4.000	774,000	258	4.000	1,032,000
Mei	5%	193.5	4.000	774,000	193.5	4.000	774,000	258	4.000	1,032,000
Juni	15%	580.5	4.000	2,322,000	580.5	4.000	2,322,000	774	4.000	3,096,000
Juli	15%	580.5	4.000	2,322,000	580.5	4.000	2,322,000	774	4.000	3,096,000
Ags	10%	387	4.000	1,548,000	387	4.000	1,548,000	516	4.000	2,064,000
Sep	5%	193.5	4.000	774,000	193.5	4.000	774,000	258	4.000	1,032,000
Okt	5%	193.5	4.000	774,000	193.5	4.000	774,000	258	4.000	1,032,000
Nov	5%	193.5	4.000	774,000	193.5	4.000	774,000	258	4.000	1,032,000
Des	15%	580.5	4.000	2,322,000	580.5	4.000	2,322,000	774	4.000	3,096,000
Total		3.870	4.000	15,480,000	3.870	4.000	15,480,000	5.160	4.000	20,640,000

4.7. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA

Ny. Nana dan Nn. NiNi adalah karyawan *GS Mart*. Mereka masing-masing digaji bulanan Rp2.500.000. Ny Nana bertugas sebagai kasir sekaligus membuat pembukuan pada *GS Mart*. Nn. Nini bertugas sebagai pengadaan barang sekaligus mendisplay pada etalase dan membuat catatan sediaan. Karena *GS Mart* belum dikenal banyak

orang, maka pada tahun pertama menderita rugi. Untuk lebih mengenal-kan kepada masyarakat dan memperluas usahanya *GS Mart* melakukan bagi-bagi hadiah dan membuat promosi besar-besaran. Untuk bagi-bagi hadiah *GS Mart* mengambil dari anggaran promosi dan dibebankan pada biaya promosi. Untuk biaya promosi *GS Mart* membuat se-lebaran promo “beli dua dapat tiga” dengan tanpa mencantumkan harga pada tiap-tiap produk.

Identifikasi masalah etis yang relevan dengan situasi ini, dan berikan alasan yang mendasari kesimpulan saudara.

4.8. PENUGASAN INTERNET

Apa yang dapat saudara pelajari mengenai peramalan dan anggaran penjualan dari internet?

Buatlah kuesioner berisi pendapat mahasiswa tentang penjualan online. Bagikan kuesioner tersebut kepada mahasiswa dalam program studi saudara dan program studi lain. Analisis yang diperlukan adalah:

- a. Pengertian penjualan online
- b. Persepsi mahasiswa tentang penjualan online
- c. Peluang dan ancaman penjualan melalui online
- d. Keunggulan dan kelemahan penjualan melalui online

Kesimpulan apa yang dapat saudara sajikan

PERTANYAAN AKHIR BAB

1. Jelaskan faktor-faktor yang memengaruhi anggaran penjualan
2. Jelaskan pengelompokan anggaran penjualan
3. Jelaskan metode penentuan taksiran penjualan
4. Jelaskan penetapan harga jual produk
5. Soal kasus

Soal latihan 4.1

Berikut adalah data penjualan dari PT MAKMUR

Tahun	Penjualan (Unit)	Tahun	Penjualan (Unit)
2008	110.000	2012	150.000
2009	120.000	2013	165.000
2010	130.000	2014	170.000
2011	145.000	2015	175.000

Tentukan taksiran penjualan (unit) untuk tahun 2016 dengan menggunakan metode:

1. Setengah rata-rata.
2. *Trend Momen*.
3. Kuadrat Terkecil.

Soal latihan 4.2

Berikut adalah data penjualan dari PT SEJAHTERA

Tahun	Penjualan (Unit)	Tahun	Penjualan (Unit)
2010	132.000	2013	168.000
2011	147.000	2014	172.000
2012	154.000	2015	176.000

Tentukan taksiran penjualan (unit) untuk tahun 2016 dengan menggunakan metode:

1. Setengah rata-rata.
2. *Trend Momen*.
3. Kuadrat Terkecil.

Soal latihan 4.3

Berikut adalah data penjualan dari PT SUKSES

Tahun	Penjualan (Unit)	Tahun	Penjualan (Unit)
2009	125.000	2013	160.000
2010	135.000	2014	175.000
2011	140.000	2015	180.000
2012	155.000		

Tentukan taksiran penjualan (unit) untuk tahun 2016 dengan menggunakan metode:

1. Setengah rata-rata.
2. *Trend Momen*.
3. Kuadrat Terkecil.

Soal latihan 4.4

Berikut data permintaan baju anak-anak selama lima tahun terakhir dari PT MULYA:

Tahun	Penjualan (Unit)
2011	3.100
2012	2.950
2013	3.250
2014	3.300
2015	3.150

Distribusi penjualan baju anak-anak di Yogyakarta dan Solo adalah 60% : 40%. Berdasarkan pengalaman, pola penjualan produk tahun 2015, maka ditetapkan sebagai berikut:

Bulan	Wilayah	
	Yogya (%)	Solo (%)
Januari	8	6
Februari	6	6
Maret	6	8
Triwulan II	25	30
Triwulan III	25	25
Triwulan IV	30	25
TOTAL	100	100

Harga jual yang telah ditetapkan oleh manajemen untuk tahun anggaran 2016 adalah sebagai berikut:

Periode	Wilayah Jogja	Wilayah Solo
Semester I (Jan s.d.Juni)	Rp50.000,-/unit	Rp52.000,-/unit
Triwulan III & IV	Dinaikkan sebesar 20% dari semester I	Dinaikkan sebesar 20% dari semester I

Dari data tersebut saudara diminta untuk:

1. Menghitung taksiran penjualan (unit) tahun 2016, menggunakan metode *least square*.
2. Menyusun anggaran penjualan tahun 2016 secara rinci berdasarkan waktu dan wilayah penjualan.

Soal latihan 4.5

Berikut data PT UTAMA yang berhasil dikumpulkan:

- a. Penjualan selama 8 tahun terakhir:

Tahun	Penjualan (Unit)	Tahun	Penjualan (Unit)
2008	235.000	2012	300.000
2009	290.000	2013	320.000
2010	300.000	2014	310.000
2011	355.000	2015	430.000

- b. Manajemen menetapkan pola penjualan selama tahun 2016 sbb:

Januari	= 10 %	Triwulan II	= 20 %
Februari	= 10 %	Triwulan III	= 20 %
Maret	= 10 %	Triwulan IV	= 30 %

- c. Harga jual tahun 2015 sebesar Rp150.000 per unit. Untuk tahun 2016 direncanakan akan dinaikkan menjadi 120%.

Saudara diminta:

1. Menentukan taksiran penjualan tahun 2016 dengan metode setengah rata-rata.
2. Menyusun anggaran penjualan tahun 2016.

Soal latihan 4.6

PT BEJO sebuah perusahaan distributor pakaian anak-anak merencanakan membuat anggaran tahun 2016. Data yang diperoleh sebagai berikut:

a. Data penjualan 5 tahun terakhir:

Tahun	Penjualan (potong)	Tahun	Penjualan (potong)
2011	130.000	2014	165.000
2012	145.000	2015	170.000
2013	150.000		

b. Rencana penjualan tahun 2016 akan dilakukan di dua kota yaitu Jogja dan Solo dengan perbandingan distribusi penjualan 2 : 3.

c. Rencana harga jual pakaian di kedua kota tersebut tahun 2016:

- Jogja = Rp50.000,- per potong.
- Solo = 5% lebih mahal dari harga jual di Jogja.

d. Distribusi penjualan di kedua kota tersebut adalah:

Jogja: Kuartal I = 25%	Solo: Kuartal I = 20%
Kuartal II = 35%	Kuartal II = 30%
Kuartal III = 40%	Kuartal III = 50%

Saudara diminta:

1. Menentukan taksiran penjualan pakaian tahun 2016 dengan metode *least square*.
2. Menyusun anggaran penjualan per daerah untuk tahun 2016. ●

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari Bab 5, Mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan anggaran produksi dan fungsinya
2. Menjelaskan kebijakan anggaran produksi
3. Menjelaskan kebijakan persediaan
4. Menyelesaikan kasus anggaran produksi
5. Mendiskusikan isu yang mendasari tanggung jawab sosial dan etika
6. Menjelaskan hasil dari penugasan internet

BAB V

ANGGARAN PRODUKSI

5.1. PENDAHULUAN

Anggaran produksi adalah alat perencanaan, koordinasi dan pengendalian tentang produksi. Anggaran produksi merupakan perencanaan tingkat atau volume barang yang harus diproduksi oleh perusahaan agar sesuai dengan volume atau tingkat penjualan yang telah direncanakan. Anggaran produksi berguna untuk menentukan anggaran bahan baku, tenaga kerja langsung dan biaya overhead. Biasanya dalam anggaran produksi terdapat dua macam anggaran bahan baku, yaitu bahan baku langsung (*direct material*) dan bahan baku tidak langsung (*indirect material*). Bahan baku langsung adalah bahan baku yang membentuk dan merupakan bagian produk jadi yang biayanya dengan mudah ditelusuri dari biaya produk tersebut. Pada umumnya, bahan baku ini bersifat variabel, yaitu berubah secara proporsional dengan perubahan output. Bahan baku tidak langsung adalah bahan baku yang dipakai dalam proses produksi, tetapi biayanya sulit ditelusuri dari biaya produk tersebut. Anggaran bahan baku hanya akan merencanakan kebutuhan dan penggunaan bahan baku langsung. Sedangkan bahan baku tidak langsung akan direncanakan dalam anggaran biaya overhead pabrik.

Selain anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung juga memiliki hubungan dengan anggaran produksi. Tenaga kerja langsung terlibat pada proses produksi dan biayanya dikaitkan pada biaya produksi atau pada barang yang dihasilkan. Biasanya kesalahan yang terjadi pada pemilihan tenaga kerja akan mengakibatkan pe-

ngaruh terhadap harga barang yang dihasilkan, sehingga berpengaruh pula terhadap posisi perusahaan dalam persaingan. Jika harga barang yang dihasilkan menjadi lebih tinggi atau lebih rendah anggaran produksi akan menjadi sangat tidak efektif. Maka dari itu tiap faktor-faktor dalam perusahaan mempunyai peranan yang sama pentingnya untuk menunjang keberhasilan perusahaan itu sendiri. Anggaran produksi mempunyai tujuan, yaitu:

1. Menunjang kegiatan penjualan, sehingga barang dapat disediakan sesuai dengan yang telah direncanakan.
2. Menjaga tingkat persediaan yang memadai, dalam artian bahwa tingkat persediaan yang tidak terlalu besar atau tidak pula terlalu kecil. Karena tingkat persediaan yang terlalu besar mengakibatkan meningkatnya biaya-biaya penyimpanan dan risiko-risiko yang dapat membebani perusahaan. Sebaliknya jika tingkat persediaan terlalu kecil bisa menimbulkan gangguan dalam proses produksi yang pada akhirnya mengakibatkan banyaknya langganan yang kecewa.
3. Mengatur produksi sedemikian rupa sehingga biaya-biaya produksi yang ditanggung akan seminimal mungkin.

5.2. FUNGSI ANGGARAN PRODUKSI

Anggaran produksi berfungsi sebagai alat perencanaan, pengoordinasian dan pengawasan. Apabila anggaran produksi disusun dengan baik, maka anggaran ini pun akan berfungsi sebagai alat pengoordinasian. Anggaran produksi mengoordinasikan berapa jumlah yang akan diproduksi dengan keadaan finansial, keadaan permodalan, perkembangan produk dan tingkat penjualan. Sebetulnya antara bagian penjualan dan bagian produksi harus selalu ada hubungan timbal balik. Kepala bagian penjualan harus mengetahui banyak keadaan bagian produksi sebelum membuat anggaran penjualan.

Anggaran produksi dapat juga dipakai sebagai alat pengawasan. Pengawasan produksi meliputi pengawasan kualitas, kuantitas, dan

tentu saja pengawasan biaya. Dalam hubungannya dengan fungsi pengawasan, hal-hal utama yang perlu diperhatikan adalah; pengawasan bahan mentah, penganalisisan proses produksi, penentuan *routing* dan *scheduling*, pemberian perintah kerja dan akhirnya sampai kepada *follow-up*. Untuk keperluan pengawasan terhadap tingkat produksi dan tingkat persediaan barang jadi, baik harian maupun mingguan disusunlah laporan pelaksanaan (*performance report*). Dalam *performance report* dilakukan perbandingan antar rencana dengan realisasinya, sehingga akan segera tampak apabila terdapat penyimpangan-penyimpangan.

Dalam membuat anggaran produksi, perkiraan jangka waktu produksi dan jumlah barang yang akan dihasilkan merupakan hal yang perlu diperhatikan. Beberapa faktor harus dipertimbangkan kaitannya dengan anggaran produksi antara lain:

1. Ketersediaan fasilitas pabrik berkaitan dengan efisiensi penggunaan fasilitas pabrik.
2. Ketersediaan fasilitas pergudangan berkaitan dengan barang yang membutuhkan penyimpanan secara khusus. Produksi yang terlalu jauh melebihi kemampuan gudang untuk menyimpannya akan meningkatkan biaya penyimpanan bahkan mungkin bisa rusak.
3. Stabilitas tenaga kerja terutama berkaitan dengan produk musiman. Berdasarkan pada anggaran penjualan, pada bulan-bulan tertentu produk musiman memaksa perusahaan berproduksi melebihi bulan-bulan yang lain. Dalam hal ini perusahaan harus menambah buruhnya atau menambah jam kerja buruh setiap harinya. Apabila buruh yang diperlukan sebagai tambahan mudah didapat maka tidak ada masalah yang dapat memengaruhi kelancaran proses produksi. Tetapi bila buruh tidak mudah didapat, berarti stabilitas kerja di perusahaan terganggu. Hal ini dapat dihindarkan dengan membuat perencanaan produksi secara hati-hati dan membuat kebijaksanaan dalam hal persediaan dengan lebih teratur.

4. Stabilitas bahan baku, terutama untuk bahan baku yang dipakai tidak selalu tersedia di pasar hal itu dapat membahayakan kelancaran proses produksi. Karena itu kebijaksanaan dalam pembelian bahan baku perlu diperhatikan.
5. Besar kecilnya modal kerja yang digunakan memengaruhi besar kecilnya volume produksi dan kebijakan persediaan, sehingga kebijakan produksi harus diseimbangkan dengan kemampuan keuangan perusahaan.

Jumlah unit produksi yang dianggarkan dapat diketahui dengan perhitungan berikut ini:

Jumlah Penjualan (dari anggaran penjualan)	=	unit
Jumlah Persediaan Akhir Produk Jadi	=	+
Jumlah Kebutuhan Produk Jadi	=	unit
Jumlah Persediaan Awal Produk Jadi	=	-
Jumlah Produksi	=	unit

5.3. KEBIJAKAN ANGGARAN PRODUKSI

Anggaran produksi adalah rencana perusahaan untuk menghasilkan produk perusahaan dalam jumlah yang sesuai dengan kebutuhan penjualan dengan mempertimbangkan jumlah persediaan pada awal dan akhir periode. Karena itu, perencanaan volume penjualan dan volume persediaan barang pada awal dan akhir periode akan memengaruhi volume produksi pada periode tersebut. Mengabaikan ketiga faktor tersebut, akan mengakibatkan volume produksi menjadi terlalu tinggi atau terlalu rendah jumlahnya dibandingkan dengan kebutuhan perusahaan. Dalam pelaksanaannya terdapat kebijaksanaan tertentu yang dapat diterapkan untuk penyusunan anggaran produksi ini. Masing-masing kebijaksanaan tersebut tentunya akan mengakibatkan pendekatan yang berbeda dalam penyusunan anggaran produksi.

Kebijaksanaan yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam menyusun anggaran produksi terdiri atas:

1. Stabilitas Produksi

Besarnya unit produksi tetap (stabil) dari waktu ke waktu di mana besarnya unit persediaan dibiarkan mengambang. Dalam kebijakan ini, unit produksi dari waktu ke waktu ditentukan terlebih dahulu baru kemudian unit persediaan dapat ditentukan.

Contoh:

Kebijakan penyusunan anggaran produksi berdasarkan stabilitas produksi

Rencana penjualan selama tahun 2016 pada PT JAYA adalah sebagai berikut:

Bulan	Penjualan	Bulan	Penjualan
Januari	23.750	Juli	25.450
Februari	23.900	Agustus	25.700
Maret	24.100	September	26.100
April	24.400	Oktober	26.250
Mei	24.800	November	26.400
Juni	25.100	Desember	26.450

Persediaan produk jadi per 1 Januari 2016 diketahui sebesar = 8.000 unit

Persediaan produk jadi per 31 Desember 2016 diperkirakan sebesar = 5.600 unit

Untuk menyusun anggaran produksi dengan kebijakan stabilitas produksi harus dihitung terlebih dahulu unit produksi rata rata.

Keterangan	Unit
Jumlah Penjualan (dari rencana penjualan bulanan)	302.400
Jumlah Persediaan akhir (+)	5.600
Jumlah Kebutuhan	308.000
Jumlah persediaan Awal (-)	8.000
Jumlah Produksi	300.000

Produksi rata-rata = $300.000 : 12 \text{ bulan} = 25.000 \text{ unit/bulan}$

Maka anggaran produksi PT JAYA untuk tahun anggaran 2016 adalah:

Bulan	Jumlah Penjualan	Jumlah Persediaan Akhir	Jumlah Kebutuhan	Jumlah Persediaan Awal	Jumlah Produksi
Januari	23.750	9.250	33.000	8.000	25.000
Februari	23.900	10.350	34.250	9.250	25.000
Maret	24.100	11.250	35.350	10.350	25.000
April	24.400	11.850	36.250	11.250	25.000
Mei	24.800	12.050	36.850	11.850	25.000
Juni	25.100	11.950	37.050	12.050	25.000
Juli	25.450	11.500	36.950	11.950	25.000
Agustus	25.700	10.800	36.500	11.500	25.000
September	26.100	9.700	35.800	10.800	25.000
Oktober	26.250	8.450	34.700	9.700	25.000
November	26.400	7.050	33.450	8.450	25.000
Desember	26.450	5.600	32.050	7.050	25.000
Jumlah	302.400	5.600	308.000	8.000	300.000

2. Stabilitas Tingkat Persediaan

Besarnya unit produksi dari waktu ke waktu ditentukan dengan mengusahakan unit persediaan yang selalu sama di mana besarnya unit produksi dibiarkan mengambang. Dalam kebijakan ini, unit persediaan dari waktu ke waktu ditentukan terlebih dahulu baru kemudian unit produksi dapat ditentukan.

Contoh:

Kebijaksanaan penyusunan anggaran produksi berdasarkan stabilitas persediaan. Untuk menyusun anggaran produksi dengan kebijaksanaan stabilitas persediaan harus dihitung terlebih dahulu rata-rata kenaikan atau penurunan persediaan dari awal tahun sampai akhir tahun.

$$\text{Perubahan persediaan rata-rata} = \frac{\text{Jumlah Persediaan akhir} - \text{jumlah persediaan awal}}{12 \text{ bulan}}$$

$$\text{Perubahan persediaan rata-rata} = \frac{5.600 \text{ unit} - 8.000 \text{ unit}}{12 \text{ bulan}} = \frac{-2.400 \text{ unit}}{12 \text{ bulan}}$$

Artinya, terjadi penurunan persediaan selama satu tahun sebesar 2.400 unit, atau sebesar 200 unit per bulan.

Maka anggaran produksi PT JAYA untuk tahun anggaran 2016 adalah sebagai berikut:

Bulan	Jumlah Penjualan	Jumlah Persediaan Akhir	Jumlah Kebutuhan	Jumlah Persediaan Awal	Jumlah Produksi
Januari	23.750	7.800	31.550	8.000	23.550
Februari	23.900	7.600	31.500 → 7.800	7.800	23.700
Maret	24.100	7.400	31.500	7.600	23.900
April	24.400	7.200	31.600	7.400	24.200
Mei	25.800	7.000	31.800	7.200	24.600
Juni	25.100	6.800	31.900	7.000	24.900
Juli	25.450	6.600	32.050	6.800	25.250
Agustus	25.700	6.400	32.100	6.600	25.500
September	26.100	6.200	32.300	6.400	25.900
Oktober	26.250	6.000	32.250	6.200	26.050
November	26.400	5.800	32.200	6.000	26.200
Desember	26.450	5.600	32.050	5.800	26.250
Jumlah	302.400	5.600	308.000	8.000	300.000

3. Kombinasi Stabilitas Produksi dan Tingkat Persediaan

Besarnya unit produksi dan unit persediaan sama-sama berfluktuasi berdasarkan syarat-syarat tertentu yang telah ditetapkan oleh manajemen. Misalkan adanya persyaratan mengenai batas maksimal atau minimal nilai produksi yang harus terpenuhi ataupun persyaratan mengenai batas maksimal atau minimal unit persediaan yang harus terpenuhi.

Contoh:

Kebijakan penyusunan anggaran produksi berdasarkan kombinasi stabilitas produksi dengan stabilitas persediaan, misalkan:

- a. Manajemen menetapkan persyaratan bahwa unit produksi berfluktuasi +/- sebesar 10% dari produksi rata-rata per bulan, sehingga diperoleh batasan unit produksi yang diperkenankan berfluktuasi di antara jumlah berikut ini:
 - 1) Unit produksi maksimal = 25.000 unit \times 110% = 27.500 unit
 - 2) Unit produksi minimal = 25.000 unit \times 90 % = 22.500 unit
- b. Manajemen menetapkan persyaratan bahwa unit persediaan awal dan akhir berfluktuasi antara 5.600 unit < 8.000 unit.

Untuk menyusun anggaran produksi dengan kebijakan ini, maka dilakukan dengan cara coba-coba (*trial and error*) sampai dengan batasan-batasan yang telah ditetapkan dapat terpenuhi.

Maka anggaran produksi PT JAYA untuk tahun anggaran 2016 adalah:

Bulan	Jumlah Penjualan	Jumlah Persediaan Akhir	Jumlah Kebutuhan	Jumlah Persediaan Awal	Jumlah Produksi
Januari	23.750	7.625	31.375	8.000	23.375
Februari	23.900	7.550	31.450	7.625	23.825
Maret	24.100	7.125	31.225	7.550	23.675
April	24.400	7.000	31.400	7.125	24.275
Mei	25.800	6.675	31.475	7.000	24.475
Juni	25.100	6.250	31.350	6.675	24.675
Juli	25.450	6.175	31.625	6.250	25.375
Agustus	25.700	5.650	31.350	6.175	25.175
September	26.100	5.750	31.850	5.650	26.200
Oktober	26.250	5.700	31.950	5.750	26.200
November	26.400	5.650	32.050	5.700	26.350
Desember	26.450	5.600	32.050	5.650	26.400
Jumlah	302.400	5.600	308.000	8.000	300.000

Selain tiga kebijakan yang telah dijelaskan sebelumnya, terdapat juga kemungkinan kebijakan lainnya dalam menyusun anggaran produksi, seperti kebijakan dalam menentukan besarnya persediaan yang didasarkan atas unit penjualan.

Contoh:

Rencana penjualan selama bulan Januari sampai Juli tahun 2016 pada PT JAYA adalah:

Bulan	Penjualan	Bulan	Penjualan
Januari	23.500	Mei	26.000
Februari	24.000	Agustus	27.000
Maret	25.000	Juli	28.000
April	25.500		

Persediaan per 1 Januari 2016 sebanyak 1.000 unit

Susunlah anggaran untuk semester pertama tahun 2016, dengan kebijakan sebagai berikut:

- a. Besarnya persediaan akhir setiap bulan ditetapkan sebesar 5% dari penjualan bulan yang bersangkutan.

- b. Besarnya persediaan akhir setiap bulan ditetapkan sebesar 5% dari penjualan bulan berikutnya.

Jawab

- a. Jika besarnya persediaan akhir setiap bulan ditetapkan sebesar 5% dari penjualan bulan yang bersangkutan maka:

Persediaan akhir Januari 5% dari penjualan bulan Januari, $5\% \times 23.500 = 1.175$ unit dan seterusnya.

Anggaran produksi PT JAYA untuk semester pertama tahun anggaran 2016 adalah:

Bulan	Jumlah Penjualan	Jumlah Persediaan Akhir	Jumlah Kebutuhan	Jumlah Persediaan Awal	Jumlah Produksi
Januari	23.500	1.175	24.675	1.000	23.675
Februari	24.000	1.200	25.200	1.175	24.025
Maret	25.000	1.250	26.250	1.200	25.050
April	25.500	1.275	26.775	1.250	25.525
Mei	26.000	1.300	27.300	1.275	26.025
Juni	27.000	1.350	28.350	1.300	26.050
Jumlah	151.000	1.350	152.350	1.000	151.350

- b. Jika besarnya persediaan akhir setiap bulan ditetapkan sebesar 5% dari penjualan bulan yang bersangkutan maka:

Persediaan akhir Januari sebesar 5% dari penjualan bulan Februari, $5\% \times 24.000 = 1.200$ unit dan seterusnya.

Bulan	Jumlah Penjualan	Jumlah Persediaan Akhir	Jumlah Kebutuhan	Jumlah Persediaan Awal	Jumlah Produksi
Januari	23.500	1.200	24.700	1.000	23.700
Februari	24.000	1.250	25.250	1.200	24.050
Maret	25.000	1.275	26.275	1.250	25.025
April	25.500	1.300	26.800	1.275	25.525
Mei	26.000	1.350	27.350	1.300	25.050
Juni	27.000	1.400	28.400	1.350	26.050
Jumlah	151.000	1.400	152.400	1.000	151.400

❖ **Contoh Penyusunan Anggaran Produksi**

PT SUKSES sedang merencanakan untuk menyusun anggaran produksi tahun 2016, berikut data yang diperlukan:

- a. Rencana penjualan tahun 2016 sebanyak 16.000 unit, pola penjualan bersifat musiman dengan distribusi sebagai berikut:

Januari	= 11%	Triwulan II	= 25%
Februari	= 10%	Triwulan III	= 15%
Maret	= 9%	Triwulan IV	= 30%

- b. Rencana persediaan awal tahun 2016 sebesar 3.000 unit dan akhir 2016 sebesar 2.000 unit. Kebijakan persediaan yang digariskan ialah persediaan maksimum tidak boleh melebihi 1.700 unit dan persediaan maksimum tidak boleh kurang dari 850 unit.

- c. Rencana produksi

Kebijakan produksi ditentukan sebagai berikut:

- a. Produksi normal (rata-rata) bulanan sama dengan 1/12 produksi setahun
- b. Produksi tidak boleh berfluktuasi $\pm 10\%$ dari tingkat produksi normal
- c. Khusus untuk triwulan III di mana penjualan sangat merosot, produksi bulanan boleh diturunkan menjadi 70% dari tingkat produksi normal

Dengan data di atas diminta untuk:

1. Menentukan tingkat produksi tahun 2016 dan menghitung perkiraan penjualan bulanan/triwulan.
2. Menentukan batasan minimal/maksimal, baik untuk produksi maupun untuk persediaan. Data ini diperlukan untuk merancang anggaran produksi.
3. Menyusun anggaran produksi bulanan (untuk Januari, Februari, dan Maret) serta triwulan (untuk Triwulan II, III dan IV) sesuai dengan batasan yang ditentukan.

Jawab:

1. Tingkat produksi tahun 2016 adalah:

Keterangan	Unit
Jumlah Penjualan	16.000
Jumlah Persediaan Akhir (+)	2.000
Jumlah Kebutuhan	18.000
Jumlah Persediaan awal (-)	3.000
Jumlah Produksi	15.000

Perkiraan penjualan:

Bulan/Triwulan	Unit
Januari	$11\% \times 16.000 = 1.760$
Februari	$10\% \times 16.000 = 1.600$
Maret	$9\% \times 16.000 = 1.440$
Triwulan II	$25\% \times 16000 = 4.000$
Triwulan III	$15\% \times 16.000 = 2.400$
Triwulan IV	$30\% \times 16000 = 4.800$
Jumlah	16.000

2. Batasan minimum/maksimum untuk produksi :

- Produksi normal per bulan = $15000 : 12 = 1250$ unit
- Produksi maksimum per bulan = $110\% \times 1250 = 1375$ unit
- Produksi minimum per bulan = $90\% \times 1250 = 1125$ unit
- Produksi maksimum per triwulan = $3 \times 1375 = 4125$ unit
- Produksi minimum per triwulan = $3 \times 1125 = 3375$ unit
- Produksi triwulan III = $70\% \times 3750 = 2625$ unit

3. Anggaran produksi tahun 2016:

Bulan	Jumlah Penjualan	Jumlah Persediaan Akhir	Jumlah Kebutuhan	Jumlah Persediaan Awal	Jumlah Produksi
Januari	1.760	2.615	4.375	3.000	1.375
Februari	1.600	2.390	3.990	2.615	1.375
Maret	1.440	2.325	3.765	2.390	1.375
Triwulan II	4.000	2.450	6.450	2.325	4.125
Triwulan III	2.400	2.675	5.075	2.450	2.625
Triwulan IV	4.800	2.000	6.800	2.675	4.125
Jumlah	16.000	2.000	18.000	3.000	15.000

5.4. KEBIJAKAN PERSEDIAAN

Besarnya persediaan dapat ditentukan dengan menggunakan pendekatan perputaran persediaan (*inventory turn over*). *Inventory turn over* mengukur berapa kali persediaan tersebut dapat dijual atau digunakan dalam satu periode (satu tahun).

$$\text{Perputaran persediaan} = \frac{\text{Anggaran Penjualan (unit)}}{\text{Persediaan rata-rata (unit)}}$$

$$\text{Persediaan rata-rata} = \frac{\text{Persediaan awal} + \text{Persediaan akhir}}{2}$$

Contoh:

PT MAKMUR akan menyusun anggaran produksi tahun 2016 dengan menggunakan kebijakan stabilitas produksi. Manajemen merencanakan *inventory turn over* untuk tahun 2016 sebanyak 20 kali. Pada awal 2016 terdapat persediaan sebanyak 10.000 unit. Sedangkan dari anggaran penjualan diketahui unit yang akan dijual pada triwulan I sampai IV selama tahun 2016 adalah 134.000 unit, 126.000 unit, 110.000 unit, dan 130.000 unit.

Jawab

$$20 = \frac{500.000 \text{ (unit)}}{\text{Persediaan rata-rata (unit)}} \quad \text{Persediaan rata-rata} = 25.000 \text{ unit}$$

$$25.000 = \frac{10.000 + \text{Persediaan akhir}}{2} \quad \text{Persediaan akhir} = 40.000$$

Keterangan	Unit
Jumlah penjualan	500.000
Jumlah penjualan akhir (+)	40.000
Jumlah kebutuhan	540.000
Jumlah persediaan awal (-)	10.000
Jumlah produk	530.000

$$\text{Persediaan rata-rata} = \frac{530.000 \text{ (unit)}}{4 \text{ triwulan}} = 132.500 \text{ unit/triwulan}$$

Bulan	Jumlah Penjualan	Jumlah Persediaan Akhir	Jumlah Kebutuhan	Jumlah Persediaan Awal	Jumlah Produksi
I	134.000	8.500	142.500	10.000	132.500
II	126.000	15.000	141.000	8.500	132.500
III	110.000	37.500	147.500	15.000	132.500
IV	130.000	40.000	170.000	37.500	132.500
Jumlah	500.000	40.000	540.000	10.000	530.000

5.5. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA

Dono adalah salah satu pengusaha makanan ringan di Yogyakarta, Dono orangnya baik, ramah dan rajin, sehingga termasuk pengusaha muda yang sukses. Produk olahan makanan milik Dono sudah mendapat sertifikasi halal dari MUI dan lolos dari Dinkes. Karir Dono bagus dan belum banyak pesaing sehingga mampu menguasai pangsa pasar makanan ringan di Yogyakarta bagian selatan.

Naiknya harga bahan baku yang berkualitas di satu sisi, dan keinginan Dono untuk mempertahankan laba di sisi yang lain, maka Dono mulai menggunakan cara kurang baik untuk mempertahankan laba dengan biaya ringan. Dono mulai menggunakan bahan baku yang tidak halal, tetapi harganya murah dan tetap menggunakan kemasan dengan label halal, sehingga konsumen tidak tahu kalau produknya tidak halal. Dengan cara ini, Dono dapat menghemat biaya produksi dan mempertahankan pangsa pasarnya, sehingga labanya tetap tinggi.

Identifikasi masalah etis yang telah dilakukan oleh Dono, dan berikan alasan yang mendasari kesimpulan saudara.

5.6. PENUGASAN INTERNET

Apa yang dapat saudara pelajari mengenai anggaran produksi dan manfaatnya dari internet?

Kunjungi Website perusahaan terbuka terkemuka. Carilah anggaran produksi pada perusahaan tersebut. Review untuk mengetahui proses penyusunan anggaran produksi dan kebijakan-kebijakan yang dilakukan untuk menyusun anggaran produksi. Analisis yang diperlukan adalah:

- a. Nama perusahaan
- b. Deskripsi produk
- c. Proses penyusunan anggaran produksi
- d. Kebijakan-kebijakan yang dilakukan untuk menyusun anggaran produksi

Kesimpulan apa yang dapat saudara sajikan

PERTANYAAN AKHIR BAB

1. Jelaskan anggaran produksi dan faktor-faktor yang memengaruhinya
2. Jelaskan kebijakan anggaran produksi
3. Jelaskan kebijakan persediaan
4. Soal kasus

Soal latihan 5.1

PT ABADI mempunyai persediaan barang jadi pada awal tahun sebanyak 70 unit. Untuk kuartal pertama tahun yang akan datang perusahaan merencanakan penjualan sebagai berikut: Januari = 400 unit, Februari = 300 unit, Maret = 500 unit, April = 700 unit.

Diminta:

1. Bila perusahaan menginginkan persediaan akhir periode (kuartal I) sebanyak 100 unit, berapa unit barang jadi harus diproduksi selama periode (Januari sampai April)?
 - a. Gunakan kebijakan stabilitas produksi
 - b. Gunakan kebijakan stabilitas persediaan
2. Bila perusahaan menginginkan adanya persediaan akhir setiap bulan sebesar 15% dari penjualan bulan yang bersangkutan, berapa unit produk jadi harus diproduksi selama periode (Januari sampai April)?

Soal latihan 5.2

PT MANFAAT memperkirakan jumlah penjualan tahun 2016 tiap triwulan berturut-turut adalah: 330.000; 410.000; 480.000; dan 350.000. Persediaan per 31 Desember 2015 sebanyak 50.000 meter sedangkan perkiraan persediaan kain per 31 Desember 2016 sebanyak 40.000 meter.

Saudara diminta:

1. Menyusun anggaran produksi kain tahun 2016 jika perusahaan menggunakan kebijakan stabilitas produksi.
2. Menyusun anggaran produksi kain tahun 2016 jika perusahaan menggunakan kebijakan stabilitas tingkat persediaan.

Soal latihan 5.3

Berikut informasi PT MIGUNANI yang akan digunakan untuk menyusun anggaran produksi:

- a. Harga jual produk Rp50.000/unit
- b. Estimasi penjualan produk

Bulan	Unit
Januari	7.200
Februari	6.400
Maret	5.600
April	6.000

- c. Persediaan produk jadi pada 1 Januari 2016 sebesar 1.900 unit. Manajemen merencanakan besarnya persediaan produk jadi setiap akhir bulan sebesar 40% dari penjualan bulan berikutnya.

Saudara diminta:

1. Menyusun anggaran penjualan triwulan I (Januari sampai Maret) tahun 2016.
2. Menyusun anggaran produksi triwulan I (Januari sampai Maret) tahun 2016.

Soal latihan 5.4

PT UTAMA merencanakan untuk menyusun anggaran produksi tahun 2016. Dari hasil taksiran penjualan diperoleh data mengenai rencana penjualan selama tahun 2016 (dalam unit), sebagai berikut:

Periode	Penjualan	Periode	Penjualan
Januari	250	Mei	285
Februari	257	Juni	265
Maret	265	Semester II	1.655
April	270		

Persediaan produk jadi pada akhir 2015 diperkirakan sebanyak 16.000 unit sedangkan persediaan akhir 2016 diperkirakan sebanyak 14.200 unit.

Saudara diminta:

1. Menghitung jumlah unit produksi tahun 2016.
2. Menyusun anggaran produksi tahun 2016 dengan menggunakan kebijakan produksi atas dasar:
 - a. Stabilitas produksi
 - b. Stabilitas persediaan

Soal latihan 5.5

PT PERDANA produsen baju anak-anak untuk tahun 2016 merencanakan penjualan 55.000 unit yang terbagi untuk per bulannya sebagai berikut:

Bulan	Penjualan	Bulan	Penjualan
Januari	5,50%	Juli	8,50%
Februari	6,00%	Agustus	20,30%
Maret	7,50%	September	6,70%
April	4,00%	Oktober	5,80%
Mei	7,20%	November	10,00%
Juni	9,00%	Desember	9,50%

Berdasarkan pengalaman *inventory turn over* yang biasa dicapai sebesar 20 kali dengan persediaan produk jadi pada akhir 2016 direncanakan sebesar 2.000 unit. Untuk bulan-bulan tertentu perusahaan

telah merencanakan banyaknya baju yang harus diproduksi yaitu, pada Agustus sebanyak 6.775 unit dan pada Desember sebanyak 3,725 unit.

Saudara diminta:

Menyusun anggaran produksi tahun 2016 secara rinci dengan memperlihatkan stabilitas produksi.

Soal latihan 5.6

Glagahsari Bakery adalah produsen bakpia, sedang menyusun anggaran tahun 2016. Untuk kepentingan penyusunan anggaran tersebut, manajemen mengumpulkan data sebagai berikut:

- a. Data penjualan bakpia 2009 s.d 2014, adalah: 3.125.000 dos; 3.110.000 dos; 2.900.000 dos; 3.250.000 dos; 3.150.000 dos; 3.110.000 dos; 3.320.000 dos.
- b. Bakpia hanya dijual di Yogyakarta dengan perkiraan harga jual sebagai berikut:

Untuk Januari sampai Maret sebesar Rp20.000/dos, harga jual triwulan II, III, dan IV masing-masing dinaikkan sebesar 10%, 15%, dan 20% dari harga jual triwulan I. Pola penjualan tahun 2016 yang direncanakan: Januari 15%, Februari 10%, Maret 10%, Triwulan II 25%, Triwulan III 20%, dan Triwulan IV 20%.

Manajemen menetapkan bahwa persediaan akhir bakpia setiap bulan/triwulan sebesar 20% dari penjualan bulan/triwulan yang bersangkutan. Sedangkan perkiraan persediaan bakpia per 31 Desember 2015 sebanyak 103.020 dos.

Saudara diminta:

Menyusun anggaran produksi tahun 2016

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari Bab 6, Mahasiswa diharapkan mampu:

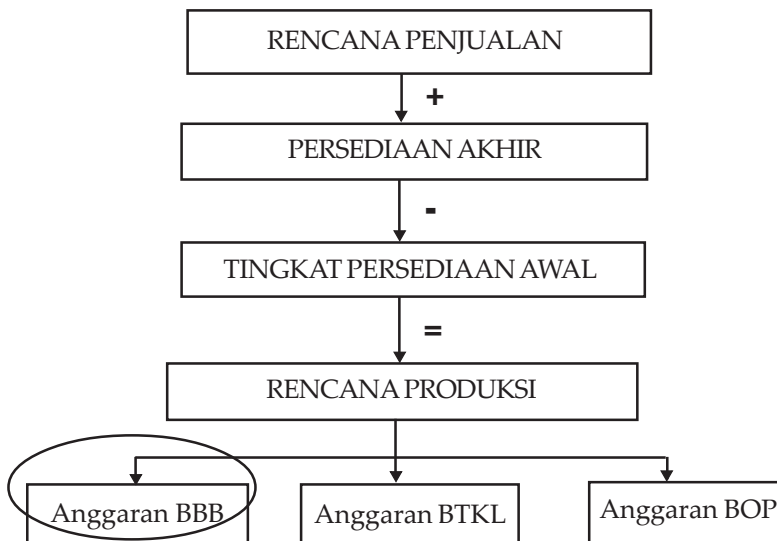
1. Menjelaskan anggaran bahan baku dan fungsinya
2. Menjelaskan dan membuat anggaran kebutuhan bahan baku
3. Menjelaskan dan membuat anggaran pembelian bahan baku
4. Menjelaskan dan membuat anggaran persediaan bahan baku
5. Menjelaskan dan membuat anggaran biaya bahan baku
6. Mendiskusikan isu yang mendasari tanggung jawab sosial dan etika
7. Menjelaskan hasil dari penugasan internet

BAB VI

ANGGARAN BAHAN BAKU

6.1. PENDAHULUAN

Setelah diketahui jumlah yang akan diproduksi, maka selanjutnya adalah menentukan anggaran bahan baku yang terdiri atas: perencanaan kebutuhan/pemakaian bahan baku, pembelian bahan baku, tingkat persediaan bahan baku dan biaya bahan baku. Anggaran bahan baku adalah semua anggaran yang berhubungan dalam perencanaan secara lebih terperinci mengenai bahan baku untuk proses produksi selama periode waktu yang akan datang. Anggaran bahan baku diperlukan untuk menghindari tidak tepatnya persediaan bahan baku agar sesuai dengan kebutuhan bahan baku yang diperlukan perusahaan. Posisi anggaran bahan baku terhadap anggaran produksi dapat dilihat pada skema berikut:



Kebijakan yang memengaruhi bahan baku adalah:

1. Fluktuasi produksi, saat jumlah produksi meningkat, diperlukan persediaan bahan baku banyak, sebaliknya bila jumlah produksi menurun, diperlukan bahan baku sedikit.
2. Fasilitas penyimpanan yang tersedia, bila fasilitas penyimpan yang tersedia cukup banyak, maka dapat menggunakan penetapan kebijakan persediaan bahan baku dalam jumlah yang banyak.
3. Modal kerja yang tersedia. Bila modal kerja yang tersedia banyak, maka memungkinkan penetapan persediaan bahan baku dalam jumlah yang banyak.
4. Biaya simpan bahan baku (*carrying cost*) yaitu biaya-biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan karena menyimpan bahan baku, seperti sewa gedung, biaya perawatan barang yang disimpan, biaya modal yang tertanam dalam barang yang disimpan. Bila biaya simpan murah, maka dapat akan memungkinkan penetapan kebijakan persediaan bahan baku dalam jumlah yang banyak.
5. Risiko simpan bahan baku, yaitu kerugian yang timbul dan harus ditanggung oleh perusahaan karena menyimpan bahan baku seperti rusak, kualitas turun, barang ketinggalan zaman, dan lain lain.
6. Tingkat perputaran bahan baku (*inventory turn over*) diwaktu-waktu yang lalu. Saat tingkat perputaran persediaan bahan baku rendah, maka akan mendorong penetapan persediaan bahan baku dalam jumlah yang banyak.
7. Lamanya tenggang waktu antara bahan baku dipesan (dibeli) dengan bahan baku tersebut benar-benar telah dikirim dan tiba di gudang perusahaan (*lead time*). Bila tenggang waktunya lama, maka ditetapkan persediaan bahan baku dalam jumlah yang banyak.

Anggaran bahan baku ini dibuat dengan tujuan:

1. Memperkirakan jumlah kebutuhan bahan baku langsung sesuai yang diperlukan dalam proses produksi
2. Memperkirakan jumlah pembelian bahan baku langsung yang diperlukan
3. Sebagai dasar memperkirakan kebutuhan dana yang dibutuhkan untuk melaksanakan pembelian bahan baku langsung
4. Sebagai dasar penentuan dasar pokok produksi yakni memperkirakan komponen harga pokok pabrik karena penggunaan bahan baku langsung dalam proses pokok produksi
5. Sebagai dasar melaksanakan fungsi pengendalian bahan baku langsung

6.2. ANGGARAN KEBUTUHAN BAHAN BAKU

Adalah anggaran yang disusun untuk merencanakan kuantitas fisik bahan baku langsung yang dibutuhkan untuk keperluan produksi pada periode yang akan datang. Secara rinci anggaran ini harus dicantumkan:

- a. Jenis barang jadi yang dihasilkan.
- b. Jenis bahan baku yang digunakan
- c. Bagian-bagian yang dilalui dalam proses produksi.
- d. Standar penggunaan bahan baku.
- e. Waktu penggunaan bahan baku.

Standar penggunaan bahan (SP) atau standard Usage Rate (SUR) adalah bilangan yang menunjukkan berapa satuan bahan baku yang diperlukan untuk menghasilkan 1 (satu) satuan barang jadi. Contoh: Standar Penggunaan = 2, untuk barang jadi A dan bahan baku X. Artinya untuk menghasilkan unit barang A diperlukan 2 unit bahan baku X.

Jadi anggaran kebutuhan/pemakaian bahan baku dapat dihitung dengan cara:

$$\text{Anggaran Kebutuhan BB (kuantitas pemakaian)} = \text{Kuantitas produksi} \times \text{SUR}$$

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi penyusunan kebutuhan anggaran bahan baku, yaitu:

- a. Anggaran unit yang akan diproduksi, khususnya rencana tentang jenis (kualitas) dan jumlah (kuantitas) barang yang akan diproduksi.
- b. Berbagai standar pemakaian bahan (*Standard Usage Rate / SUR*) dari masing-masing jenis bahan baku untuk proses produksi yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam rangka mengetahui jumlah unit bahan baku yang dibutuhkan untuk proses produksi, pada umumnya perusahaan telah menetapkan standar-standar pemakaian tiap-tiap jenis bahan baku. Untuk menetapkan angka-angka standar ini dapat dilakukan dengan:
 - 1) Berdasarkan data historis atau pengalaman masa lalu. Dengan membandingkan antara jumlah produk yang dihasilkan pada suatu periode dengan jumlah bahan baku yang digunakan untuk berproduksi pada periode yang sama.
 - 2) Berdasarkan penelitian-penelitian khusus dengan mengabaikan data pengalaman di waktu-waktu yang telah lalu.
 - 3) Mengadakan percobaan-percobaan proses produksi secara efisien, sambil diukur pemakaian bahan bakunya.

Besarnya bahan baku yang harus tersedia untuk kelancaran proses produksi tergantung:

1. Volume produksi selama satu periode waktu tertentu (dapat dilihat pada anggaran biaya produksi).
2. Volume bahan baku minimal, yang disebut *safety stock* (persediaan besi).
3. Besarnya pembelian yang ekonomis (*economical order quantity*).
4. Estimasi tentang naik turunnya harga bahan baku pada waktu mendatang.
5. Biaya penyimpanan dan pemeliharaan bahan baku.
6. Tingkat kecepatan bahan baku menjadi rusak.

Persediaan besi (*safety stock*)

Persediaan besi adalah persediaan minimal bahan baku yang harus dipertahankan untuk menjamin kelangsungan proses produksi. Persediaan besi ditentukan oleh:

1. Kebiasaan leveransir menyerahkan bahan baku yang dipesan apakah selalu tepat waktu atau tidak. Bila leveransir selalu tepat menyerahkan pesanan kita maka risiko kehabisan bahan baku relatif kecil, sehingga persediaan besi tidak perlu terlalu besar.
2. Jumlah bahan baku yang dibeli setiap kali pemesanan. Jumlah bahan baku yang dibeli besar berarti persediaan rata-rata di atas *safety stock* besar pula, sehingga risiko kehabisan bahan baku relatif kecil.
3. Dapat diperkirakan atau tidak kebutuhan bahan baku secara tepat. Bagi perusahaan yang dapat memperkirakan jumlah kebutuhan bahan baku secara tepat, maka risiko kehabisan bahan baku kecil (karena bahan baku yang dibutuhkan sudah disediakan sepenuhnya).
4. Perbandingan antara biaya penyimpanan bahan baku dan biaya ekstra karena kehabisan bahan baku. Biaya penyimpanan tampak besar daripada biaya ekstra akibat kehabisan bahan baku maka tidak perlu adanya persediaan besi yang terlalu besar.
5. Anggaran persediaan bahan baku disusun untuk merencanakan persediaan di masa yang akan datang. Faktor persediaan ini menjadi pertimbangan dalam pembelian bahan baku. Pembelian bahan baku bisa saja tidak sama dengan jumlah bahan baku yang diperlukan karena adanya faktor persediaan.

Fungsi penting anggaran bahan baku, yaitu:

1. Sebagai dasar untuk menyusun budget pembelian bahan baku, jumlah satuan bahan baku yang dibeli ditentukan oleh beberapa banyak satuan bahan baku yang dibutuhkan oleh berapa banyak satuan bahan baku dibutuhkan dalam proses produksi.

2. Sebagai dasar untuk menyusun anggaran biaya bahan baku besarnya biaya bahan baku ditentukan oleh berapa banyak satuan bahan baku tersebut dibutuhkan untuk proses produksi.
3. Sebagai data dan informasi untuk menyusun anggaran kebutuhan bahan baku.

6.3. ANGGARAN PEMBELIAN BAHAN BAKU

Adalah anggaran yang disusun untuk merencanakan kuantitas fisik bahan baku yang akan dibeli pada periode yang akan datang dengan mempertimbangkan faktor persediaan dan kebutuhan bahan baku untuk keperluan produksi. Hal ini harus dilakukan secara hati-hati terutama dalam hal jumlah dan waktu pembelian. Apabila jumlah bahan baku yang dibeli terlalu besar akan mengakibatkan berbagai risiko, misalnya bertumpuknya bahan baku di gudang yang mungkin itu dapat mengakibatkan penurunan kualitas, terlalu lamanya bahan baku yang bergiliran untuk diproses, atau biaya penyimpanan yang menjadi lebih besar. Apabila jumlah bahan baku yang dibeli terlalu kecil, juga akan mendatangkan risiko berupa terhambatnya kelancaran proses produksi akibat kehabisan bahan baku, serta timbulnya biaya tambahan untuk mencari bahan baku pengganti secepatnya

Hal yang perlu dipikirkan oleh perusahaan selain besarnya kebutuhan juga besarnya (jumlah) bahan baku setiap kali dilakukan pembelian, yang menimbulkan biaya paling rendah tetapi tidak mengakibatkan kekurangan bahan baku. Ada banyak metode untuk menentukan jumlah pembelian antara lain:

1. LOL yaitu Lot for Lot. Jumlah pembelian sebesar jumlah kebutuhan bersih
Perhitungan bahan baku untuk satu periode ditentukan dengan:

Kuantitas Pemakaian Bahan Baku	=	Satuan
Kuantitas Persediaan Akhir Bahan Baku	=	+
Kuantitas Kebutuhan bahan baku	=	
Kuantitas Persediaan Awal Bahan Baku	=	-
Kuantitas Pembelian Bahan Baku	=	Satuan
Harga Beli Bahan Baku	= Rp	/Satuan
Pembelian Bahan Baku	= Rp	

2. EOQ yaitu jumlah pembelian sebesar jumlah yang meminimumkan biaya persediaan.

Dalam pembelian bahan baku perlu mempertimbangkan hal-hal berikut:

1. Jenis bahan baku yang digunakan dalam proses produksi.
2. Jumlah yang harus dibeli.
3. Harga per-satuan bahan baku.

Fungsi Anggaran pembelian bahan baku antara lain:

1. Sebagian dasar untuk menyusun anggaran biaya bahan baku, karena besarnya nilai biaya bahan baku ditentukan oleh harga beli dari bahan baku yang bersangkutan. Sedangkan harga beli tersebut terdapat dalam anggaran pembelian bahan baku.
2. Sebagai dasar untuk menyusun anggaran kas, karena pembelian tunai bahan baku akan mengakibatkan pengeluaran kas.

3. Sebagai dasar untuk menyusun anggaran utang, karena pembelian kredit akan mengakibatkan bertambahnya utang perusahaan.

Informasi yang diperlukan untuk menyusun anggaran pembelian bahan baku adalah:

1. Rencana tentang kebutuhan barang baku untuk menjalankan proses produksi dari waktu ke waktu yang tertuang dalam anggaran kebutuhan bahan baku, khususnya tentang jenis, dan jumlah dari barang baku yang dibutuhkan.
2. Biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan pada setiap kali melakukan pembelian bahan baku (*set up cost*). Misalkan setiap kali perusahaan harus menanggung biaya yang besar, maka akan mendorong perusahaan untuk tidak sering melakukan transaksi pembelian. Hal ini mengakibatkan setiap kali pembelian maka perusahaan membeli dalam jumlah yang besar agar tidak menanggung kerugian.
3. Risiko yang ditanggung oleh perusahaan yang berhubungan dengan penyimpanan bahan baku di gudang (*carrying cost*). Misalkan risiko simpanan tersebut besar, maka akan mendorong perusahaan untuk tidak selalu menyimpan bahan baku di gudang. Akibatnya pada setiap melakukan pembelian akan dibeli bahan baku dalam jumlah sedikit.
4. Fluktuasi harga beli bahan baku di waktu-waktu yang akan datang. Misalkan, ada kecenderungan bahwa harga beli bahan baku terus naik, maka akan mendorong perusahaan untuk segera melakukan pembelian bahan baku dalam jumlah yang banyak selagi harga belum naik terlalu tinggi.
5. Tersedia bahan baku di pasar. Misalkan, bahan baku tidak selalu tersedia di pasar sepanjang tahun, maka akan mendorong perusahaan untuk segera melakukan pembelian bahan baku dalam jumlah banyak, selagi masih banyak tersedia di pasar.

6. Tersedianya modal kerja. Misalkan, perusahaan memiliki modal kerja yang cukup, maka akan memberikan kemungkinan untuk melakukan pembelian bahan baku dalam jumlah banyak.
7. Kebijakan perusahaan di bidang persediaan bahan baku (*inventory policy*). Kebijakan ini pada dasarnya bahan baku yang dibeli akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan proses produksi dan untuk cadangan persediaan yang disimpan dalam gudang. Misalkan perusahaan menetapkan persediaan bahan baku dalam jumlah yang banyak, maka akan mendorong melakukan pembelian dalam jumlah yang banyak pula.

Jumlah Pembelian yang paling Ekonomis (*economical order quantity*)

Hal yang perlu dipikirkan oleh perusahaan selain besarnya kebutuhan juga besarnya jumlah bahan baku setiap kali dilakukan pembelian, yang menimbulkan biaya paling rendah tetapi tidak mengakibatkan kekurangan bahan baku. Jumlah pembelian dapat dihitung dengan EOQ (Economical Order Quantity). Dalam EOQ ini dipertimbangkan dua jenis biaya yang bersifat variabel, yaitu:

- a. Biaya Pemesanan, yaitu biaya-biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan kegiatan pemesanan bahan baku. Biaya ini berubah-ubah sesuai dengan frekuensi pemesanan, semakin tinggi pemesanannya semakin tinggi pula biaya pemesanannya. Sebaliknya biaya ini berbanding terbalik dengan jumlah (kuantitas) bahan baku setiap kali pemesanan. Hal ini disebabkan karena semakin besarnya jumlah setiap kali pesan dilakukan, berarti frekuensi pemesanan menjadi semakin rendah. Contoh: biaya-biaya persiapan pemesanan, biaya administrasi dan biaya pengiriman pesanan.
- b. Biaya Penyimpanan, yaitu biaya-biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan kegiatan penyimpanan bahan baku yang telah dibeli. Biaya ini juga berubah sesuai dengan jumlah bahan baku yang disimpan. Semakin besar jumlah bahan baku setiap kali

pemesanan maka biaya penyimpanan akan semakin besar pula. Jelaslah bahwa biaya penyimpanan mempunyai sifat yang berlawanan dengan biaya pemesanan.

6.4. ANGGARAN PERSEDIAAN BAHAN BAKU

Adalah anggaran yang disusun untuk merencanakan kuantitas fisik bahan baku langsung yang harus disimpan sebagai persediaan. Hal ini disebabkan oleh dua hal, yaitu:

- a. Perlu adanya persediaan akhir, yang akan menjadi persediaan awal periode berikutnya.
- b. Perlu adanya persediaan besi (*safety stock*) agar kelangsungan produksi tidak terganggu akibat kehabisan bahan baku.

Pada penyusunan anggaran kebutuhan bahan baku dan anggaran pembelian bahan baku, tampak bahwa masalah nilai persediaan awal dan persediaan akhir bahan baku selalu diperhitungkan. Setiap perusahaan dapat mempunyai kebijakan dalam menilai persediaan yang berbeda. Tetapi pada dasarnya kebijakan tentang penilaian persediaan dapat dikelompokkan menjadi:

1. Kebijakan MPKP (Masuk Pertama Keluar Pertama).
Kebijakan MPKP, bahan baku yang lebih dahulu digunakan untuk produksi adalah bahan baku yang lebih dahulu masuk di gudang, penilaian bahan baku di gudang nilainya diurutkan menurut urutan waktu pembeliannya.
2. Kebijakan MTKP (Masuk Terakhir Keluar Pertama).
Kebijakan LIFO adalah harga bahan baku yang masuk ke gudang lebih akhir justru dipakai untuk menentukan nilai bahan baku yang digunakan dalam produksi, meskipun pemakaian fisik tetap diurutkan menurut urutan pemasukannya.
3. Kebijakan rata-rata
Kebijakan rata-rata adalah harga bahan baku yang masuk ke gudang di rata-rata, meskipun pemakaian fisik tetap diurutkan menurut urutan pemasukannya.

Dalam Anggaran Persediaan Bahan Baku perlu diperinci hal-hal sebagai berikut:

1. Jenis bahan baku yang digunakan.
2. Jumlah masing-masing jenis bahan baku yang tersisa sebagai persediaan.
3. Harga per unit masing masing jenis bahan baku.
4. Nilai bahan baku yang disimpan sebagai persediaan.

Pada prinsipnya tidak ada bentuk format standar anggaran persediaan bahan baku, yang penting adalah bahwa anggaran persediaan bahan baku memuat informasi tentang jenis, jumlah, harga dan nilai bahan baku yang menjadi persediaan. Selbihnya disesuaikan dengan kebutuhan dan situasi perusahaan. Jadi anggaran persediaan bahan baku dapat dihitung sebagai berikut:

$\text{Anggaran sediaan bahan baku} = \text{kuantitas bahan baku tersisa} \times \text{harga}$
--

6.5. ANGGARAN BIAYA BAHAN BAKU

Anggaran biaya bahan baku adalah anggaran biaya bahan baku yang habis digunakan dalam produksi yang dinyatakan dalam satuan uang. Anggaran ini disusun untuk merencanakan biaya bahan baku karena adanya pemakaian bahan baku untuk kegiatan produksi pada periode yang akan datang. Sama halnya dengan penyusunan anggaran persediaan bahan baku, untuk penyusunan anggaran biaya bahan baku tentunya sangat dipengaruhi oleh sistem pencatatan bahan baku (periodik dan perpektual) serta sistem penilaian bahan baku (MPKP, MTKP dan rata-rata). Jadi anggaran biaya bahan baku dapat dihitung sebagai berikut:

$\text{Anggaran biaya bahan baku} = \text{kuantitas pemakaian bahan baku} \times \text{harga}$
--

Contoh Penyusunan Anggaran Bahan Baku

PT ABADI merencanakan menyusun anggaran bahan baku untuk tahun 2016, berikut data yang berhasil dikumpulkan:

- a. Rencana produksi produk X semester pertama tahun 2016:

Bulan	Produksi (unit)
Januari	18.000
Februari	20.000
Maret	25.000
April	33.000
Mei	35.000
Juni	36.000

- b. Standar pemakaian bahan baku untuk memproduksi satu unit produk X tersebut sebanyak 3 kg bahan baku A.
Perkiraan harga beli Bahan Baku A dan persediaan akhir bahan baku A adalah sebagai berikut

Bulan	Harga (Rp/kg)	Beli	Persediaan Akhir (kg)
Januari		500	10.000
Februari		600	15.000
Maret		550	13.000
April		500	14.000
Mei		600	12.000
Juni		650	15.000

- c. Pada akhir 2015 terdapat bahan baku A sebanyak 12.000 kg @Rp400,-.
- d. Manajemen mencatat persediaan secara perpektual dengan menggunakan penilaian bahan baku atas dasar metode MPKP.

Saudara diminta untuk:

1. Menyusun anggaran kebutuhan/pemakaian bahan baku A semester pertama tahun 2016.
2. Menyusun anggaran pembelian bahan baku A semester pertama tahun 2016.
3. Menyusun anggaran persediaan bahan baku A semester pertama tahun 2016.
4. Menyusun anggaran biaya bahan baku A semester pertama tahun 2016.

Penyelesaian:

1. Anggaran Kebutuhan/Pemakaian Bahan Baku A Semester pertama tahun 2016

Bulan	Produksi (unit)	SUR (kg)	Pemakaian (kg)
Januari	18.000	3	54.000
Februari	20.000	3	60.000
Maret	25.000	3	75.000
April	33.000	3	99.000
Mei	35.000	3	105.000
Juni	36.000	3	108.000
Jumlah	167.000	3	501.000

2. Anggaran Pembelian Bahan Baku A Semester pertama tahun 2016

Bulan	Pemakaian (kg)	Persed. Akhir (kg)	Kebutuhan (kg)	Persed. Awal (kg)	Pembelian (kg)	Harga beli (Rp/kg)	Jumlah (kg)
Januari	54.000	10.000	64.000	12.000	52.000	500	26.000.000
Februari	60.000	15.000	75.000	10.000	65.000	600	39.000.000
Maret	75.000	13.000	88.000	15.000	73.000	550	40.150.000
April	99.000	14.000	113.000	13.000	100.000	500	50.000.000
Mei	105.000	12.000	117.000	14.000	103.000	600	61.800.000
Juni	108.000	15.000	123.000	12.000	111.000	650	72.150.000
Jumlah	501.000	15.000	516.000	12.000	504.000		289.100.000

3. Kartu Persediaan Bahan Baku A Semester pertama tahun 2016

Bulan	Pembelian bahan			Pemakaian bahan (biaya)			Saldo		
	Q	H	Jml	Q	H	Jml	Q	H	Jml
Jan	52.000	500	26.000.000				12.000	400	4.800.000
				12.000	400	4.800.000	12.000	400	4.800.000
Feb	65.000	600	39.000.000	42.000	500	21.000.000	10.000	500	5.000.000
				10.000	500	5.000.000	65.000	600	39.000.000
Maret	73.000	550	40.150.000	50.000	600	30.000.000	15.000	600	9.000.000
				15.000	600	9.000.000	73.000	550	40.150.000
April	100.000	500	50.000.000	60.000	550	33.000.000	13.000	550	7.150.000
				13.000	550	7.150.000	100.000	500	50.000.000
Mei	103.000	600	61.800.000	86.000	500	43.000.000	14.000	500	7.000.000
				14.000	500	7.000.000	103.000	600	61.800.000
Juni	111.000	650	72.150.000	91.000	600	54.600.000	12.000	600	7.200.000
				12.000	600	7.200.000	111.000	650	72.150.000
Jumlah	504.000		289.100.000	501.000					

4. Anggaran Persediaan Bahan Baku Semester pertama tahun 2016

Bulan	Persediaan Akhir (Kg)	Harga* (Rp/Kg)	Jumlah (Rp)
Januari	10.000	500	5.000.000
Februari	15.000	600	9.000.000
Maret	13.000	550	7.150.000
April	14.000	500	7.000.000
Mei	12.000	600	7.200.000
Juni	15.000	650	9.750.000

5. Anggaran Biaya Bahan Baku Semester pertama tahun 2016

Bulan	Pemakaian (Kg)	Harga* (Rp/Kg)	Jumlah Biaya Bahan Baku (Rp)
Januari	54.000		25.000.000
Februari	60.000		35.000.000
Maret	75.000		42.000.000
April	99.000		50.150.000
Mei	105.000		61.600.000
Juni	108.000		69.600.000
Jumlah	501.000		284.150.000

Keterangan * = Rincian harga bisa saudara lihat pada kartu persediaan

6.6. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA

Nn. Roro adalah karyawan keuangan CV. GS. Nn. Roro mulai bekerja sejak masih berstatus sebagai mahasiswa sehingga jam kerjanya paruh waktu. Nn Roro digaji bulanan Rp3.000.000. Semua aktivitas CV GS diserahkan kepada Nn. Roro yaitu pengadaan barang, penjualan, membuat catatan sediaan, kasir sekaligus dan membuat pembukuan sampai membuat laporan penjualan bulanan dan tahunan kepada pemilik. Selain gaji bulanan Nn. Roro mendapat bonus 5% dari laba. CV GS selalu menyajikan laba tinggi, sehingga Nn Roro selalu mendapatkan bonus. Pemilik mulai curiga ketika saldo kas maupun sediaan semakin berkurang, bahkan saat kendaraan yang biasa digunakan oleh Nn. Roro berbelanja mulai rusak tidak bisa memperbaiki. Pemilik CV GS mulai curiga, setelah dicek catatan dan laporan keuangan selama sepuluh tahun, ternyata Nn. Roro tidak pernah mendepresiasi aset-aset tetap CV GS, sehingga labanya selalu besar tetapi aset-aset tetap saat mulai rusak tidak dapat memperbaiki apalagi untuk membeli yang baru.

Identifikasi masalah etis yang relevan dengan situasi ini, dan berikan alasan yang mendasari kesimpulan saudara.

6.7. PENUGASAN INTERNET

Apa yang dapat saudara pelajari mengenai anggaran bahan baku dan manfaatnya dari internet?

Kunjungi Website perusahaan terbuka terkemuka. Carilah anggaran bahan baku pada perusahaan tersebut. Review untuk mengetahui proses penyusunan anggaran bahan baku dan kebijakan-kebijakan yang dilakukan untuk menyusun anggaran bahan baku. Analisis yang diperlukan adalah:

- a. Nama perusahaan
- b. Deskripsi produk
- c. Proses penyusunan anggaran bahan baku

- d. Kebijakan-kebijakan yang dilakukan untuk menyusun anggaran bahan baku
Kesimpulan apa yang dapat saudara sajikan

PERTANYAAN AKHIR BAB

1. Jelaskan anggaran bahan baku dan faktor-faktor yang memengaruhinya
2. Jelaskan anggaran kebutuhan bahan baku
3. Jelaskan anggaran pembelian bahan baku
4. Jelaskan anggaran persediaan bahan baku
5. Jelaskan anggaran biaya bahan baku
6. Soal kasus

Soal latihan 6.1

PT MULIA merencanakan penjualan produk "X" untuk tahun 2016 sebagai berikut:

1. Januari 3.200 unit
2. Februari 3.500 unit
3. Maret 4.000 unit
4. Triwulan II 10.000 unit
5. Triwulan III 11.000 unit
6. Triwulan IV 10.500 unit

Persediaan akhir produk "X" tahun 2016 yang dikehendaki sebanyak 400 unit. Persediaan awal produk "X" adalah:

1. Januari 350 unit
2. Februari 400 unit
3. Maret 500 unit
4. Triwulan II 600 unit
5. Triwulan III 500 unit
6. Triwulan IV 450 unit

Untuk memproduksi produk "X" diperlukan bahan baku "C" dengan SUR = 8 kg.

Saudara diminta melengkapi tabel dan daftar isian di bawah ini:

PT MULIA
ANGGARAN PEMBELIAN BAHAN BAKU "C"

Periode	Kebutuhan Bahan Baku (kg)	Pers. Akhir (kg)	Pers. Awal (kg)	Pembelian (kg)	Harga (kg)	Jumlah (kg)
Januari		4.000			5	150.000
Februari		5.000			5	
Maret		6.000			5	
T Wulan II		7.000			5	
T Wulan III		8.000			5	
T Wulan IV		9.000			5	
TOTAL					5	

Soal latihan 6.2

Mandiri bakery khusus memproduksi brownis. Setiap potong brownis membutuhkan sebanyak 0,40 kg terigu. Jumlah penjualan produk brownis selama bulan Januari sampai April 2016 diperkirakan sebagai berikut:

Bulan	Penjualan (unit)
Januari	48.000
Februari	45.000
Maret	50.000
April	52.000

- a. Persediaan awal brownis setiap bulannya ditetapkan sebesar 20% dari penjualan bulan yang bersangkutan.

- b. Persediaan awal terigu tahun 2016 sebesar 1.208 kg. Persediaan terigu akhir bulan ditetapkan sebesar 5% dari pemakaian bahan baku bulan yang bersangkutan.
- c. Harga beli terigu diperkirakan konstan sebesar Rp15.000/kg.

Saudara diminta membuat:

1. Anggaran kebutuhan/pemakaian terigu selama bulan Januari sampai Maret tahun 2016.
2. Anggaran pembelian terigu selama bulan Januari sampai Maret tahun 2016.
3. Anggaran persediaan terigu selama bulan Januari sampai Maret tahun 2016.
4. Anggaran biaya terigu selama bulan Januari sampai Maret tahun 2016.

Soal latihan 6.3

PT SONGO memproduksi kain batik. Rencana tingkat produksi batik dari PT SONGO pada Januari sampai April tahun 2016 adalah: 400.000; 700.000; 500.000 dan 600.000 potong.

Setiap potong kain batik yang diproduksi, membutuhkan sebanyak 2 meter mori. Persediaan awal mori 30 meter @ Rp60.000. Kebijakan persediaan akhir mori setiap bulan ditetapkan sebesar 10% dari pemakaian mori pada bulan berikutnya. Harga beli mori bulan Januari Rp65.000/kg, untuk bulan berikutnya naiknya sebesar 10% dari harga beli bulan sebelumnya.

Saudara diminta menyusun untuk periode Januari sampai Maret 2016.

1. Anggaran pemakaian bahan baku.
2. Anggaran pembelian bahan baku.
3. Kartu persediaan (MPKP)
4. Anggaran persediaan bahan baku.
5. Anggaran biaya bahan baku.

Soal latihan 6.4

PT SONGO memproduksi batik dengan menggunakan dua jenis bahan baku yaitu mori jenis katun dan mori jenis rayon. Berikut adalah data yang dikumpulkan untuk menyusun anggaran tahun 2016.

- a. Dari anggaran penjualan tahun 2016 diketahui rencana penjualan (unit) sebagai berikut:

Periode	Penjualan (unit)	Periode	Penjualan (unit)
Januari	45.000	Triwulan II	125.000
Februari	45.000	Triwulan III	126.000
Maret	46.000	Triwulan IV	124.000

- b. Informasi persediaan awal dan akhir tahun 2016, sebagai berikut:

Keterangan	Persediaan Awal	Persediaan. Akhir
Produk Jadi	12.000 Unit	19.800 Unit
Mori Katun	10.200 meter	20.400 meter
Mori Rayon	30.480 meter	21.600 meter

Manajemen menetapkan baik untuk menyusun anggaran produksi maupun anggaran pembelian bahan baku dengan menggunakan **kebijakan stabilitas persediaan bahan baku**.

- c. Informasi mengenai standar pemakaian bahan baku dan harga beli bahan baku, sebagai berikut:

Keterangan	Harga Beli (Rp./kg)	SPB/SUR
Mori Katun	15.000	1,5 meter
Mori Rayon	20.000	2 meter

Harga beli kedua bahan baku sepanjang tahun 2016 diperkirakan tidak mengalami perubahan.

Saudara diminta menyusun:

1. Anggaran produksi tahun 2016 secara rinci.
2. Anggaran pemakaian (kebutuhan) mori katun dan mori rayon tahun 2016 secara rinci.
3. Anggaran pembelian mori katun dan mori rayon tahun 2016 secara rinci.
4. Anggaran persediaan mori katun dan mori rayon tahun 2016 secara rinci.
5. Anggaran biaya mori katun dan mori rayon tahun 2016 secara rinci.

Soal latihan 6.5

PT ANISA merupakan produsen pakaian wanita dan anak-anak. Data dari anggaran produksi 2016 untuk masing-masing produk (unit) diketahui sebagai berikut:

Produk	Jan	Feb	Mar	Tri II	Tri III	Tri IV
Pakaian wanita	300	400	550	1.200	1.100	1.250
Pakaian anak-anak	200	300	450	1.100	1.250	1.300

Bahan baku utama untuk kedua produk tersebut adalah katun dan kaos, dengan standar pemakaian masing-masing bahan baku untuk masing-masing produk adalah sebagai berikut:

Produk	Katun (m)	Kaos (m)
Pakaian wanita	3	2
Pakaian anak-anak	2	1

Persediaan bahan baku per 01 Januari 2016 adalah Katun 490m @ Rp20.000 dan Kaos 279m @ Rp12.000

Kebijakan persediaan akhir untuk bahan baku katun ditetapkan sebagai berikut: persediaan akhir bulanan sebesar 10% dari pemakaian

katun bulan yang bersangkutan. Sedangkan persediaan akhir triwulanan sebesar 5% dari pemakaian katun triwulan yang bersangkutan.

Kebijakan persediaan akhir untuk bahan baku kaos ditetapkan sebagai berikut: persediaan akhir bulanan sebesar 8% dari pemakaian kaos bulan yang bersangkutan. Sedangkan persediaan akhir triwulanan sebesar 2% dari pemakaian kaos triwulan ybs.

Perkiraan harga beli setiap jenis bahan baku selama tahun 2016 sama dengan harga masing-masing bahan baku tersebut pada awal periode.

Berdasarkan data di atas, saudara diminta untuk menyusun:

1. Anggaran pemakaian setiap jenis bahan baku selama tahun 2016 secara terperinci (per jenis produk dan total).
2. Anggaran pembelian setiap jenis bahan baku selama tahun 2016 secara terperinci.
3. Anggaran persediaan setiap jenis bahan baku selama tahun 2016 secara terperinci.
4. Anggaran biaya bahan baku setiap jenis bahan baku selama tahun 2016 secara terperinci.

Soal latihan 6.6

Manajemen PT SUKSES menganggarkan jumlah produksi produk baju anak-anak untuk tahun anggaran 2016 sebagai berikut (unit):

Bulan	Produksi	Bulan	Produksi
Januari	15.500	Juli	20.500
Februari	16.250	Agustus	21.550
Maret	17.450	September	23.100
April	18.100	Oktober	24.000
Mei	18.750	November	25.650
Juni	19.250	Desember	26.550

Unsur bahan baku untuk produk baju anak-anak terdiri dari 2 jenis bahan baku yaitu katun dan kaos dengan standar pemakaian

untuk masing-masing bahan adalah sebesar 2 meter dan 3 meter. Posisi per 31 Desember 2015 adalah untuk bahan baku katun menunjukkan sebanyak 65 meter @ Rp15.000. Sedangkan untuk bahan baku kaos sebanyak 76 meter @ Rp18.000.

Kebijakan persediaan akhir baik untuk katun dan kaos ditetapkan masing-masing sebesar 5% dari pemakaian setiap jenis bahan baku untuk setiap bulannya. Harga beli untuk masing-masing jenis bahan baku setiap bulannya adalah sebagai berikut (Rp/meter):

Bulan	Harga Beli (Rp/meter)	
	Katun	Kaos
Januari	14.000	20.000
Februari	14.500	21.000
Maret	15.000	20.500
April	16.000	20.500
Mei	17.000	21.500
Juni	17.500	21.500
Juli	18.000	21.000
Agustus	18.00	21.000
September	18.500	21.500
Oktober	19.000	21.500
November	19.500	22.000
Desember	20.000	22.500

Saudara diminta:

1. Menyusun anggaran pemakaian masing-masing jenis bahan baku tahun 2016 secara rinci.
2. Menyusun anggaran pembelian masing-masing bahan baku tahun 2016 secara rinci.

3. Hitunglah nilai persediaan akhir 2016 masing-masing jenis bahan baku dan total anggaran biaya masing-masing jenis bahan baku tahun 2016 dengan menggunakan penilaian persediaan atas dasar MPKP dan pencatatan secara periodik.

Soal latihan 6.7

PT SLAMET untuk tahun anggaran 2016 telah merencanakan jumlah penjualan baju tidur sebagai berikut:

Periode	Penjualan	Periode	Penjualan
Januari	124.500	Mei	141.900
Februari	134.600	Juni	145.600
Maret	129.800	Triwulan III	436.800
April	142.300	Triwulan IV	440.200

Prediksi persediaan produk jadi pada Desember 2016 adalah 24.500 unit, sedangkan prediksi persediaan produk jadi untuk setiap awal bulan/triwulan selama 2016 (dalam unit) adalah sebagai berikut:

Periode	Kuantitas	Periode	Kuantitas
Januari	17.400	Mei	19.000
Februari	17.900	Juni	18.400
Maret	18.200	Triwulan III	19.300
April	18.900	Triwulan IV	20.100

Untuk memproduksi produk tersebut dibutuhkan dua jenis bahan baku yaitu kaos dan rayon. Dengan standar pemakaian bahan baku untuk setiap unitnya adalah: Bahan kaos = 2 meter dan Bahan rayon = 2,5 meter.

Persediaan awal Januari 2016 bahan kaos sebanyak 15.060 meter @ Rp15.000 sedangkan untuk persediaan akhir bulanan ditetapkan sebesar 10% dari pemakaian bahan baku setiap bulan yang bersangkutan. Sedangkan untuk persediaan akhir triwulan ditetapkan sebesar 5% dari pemakaian bahan baku setiap triwulan yang bersangkutan. Harga beli bahan kaos sepanjang tahun anggaran 2016 diperkirakan tidak berubah, yaitu sebesar Rp15.000/m.

Persediaan awal Januari 2016 bahan rayon 32.450 meter @ Rp 19.000 sedangkan untuk persediaan akhir bulanan ditetapkan sebesar 8% dari pemakaian bahan baku setiap bulan yang bersangkutan. Sedangkan untuk persediaan akhir triwulan ditetapkan sebesar 4% dari pemakaian bahan baku setiap triwulan yang bersangkutan. Harga beli bahan baku rayon selama semester I tahun anggaran 2016 diperkirakan sebesar Rp20.000/m. Sedangkan untuk triwulan III dan IV masing-masing dinaikkan sebesar 10% dan 15% dari harga beli semester I.

Saudara diminta:

1. Menyusun anggaran produksi tahun 2016 secara rinci.
2. Menyusun anggaran pemakaian bahan baku kaos dan rayon tahun 2016 secara rinci.
3. Menyusun anggaran pembelian bahan baku kaos dan rayon tahun 2016 secara rinci.
4. Menyusun anggaran persediaan bahan baku kaos dan rayon tahun 2016 secara rinci.
5. Menyusun anggaran biaya bahan baku kaos dan rayon tahun 2016 secara rinci. (gunakan metode pencatatan perpektual dengan penilaian persediaan MTKP).

Soal latihan 6.8

PT JAYA memproduksi dua jenis keripik pisang, yaitu keripik pisang rasa original dan keripik pisang rasa manis. Perusahaan memiliki dua departemen produksi (penggorengan kripik dan pencampuran rasa). Keripik pisang rasa manis diproses melalui kedua departemen, sedangkan keripik pisang rasa original diproses hanya melalui departemen

penggorengan. Bahan baku pisang digunakan pada departemen penggorengan untuk kedua jenis produk, dan bahan baku gula digunakan hanya pada departemen pencampuran rasa. Data relevan diketahui sebagai berikut:

a. Budget produksi (unit):

Produk	Januari	Februari	Maret
Rasa original	5.000	6.000	7.000
Rasa manis	8.000	9.000	10.000

b. Estimasi Persediaan Bahan baku awal:

Pisang: 70.000 kg @Rp3.000 dan Gula: 120.000 kg @Rp12.000

c. Anggaran harga beli bahan baku:

Pisang: Rp3.000/kg dan Gula: Rp12.000/kg

d. Tingkat pemakaian bahan baku per unit produk (SUR):

Produk	Pisang	Gula
Rasa original	5 kg	-
Rasa manis	6 kg	7 kg

e. Rencana persediaan bahan baku akhir bulan:

Pisang Januari 70.000 kg; Februari 70.000 kg; dan Maret 80.000 kg

Gula: jumlahnya tetap 120.000 kg

Saudara diminta:

Menyusun anggaran triwulan 1 (Januari sampai Maret) untuk:

1. Pemakaian bahan baku menurut produk dan waktu.
2. Pembelian menurut jenis bahan baku dan waktu.
3. Biaya bahan baku. ●

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari Bab 7, Mahasiswa diharapkan mampu:

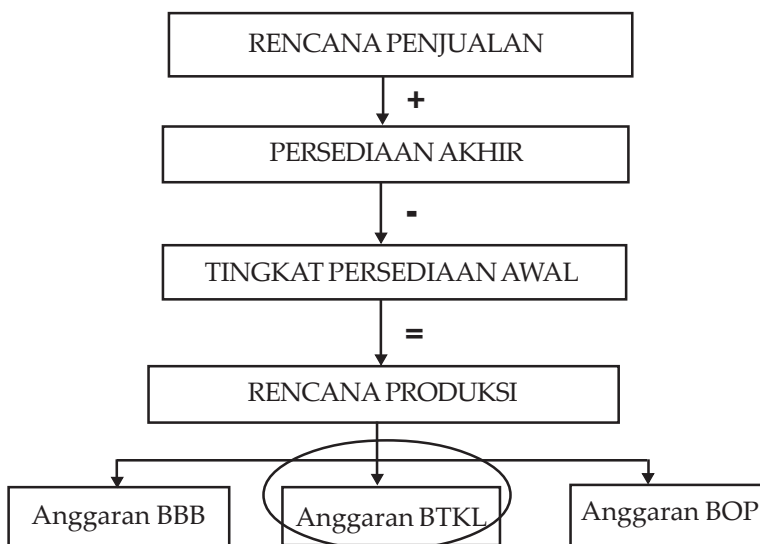
1. Menjelaskan anggaran tenaga kerja langsung dan keuntungannya
2. Membedakan tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung
3. Menjelaskan sistem pembayaran upah, keuntungan dan kerugiannya
4. Menjelaskan cara menentukan jam kerja langsung
5. Menjelaskan dan membuat anggaran jam kerja langsung
6. Menjelaskan dan membuat anggaran biaya tenaga kerja langsung
7. Mendiskusikan isu yang mendasari tanggung jawab sosial dan etika
8. Menjelaskan hasil dari penugasan internet

BAB VII

ANGGARAN TENAGA KERJA LANGSUNG

7.1. PENDAHULUAN

Anggaran tenaga kerja langsung merupakan rencana rinci mengenai biaya tenaga kerja langsung yang akan dibayarkan dan disusun berdasarkan departemen produksi untuk suatu periode yang akan datang. Anggaran tenaga kerja seperti halnya anggaran bahan baku, hanya merencanakan unsur tenaga kerja langsung. Dan seperti halnya anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja selalu dikaitkan dengan anggaran produksi yang telah disusun sebelumnya. Berikut skema yang menunjukkan posisi anggaran tenaga kerja langsung terhadap anggaran produksi:



Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan tenaga kerja antara lain adalah:

1. Kebutuhan tenaga kerja
2. Pencarian atau penarikan tenaga kerja
3. Latihan bagi tenaga kerja baru
4. Evaluasi dan spesifikasi pekerjaan bagi tenaga kerja
5. Gaji dan upah yang harus diterima oleh tenaga kerja
6. Pengawasan tenaga kerja

Penyusunan anggaran tenaga kerja langsung yang baik, dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1. Penggunaan tenaga kerja lebih efisien.
2. Biaya tenaga kerja dapat direncanakan dan diatur lebih efisien.
3. Penghitungan harga pokok barang dapat dihitung secara tepat.
4. Alat pengendalian tenaga kerja langsung

7.2. TENAGA KERJA LANGSUNG DAN TENAGA TIDAK KERJA LANGSUNG

Untuk kepentingan penyusunan anggaran dan perhitungan harga produk, maka biasanya tenaga kerja dibedakan menjadi:

1. Tenaga kerja langsung

Tenaga kerja langsung pengertiannya terbatas pada tenaga kerja di pabrik yang secara langsung terlibat pada proses produksi dan biayanya dikaitkan pada biaya produksi atau pada barang yang dihasilkan. Tenaga kerja langsung memiliki sifat:

- a. Besar kecilnya biaya untuk tenaga kerja jenis ini berhubungan secara langsung dengan tingkat kegiatan produksi.
- b. Biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja jenis ini merupakan biaya variabel.

- c. Umumnya merupakan tenaga kerja yang kegiatannya langsung dapat dihubungkan dengan produk akhir (terutama dalam penentuan harga pokok).

Termasuk kategori sebagai tenaga kerja langsung antara lain adalah para buruh pabrik yang ikut serta dalam kegiatan proses produksi dari bahan baku sampai berbentuk barang jadi.

2. Tenaga kerja tidak langsung

Tenaga kerja tidak langsung pengertiannya terbatas pada tenaga kerja di pabrik yang tidak terlibat secara langsung pada proses produksi dan biayanya dikaitkan pada biaya overhead pabrik. Tenaga kerja tidak langsung mempunyai sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Besar kecilnya biaya untuk tenaga kerja jenis ini tidak berhubungan secara langsung dengan tingkat kegiatan produksi.
- b. Biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja jenis ini merupakan biaya yang semi variabel. Artinya biaya-biaya yang mengalami perubahan tapi tidak secara sebanding dengan perubahan tingkat kegiatan produksi.
- c. Tempat bekerja dari tenaga kerja jenis ini tidak harus selalu dalam pabrik, tetapi dapat di luar pabrik.

Apabila tenaga kerja jenis ini bekerja dalam lingkungan pabrik maka biaya yang dikeluarkan untuk mereka dikelompokkan dalam penganggaran biaya pabrik (*manufacturing expense budget*).

7.3. SISTEM PEMBAYARAN UPAH

Ada tiga sistem pembayaran upah, yaitu:

1. Sistem upah menurut waktu, yaitu yang menentukan bahwa besar kecilnya upah yang akan dibayarkan kepada masing-masing tenaga kerja, tergantung pada banyak sedikitnya waktu kerja mereka.

Keuntungan sistem upah menurut waktu yaitu:

- a. Para tenaga kerja tidak perlu terburu-buru di dalam menjalankan pekerjaan, karena banyak-sedikitnya unit yang mampu mereka selesaikan tidak terpengaruh pada besar-kecilnya upah yang mereka terima. Dengan demikian kualitas barang yang diproduksi akan dapat terjaga.
- b. Bagi para tenaga kerja yang kurang terampil, sistem upah ini dapat memberi ketenangan dalam bekerja, karena walaupun mereka kurang bisa menyelesaikan unit yang banyak, mereka akan tetap memperoleh upah yang sama dengan yang diterima oleh tenaga kerja lain.

Kerugian sistem upah menurut waktu yaitu:

- a. Para tenaga kerja yang terampil akan mengalami kekecewaan, karena kelebihan mereka tidak dapat dimanfaatkan untuk memperoleh upah yang lebih besar dibandingkan para tenaga kerja yang kurang terampil, sehingga tenaga kerja yang terampil kurang bersemangat dalam bekerja.
 - b. Adanya kecenderungan para pekerja untuk bekerja lamban, karena besar-kecilnya unit yang dihasilkan tidak berpengaruh pada besar-kecilnya upah yang mereka terima.
2. Sistem upah menurut unit hasil, yaitu yang menentukan besar-kecilnya upah yang diterima tenaga kerja, tergantung pada banyaknya unit yang dihasilkan. Semakin banyak unit yang dihasilkan, semakin banyak upah yang diterima.

Keuntungan sistem upah menurut unit hasil yaitu:

- a. Para tenaga kerja yang terampil akan mempunyai semangat kerja yang tinggi, dan akan menunjukkan kelebihan keterampilannya, karena besar-kecilnya unit yang dihasilkan akan menentukan besar-kecilnya upah yang akan mereka terima. Akibatnya produktivitas perusahaan meningkat.

- b. Adanya kecenderungan pekerja untuk bekerja lebih semangat, agar memperoleh upah yang lebih besar.

Kerugian sistem upah menurut unit hasil yaitu:

- a. Para pekerja akan bekerja terburu-buru, sehingga kualitas barang kurang terjaga.
 - b. Para pekerja yang kurang terampil akan selalu memperoleh upah yang rendah, akibatnya mereka kurang mempunyai semangat kerja.
3. Sistem upah dengan insentif, yaitu yang menentukan besar-kecilnya upah yang akan dibayarkan kepada masing-masing tenaga kerja tergantung pada waktu lamanya bekerja, jumlah unit yang dihasilkan ditambah dengan insentif (tambahan upah) yang besar-kecilnya didasarkan pada prestasi dan keterampilan kerja pegawai. Sistem upah dengan insentif sering dianggap sebagai gabungan antara sistem upah menurut waktu dengan sistem upah menurut unit hasil. Sistem ini diharapkan akan memperoleh keuntungan dari kedua sistem tersebut. Namun, sistem ini juga memiliki kerugian, yaitu sistem ini memerlukan sistem administrasi yang rumit, sehingga memerlukan tambahan pegawai di bagian administrasi.

Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk menentukan tarif upah, yaitu dengan:

1. Rata-rata tingkat upah. Penentuan tarif upah dalam suatu departemen atau pusat biaya dapat dilakukan dengan membuat estimasi jumlah pekerja dan tingkat upah, kemudian dihitung rata-rata upah.
2. Rasio historis. Rasio historis antara jumlah upah yang dibayar dengan jumlah jam kerja langsung dalam suatu departemen dapat berubah bila kondisi berubah.
3. Standar akuntansi. Penetapan tarif upah dapat sama dengan standar akuntansi biaya. Hal ini hanya dapat diterapkan jika perusahaan

telah memakai sistem akuntansi biaya standar untuk upah, sehingga tidak perlu dibedakan antara standar dengan yang dianggarkan.

7.4. CARA PENENTUAN JAM KERJA LANGSUNG

Kondisi internal akan menentukan apakah perencanaan jam kerja langsung layak dikaitkan dengan rencana produksi. Begitu pula dengan pendekatan yang akan digunakan dalam perencanaan jumlah jam kerja langsung. Beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam menentukan jam kerja standar adalah:

1. Studi gerak dan waktu. Studi ini biasa dilakukan oleh bagian teknik dengan membuat analisis pekerjaan apa yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu produk. Kemudian dengan observasi (biasanya dengan alat bantu stopwatch) yang dilakukan berulang-ulang akan dapat ditentukan standar waktu setiap jenis pekerjaan.
2. Biaya standar. Jika sistem biaya standar telah diterapkan di dalam perusahaan, biasanya telah dihitung pula jumlah kebutuhan jam kerja langsung untuk setiap unit produk. Dengan demikian, standar jam kerja langsung tersebut dapat digunakan dalam pembuatan anggaran jam kerja langsung (dengan cara mengalikannya dengan rencana produksi).
3. Estimasi langsung oleh supervisor. Cara ini dilakukan dengan menanyakan langsung kepada setiap supervisor departemen produksi, berapa perkiraan jumlah jam kerja yang dibutuhkan untuk membuat rencana produksi. Dalam membuat estimasi tersebut, supervisor harus berdasarkan pada pendapat pribadi, pengalaman masa lalu, bantuan tingkat manajemen berikutnya, dan bantuan dari staf teknis.
4. Estimasi dengan statistik. Catatan akuntansi biasanya sangat membantu dalam menentukan jumlah jam kerja langsung. Rasio antara jam kerja langsung dengan jumlah output dihitung dan kemudian disesuaikan dengan rencana perubahan dalam departemen yang

- bersangkutan. Metode ini sangat tergantung pada ketepatan pencatatan dan kesamaan proses produksi dari periode ke periode. Metode ini mempunyai kelemahan, yaitu bahwa inefisiensi yang terjadi pada masa lalu akan terbawa ke masa yang akan datang.
5. Apabila memungkinkan, anggaran tenaga kerja dapat dibuat secara terpisah, yakni anggaran jam kerja langsung dan anggaran biaya tenaga kerja langsung.

7.5. ANGGARAN JAM KERJA LANGSUNG DAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG

Anggaran jam kerja langsung adalah anggaran yang disusun untuk merencanakan jumlah waktu yang diperlukan untuk memproduksi sejumlah produk yang telah dianggarkan. Anggaran jam kerja langsung meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Jenis produk yang akan diproduksi.
- b. Bagian-bagian yang terlibat dalam proses produksi.
- c. Standar jam kerja langsung yang diperlukan untuk tiap jenis produk.
- d. Waktu produksi (bulan, triwulan, kuartal, semester, atau tahun).

Jadi anggaran jam tenaga kerja langsung dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Anggaran Jam TKL (Jml JKL)} = \text{Kuantitas Produksi} \times \text{Std JKL}$$

Anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah anggaran yang disusun untuk merencanakan jumlah biaya tenaga kerja langsung yang akan dibayarkan untuk memproduksi sejumlah produk yang telah dianggarkan. Anggaran biaya tenaga kerja langsung meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Jumlah jam kerja langsung yang diperlukan di masing-masing bagian produksi.

- b. Tarif upah per jam kerja langsung yang direncanakan di masing-masing bagian produksi.
- c. Jumlah biaya tenaga kerja langsung di masing-masing bagian produksi.
- d. Waktu produksi barang (bulan, triwulan, kuartal, semester, atau tahun).

Jadi anggaran biaya tenaga kerja langsung dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Anggaran Biaya TKL} = \text{JMH JKL} \times \text{Tarif Upah}$$

Sebelum menyusun anggaran tenaga kerja perlu ditentukan lebih dahulu satuan utama yang digunakan untuk menghitungnya, yang paling sering digunakan adalah perhitungan atas dasar jam buruh langsung dan biaya buruh langsung. Dalam penyusunan anggaran ini terlebih dahulu membuat daftar kebutuhan tenaga kerja yang menjelaskan:

- a. Jenis atau kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan
- b. Jumlah masing-masing tenaga kerja tersebut pada berbagai tingkat kegiatan
- c. Bagian-bagian yang membutuhkannya

Berikut ini disajikan pedoman langkah-langkah umum penyusunan anggaran tenaga kerja. Langkah-langkah ini hanya pedoman umum dan bukan suatu pedoman standar karena bagaimanapun penyusunan anggaran tenaga kerja harus disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi yang ada pada perusahaan. Selengkapnyalah langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menentukan satuan dasar yang digunakan untuk menyusun anggaran tenaga kerja langsung. Pada umumnya menggunakan Jam buruh langsung (DLH) atau Biaya buruh langsung (DLC)

2. Menyusun daftar kebutuhan tenaga kerja menyangkut jenis dan kualifikasi, jumlah masing-masing kualifikasi dan bagian-bagian yang membutuhkan
3. Menentukan waktu standar
4. Menentukan standar upah
5. Menyajikan dalam bentuk tabel

7.6. CONTOH PENYUSUNAN ANGGARAN TENAGA KERJA LANGSUNG

PT SEMBILAN menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung tahun 2016, berikut data relevan yang dapat dikumpulkan:

- a. Anggaran produksi tahun 2016 terbagi ke dalam triwulan sebagai berikut:

Triwulan	Penjualan (unit)
I	35.000
II	38.000
III	40.000
IV	42.000

- b. Persediaan produk jadi yang diperkirakan selama tahun 2016 sebagai berikut:

Persediaan produk	Unit
1 Januari 2016	4.300
1 April 2016	3.900
1 Juli 2016	4.100
1 Oktober 2016	3.800
31 Desember 2016	4.000

- c. Proses produksi melalui 2 departemen produksi (pematangan dan penyelesaian) dengan informasi sebagai berikut:

Departemen	Std Jam Kerja Langsung	Tarif Upah (Rp/jam)
Pemotongan	1,5	5.000
Penyelesaian	2	6.000

Saudara diminta menyusun:

1. Anggaran produksi tahun 2016 secara rinci.
2. Anggaran jam kerja langsung tahun 2016 secara rinci.
3. Anggaran biaya tenaga kerja langsung tahun 2016.

Penyelesaian:

1. Anggaran produksi tahun 2016

Triwulan	Penjualan	Persediaan Akhir	Kebutuhan	Persediaan Awal	Produksi
I	35.000	3.900	38.900	4.300	34.600
II	38.000	4.100	42.100	3.900	38.200
III	40.000	3.800	43.800	4.100	39.700
IV	42.000	4.000	46.000	3.800	42.200
Jumlah	155.000	4.000	159.000	4.300	154.700

2. Anggaran Jam kerja langsung tahun 2016

Triwulan	Produksi	Departemen Pemotongan		Departemen Penyelesaian	
		Std JKL	Jml JKL	Std JKL	Jml JKL
I	34.600	1,5	51.900	2	69.200
II	38.200	1,5	57.300	2	76.400
III	39.700	1,5	59.550	2	79.400
IV	42.200	1,5	63.300	2	84.400
Jumlah	154.700	1,5	232.050	2	309.400

3. Anggaran biaya tenaga kerja langsung tahun 2016

Triwulan	Dept Pemotongan			Dept Penyelesaian			Total BTKL
	JML JKL	Tarif Rp	JML BTKL	JML JKL	Tarif Rp	JML BTKL	
TW I	51.900	5.000	259.500.000	69.200	6.000	415.000.000	674.700.000
TW II	57.300	5.000	286.500.000	76.400	6.000	458.400.000	744.900.000
TW III	59.550	5.000	297.750.000	79.400	6.000	476.400.000	774.150.000
TW IV	63.300	5.000	316.500.000	84.400	6.000	506.400.000	822.900.000
Jumlah	232.050		1.160.250.000	309.400		1.856.400.000	3.016.650.000

7.7. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA

Ny. Nana dan Nn. NiNi adalah karyawan *GS Mart*. Mereka masing-masing digaji bulanan Rp2.500.000. Ny. Nana bertugas sebagai kasir sekaligus membuat pembukuan pada *GS Mart*. Nn. Nini bertugas sebagai pengadaan barang sekaligus mendisplay pada etalase dan membuat catatan sediaan. Karena *GS Mart* belum dikenal banyak orang, maka pada tahun pertama menderita rugi. Untuk lebih mengenalkan kepada masyarakat dan memperluas usahanya *GS Mart* melakukan bagi-bagi hadiah dan membuat promosi besar-besaran. Untuk bagi-bagi hadiah *GS Mart* mengambil dari anggaran promosi dan dibebankan pada biaya promosi. Untuk biaya promosi *GS Mart* membuat selebaran promo “beli dua dapat tiga” dengan tanpa mencantumkan harga pada tiap-tiap produk, pembeli tidak pernah memikirkan berapa harga sesungguhnya tiap unit produk, pembeli hanya tertarik pada label “beli dua dapat tiga”.

Identifikasi masalah etis yang relevan dengan situasi ini, dan berikan alasan yang mendasari kesimpulan Saudara.

7.8. PENUGASAN INTERNET

Apa yang dapat saudara pelajari mengenai anggaran tenaga kerja langsung dari internet?

Buatlah kuesioner dan amati cara penentuan anggaran tenaga kerja pada Usaha Kecil Menengah. Analisis yang diperlukan adalah:

- a. Jenis usaha
- b. Cara penentuan upah
- c. Cara menyusun anggaran jam tenaga kerja langsung
- d. Cara menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung

Kesimpulan apa yang dapat saudara sajikan

PERTANYAAN AKHIR BAB

1. Jelaskan faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan biaya tenaga kerja langsung.
2. Jelaskan keuntungan dengan dibuatnya anggaran tenaga kerja langsung.
3. Jelaskan bedanya tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung.
4. Jelaskan cara menentukan jam kerja langsung.
5. Jelaskan cara membuat anggaran jam kerja langsung anggaran biaya tenaga kerja langsung.
6. Soal kasus.

Soal latihan 7.1

PT RISA memproduksi kue kering dengan bahan baku terigu dan gula, serta dua departemen produksi yaitu oven dan toping. Berikut adalah data yang dikumpulkan untuk membantu Anda dalam menyusun anggaran tahun 2016.

- a. Dari anggaran penjualan tahun 2016 diketahui rencana penjualan (unit) sebagai berikut:

Periode	Penjualan	Periode	Penjualan
Januari	45.000	TW II	125.000
Februari	45.500	TW III	126.500
Maret	46.000	TW IV	124.800

- b. Informasi persediaan awal dan akhir tahun 2016, sebagai berikut:

Keterangan	Persed Awal	Persed Akhir
Kue kering	12.000 Kg	19.800 Kg
Terigu	10.200 Kg	20.400 Kg
Gula	30.480 Kg	21.600 Kg

Manajemen menetapkan baik untuk menyusun anggaran produksi maupun anggaran pembelian bahan baku dengan menggunakan kebijakan stabilitas persediaan bahan baku.

- c. Informasi mengenai standar pemakaian bahan baku dan harga beli bahan baku, sebagai berikut:

Keterangan	Harga Beli (Rp/Kg)	SPB/SUR
Terigu	2500	1,5 Kg
Gula	3000	2 Kg

Harga beli kedua bahan baku sepanjang tahun 2016 diperkirakan tidak mengalami perubahan.

- d. Tarif upah untuk triwulan 1 tahun 2016 untuk masing-masing departemen produksi direncanakan sebagai berikut:

Departemen	Tarif (Rp/Unit)
Oven	6.000
Topping	7.000

Untuk triwulan II, III, IV masing-masing akan dinaikkan sebesar 10% , 15%, dan 20% dari tarif triwulan I.

Saudara diminta menyusun:

1. Anggaran produksi tahun 2016
2. Anggaran pemakaian (kebutuhan) terigu dan gula tahun 2016
3. Anggaran pembelian bahan baku tahun 2016
4. Anggaran biaya bahan baku tahun 2016
5. Anggaran biaya tenaga kerja langsung tahun 2016

Soal latihan 7.2

Dari bagian produksi PT SUPER diperoleh informasi jumlah produksi kue untuk tahun anggaran 2016 sebagai berikut (meter): Januari = 122.000; Februari = 125.000; Maret = 135.000; April = 140.000; Mei = 130.000; Juni = 125.000; dan semester II = 660.000

Untuk memproduksi kue tersebut dibutuhkan bahan baku terigu dan gula dengan standar pemakaian bahan masing-masing benang 1,5 kg dan 2 kg. Posisi bahan baku per 31 Desember 2016 untuk terigu sebanyak 15.300 kg @ Rp 12.000, sedangkan untuk gula sebanyak 20.400 kg @ Rp10.000.

Kebijakan persediaan akhir bahan baku, baik untuk terigu maupun gula ditetapkan masing-masing sebesar 8% dari pemakaian bahan baku untuk setiap bulannya dan 2% dari pemakaian bahan baku untuk semester II.

Harga beli untuk terigu pada triwulan I sebesar Rp12.000/kg, gula sebesar Rp10.000/kg. Harga beli setiap jenis bahan baku diperkirakan akan naik. Harga beli triwulan II dan semester II untuk masing-masing bahan baku akan dinaikkan sebesar 10% dan 20% dari harga beli triwulan I.

Kue diproses melalui dua bagian produksi yaitu: pengadukan dan oven dengan standar pengerjaan masing-masing selama 60 menit dan 90 menit. Tarif upah per jam direncanakan sebagai berikut:

- a. Bagian pengadukan: Triwulan I Rp1.200/Jam, Untuk Triwulan II dan semester II masing-masing dinaikkan sebesar 10% dan 20% dari tarif upah triwulan.

- b. Bagian oven: Triwulan I Rp1.400/Jam, Untuk Triwulan II dan semester II masing-masing dinaikkan sebesar 10% dan 20% dari tarif upah triwulan I.

Berdasarkan data tersebut di atas saudara diminta:

1. Menyusun anggaran pemakaian masing-masing bahan baku periode Januari – semester II 2016 secara rinci.
2. Menyusun anggaran pembelian masing-masing bahan baku periode Januari – semester II 2016 secara rinci.
3. Menghitung nilai persediaan akhir tahun 2016 untuk masing-masing bahan baku dan total anggaran biaya bahan baku tahun 2016 dengan penilaian MTKP dan pencatatan secara periodik.
4. Menyusun anggaran jam kerja langsung periode Januari – semester II 2016 secara rinci.
5. Menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung periode Januari – semester II 2016 secara rinci.

Soal latihan 7.3

PT SUKSES Merupakan produsen lemari pakaian dan lemari buku. Data dari anggaran produksi 2016 untuk masing-masing produk (unit) diketahui sebagai berikut:

Produk	Jan	Feb	Maret	TW II	Tri III	Tri IV
Lemari Pakaian	300	400	550	1200	1100	1250
Lemari buku	200	300	450	1100	1250	1300

Bahan baku utama kedua produk adalah kayu dan kaca, dengan standar pemakaian masing-masing bahan baku untuk masing-masing produk adalah sebagai berikut:

Produk	Kayu (m ³)	Kaca (m ²)
Lemari Pakaian	8	3
Lemari Buku	6	4

Persediaan bahan baku per 01 Januari 2016 adalah sebagai berikut:

Kayu 490 m³ @ Rp20.000 dan kaca 279 m² @ Rp12.000

Kebijakan persediaan akhir untuk bahan baku kayu ditetapkan sebagai berikut:

- a. Persediaan akhir bulanan sebesar 10% dari pemakaian kayu bulan yang bersangkutan.
- b. Persediaan akhir triwulan sebesar 5% dari pemakaian kayu triwulan yang bersangkutan.

Kebijakan persediaan akhir untuk bahan baku kaca ditetapkan sebagai berikut:

- a. Persediaan akhir bulan sebesar 8% dari pemakaian kaca bulan yang bersangkutan.
- b. Persediaan akhir triwulan sebesar 2% dari pemakaian kaca triwulan yang bersangkutan.

Perkiraan harga beli setiap jenis bahan baku selama tahun 2016 sama dengan harga masing masing bahan baku tersebut pada awal periode.

Waktu yang dibutuhkan dan tarif upah untuk memproduksi setiap jenis lemari adalah sebagai berikut:

Keterangan	Lemari Pakaian	Lemari Buku
Standar waktu (jam)	4,5	4
Tarif upah (Rp/jam)	5.000	4000

Berdasarkan data tersebut saudara diminta untuk menyusun:

1. Anggaran pemakaian setiap jenis bahan baku selama tahun 2016 secara rinci (per jenis produk dan total)
2. Anggaran pembelian setiap jenis bahan baku selama tahun 2016 secara rinci.

3. Anggaran biaya bahan baku setiap jenis bahan baku selama tahun 2016 secara rinci.
4. Anggaran jam tenaga kerja langsung selama tahun 2016 secara rinci.
5. Anggaran biaya tenaga kerja langsung selama tahun 2016 secara rinci.

Soal latihan 7.4

PT MEKAR adalah industri kecil memproduksi kue kering yang berlokasi di Yogyakarta. Untuk kepentingan penyusunan anggaran perusahaan tahun 2016 manajemen mengumpulkan data sebagai berikut:

Data penjualan berturut turut tahun 2009 s.d 2015 adalah 3.125.000; 3.110.000; 2.900.000; 3.250.000; 3.150.000; 3.110.000; 3.320.000.

Perkiraan harga jual adalah: untuk triwulan I Rp15.000/kg, untuk harga jual triwulan I, II, III dan IV masing masing akan dinaikkan sebesar 10%, 15%, 20% dari harga jual triwulan I.

Pola penjualan sebagai berikut:

Januari 15%, Februari 10%, Maret 10%, triwulan II 25%, triwulan II 20%, dan triwulan IV 20%.

Persediaan akhir ditetapkan setiap bulan/triwulan sebesar 20%, dari penjualan bulan/triwulan yang bersangkutan. Sedangkan perkiraan persediaan per 31/12/2015 sebanyak 103.020 kg.

Bahan baku kue tersebut terdiri dari terigu dan gula dengan standar penggunaan bahan masing masing sebesar 0,4kg dan 0,3kg.

Kue diproses melalui departemen pengadukan dan oven dengan standar jam kerja langsung masing-masing 45 menit dan 90 menit dengan tarif upah masing-masing Rp15.000/jam dan Rp20.000/jam. (pola kenaikan upah kerja sama dengan pola kenaikan harga jual).

Dari data tersebut, saudara diminta untuk:

1. Menentukan taksiran penjualan kue tahun 2016 dengan menggunakan metode least square.
2. Menyusun anggaran penjualan kue tahun 2016 secara rinci.
3. Menyusun anggaran produksi kue tahun 2016 secara rinci.
4. Menyusun anggaran kebutuhan/pemakaian bahan baku untuk kedua jenis bahan baku tahun 2016 secara rinci.
5. Menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung tahun 2016.

Soal latihan 7.5

Saudara sebagai karyawan PT MULYA diminta untuk membantu dalam penyusunan anggaran perusahaan untuk tahun anggaran 2016.

Dari bagian penjualan diperoleh data penjualan (unit) selama 8 tahun terakhir sebagai berikut: 93.500; 99.000; 110.000; 115.000; 110.000; 132.000 dan 143.000. Dengan harga jual pada tahun terakhir sebesar Rp50.000 per unit. Untuk mengantisipasi kenaikan harga BBM dan inflasi pada 2016 pimpinan menginginkan ada kenaikan harga jual oleh karena itu akan dinaikkan menjadi 120% dari harga jual pada tahun terakhir.

Dari informasi yang saudara peroleh perusahaan melakukan forecast penjualan selama 8 tahun terakhir ini dengan menggunakan metode *trend moment*, untuk kepentingan penyusunan anggaran tahun 2016 ini akan menggunakan metode *least square*. Untuk 2016 pimpinan menghendaki pola penjualan dibuat merata dengan persentase sebagai berikut: Januari sampai Maret masing masing sebesar 10%, triwulan II sampai triwulan III masing-masing sebesar 20% dan untuk menghadapi akhir tahun maka pola penjualan pada triwulan IV ditetapkan sebesar 30%.

Dari bagian produksi diperoleh informasi bahwa perusahaan mengutamakan pengendalian tingkat persediaan produk jadi dalam menentukan pola produksinya. Persediaan produk baju per 31 Desember 2015 diperkirakan sebesar 16.500 unit sedangkan untuk akhir periode

2016 direncanakan akan diturunkan sebesar 50% dari persediaan awal tahun.

Produk baju ini dibuat dengan menggunakan bahan baku prima *standart usage rate* yang ditetapkan oleh bagian produksi adalah 2 meter. Persediaan bahan baku prima pada awal 2016 sebanyak 20.000 meter sedangkan untuk kebijakan persediaan akhir setiap bulan/triwulan yang dikehendaki oleh pimpinan adalah sebesar 25% dari kebutuhan bahan prima pada setiap bulan/triwulan yang bersangkutan kecuali untuk akhir Desember 2016 ditetapkan sebesar 11.500 meter.

Rencana jam kerja langsung per unit baju masing-masing departemen produksi adalah 0,8 direct labour (DLH) pada departemen pemotongan dan 0.2 DLH pada departemen jahit dengan tarif upah Rp4.000 per jam pada departemen pemotongan dan Rp4.500 pada departemen jahit.

Dari data tersebut, saudara diminta untuk:

1. Menentukan taksiran penjualan baju tahun 2016.
2. Menyusun anggaran penjualan baju tahun 2016 secara rinci.
3. Menyusun anggaran produksi baju tahun 2016 secara rinci.
4. Menyusun anggaran kebutuhan/pemakaian bahan baku untuk tahun 2016 secara rinci.
5. Menyusun anggaran pembelian bahan baku untuk tahun 2016, jika harga beli bahan baku Rp15.000.
6. Menyusun anggaran biaya bahan baku untuk tahun 2016.
7. Menyusun anggaran jam tenaga kerja langsung tahun 2016.
8. Menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung tahun 2016. ●

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari Bab 8, Mahasiswa diharapkan mampu:

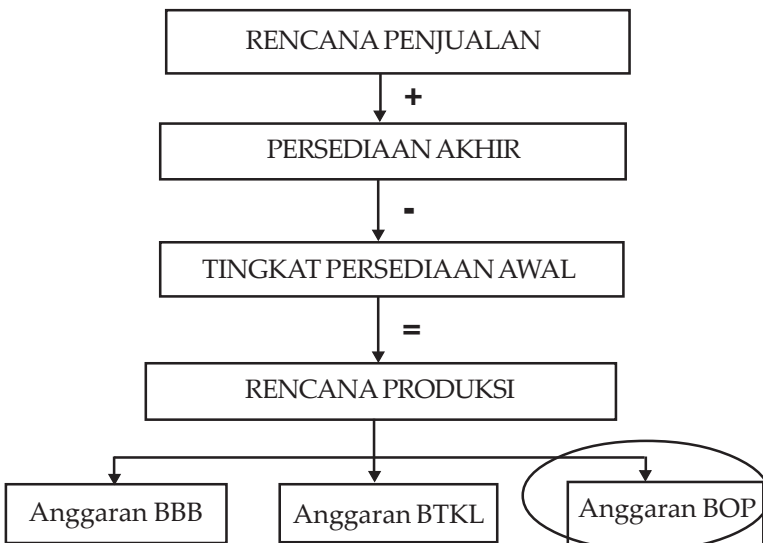
1. Menjelaskan anggaran biaya overhead pabrik dan pentingnya perencanaan BOP
2. Menjelaskan faktor yang harus dipahami untuk melakukan penyusunan anggaran BOP
3. Menjelaskan dan membuat alokasi BOP secara langsung dan tidak langsung
4. Membuat anggaran BOP
5. Mendiskusikan isu yang mendasari tanggung jawab sosial dan etika
6. Menjelaskan hasil dari penugasan internet

BAB VIII

ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK

8.1. PENDAHULUAN

Biaya-biaya yang dikeluarkan untuk keperluan proses produksi sangat kompleks jenisnya. Biaya yang tergolong sebagai biaya overhead pabrik (BOP) adalah semua biaya pabrik yang dikeluarkan perusahaan dalam proses produksi, kecuali biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung. BOP ini merupakan biaya produksi total yang tidak dapat secara langsung diidentifikasi (ditelusuri) pada produk atau aktivitas tertentu. Berikut skema yang menunjukkan posisi anggaran BOP terhadap anggaran produksi:



8.2. PENTINGNYA ANGGARAN BOP

Anggaran biaya *overhead* pabrik adalah suatu perencanaan yang terperinci mengenai biaya-biaya tidak langsung yang dikeluarkan sehubungan dengan proses produksi selama periode yang akan datang, meliputi jenis biaya, waktu serta tempat (departemen) di mana biaya tersebut terjadi. Terlalu besarnya biaya *overhead* pabrik akan memengaruhi harga pokok produksi, mempertinggi harga jual, dan pada akhirnya akan memperkecil tingkat keuntungan yang akan diperoleh perusahaan. Anggaran biaya *overhead* pabrik berguna sebagai dasar untuk penyusunan anggaran harga pokok produksi (*Cost of Goods Manufactured Budget*), anggaran harga pokok penjualan (*Cost of Goods Sold Budget*) dan anggaran kas (*Cash Budget*). Secara khusus tujuan penyusunan anggaran biaya overhead pabrik adalah untuk:

- a. Mengetahui penggunaan biaya overhead pabrik secara lebih efisien.
- b. Menentukan harga pokok produksi secara lebih tepat.
- c. Mengetahui pengalokasian biaya overhead pabrik di setiap departemen (produksi maupun pembantu) di mana biaya overhead pabrik tersebut dibatalkan.
- d. Alat pengendalian biaya overhead pabrik.

Manajer seharusnya memandang perencanaan dan pengendalian terhadap pengeluaran-pengeluaran adalah hal yang wajib, begitu juga terhadap pengeluaran yang berkaitan dengan BOP. Sehingga tujuan pengendalian biaya overhead pabrik adalah:

- a. Untuk menyesuaikan tindakan realisasi dengan yang direncanakan.
- b. Untuk mengetahui besar kecilnya biaya overhead pabrik.
- c. Untuk menentukan bagian-bagian yang bertanggung jawab.
- d. Untuk menentukan tindakan koreksi.

8.3. PERILAKU BOP

Berkaitan dengan perencanaan dan pengawasan biaya, pada dasarnya menurut sifatnya dikenal 3 (tiga) macam biaya yakni:

1. Biaya tetap (*Fixed cost*)

Biaya tetap yaitu biaya-biaya yang cenderung bersifat konstan secara total dari bulan ke bulan, tanpa terpengaruh oleh volume kegiatan, dengan beberapa asumsi tertentu seperti kebijaksanaan manajemen, periode waktu dan lain-lain. Biaya-biaya yang termasuk kategori biaya tetap ini antara lain adalah gaji karyawan kantor, pajak kekayaan, asuransi, dan biaya penyusutan (kecuali yang menggunakan metode jumlah produksi).

Biaya tetap hanya bersifat tetap dalam hubungannya dengan periode anggaran dan kisar relevan (*relevant range*) tertentu. Kisar relevan adalah kisar kegiatan normal, dalam arti bahwa perusahaan merencanakan untuk beroperasi pada kisar kegiatan tersebut. Biaya tetap dapat berubah dari tahun anggaran tertentu ke tahun anggaran lainnya apabila terdapat perubahan dalam tarif biaya (seperti tarif asuransi, tarif gaji eksekutif atau tarif pajak bumi dan bangunan) atau perubahan kebijakan manajemen (penambahan aset yang memengaruhi besarnya biaya depresiasi).

Berdasarkan wewenang untuk menentukan anggaran, maka untuk kategori BOP yang bersifat tetap ini wewenang penganggarannya terletak di luar kewenangan departemen yang bersangkutan yaitu ditetapkan oleh kantor pusat (direktur).

2. Biaya variabel (*Variable cost*)

Biaya variabel yaitu biaya yang totalnya berubah-ubah secara proporsional dengan perubahan volume kegiatan, tetapi per unitnya tetap. Dengan demikian, BOP variabel adalah BOP yang berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Semakin besar volume kegiatan, maka semakin besar pula BOP. Sebaliknya,

nya, semakin kecil volume kegiatan, semakin kecil pula BOP. Dalam hal ini tingkat kegiatan perusahaan dinyatakan dalam satuan aktivitas (*activity base*), seperti jam buruh langsung (DLH) jam mesin (DMH) dan unit barang (kg, liter dan lain-lain).

Biaya-biaya yang termasuk kategori biaya variabel antara lain adalah biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung.

Berdasarkan kewenangan dalam menentukan anggaran, maka penentuan besarnya biaya variabel ini untuk jumlah (volume) ditetapkan oleh bagian masing-masing sedangkan untuk tarif (harga) ditentukan oleh kantor pusat (direktur).

3. Biaya semivariabel

Biaya semivariabel adalah yang bersifat campuran, yakni antara biaya tetap dan variabel. BOP semivariabel adalah BOP yang berubah, namun perubahannya tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Untuk keperluan penentuan tarif BOP dan pengendalian biaya, maka BOP yang bersifat semi variabel ini dipecahkan menjadi dua unsur biaya tetap dan biaya variabel.

Biaya-biaya yang termasuk kategori biaya semi variabel antara lain adalah biaya tenaga kerja tidak langsung, biaya pemeliharaan, biaya peralatan, dan biaya bahan baku tidak langsung dan lain-lain. Contoh biaya semivariabel adalah biaya listrik. Biaya ini bersifat tetap karena setiap bulan perusahaan harus membayar biaya berlangganan jasa listrik yang bersifat tetap, dan juga memiliki unsur variabel karena biaya listrik ini bertambah seiring meningkatnya perubahan volume kegiatan perusahaan.

Berdasarkan kewenangannya, maka penentuan besarnya anggaran biaya semivariabel ini sepenuhnya terletak di bagian masing-masing. Sebagai contoh adalah penganggaran biaya administrasi yang diselenggarakan oleh bagian itu sendiri.

8.4. JENIS-JENIS BOP

Beberapa jenis biaya yang dikategorikan sebagai BOP di antaranya sebagai berikut:

1. Biaya bahan baku tidak langsung (bahan penolong)
Bahan penolong adalah bahan yang tidak menjadi bagian produk jadi atau bahan yang meskipun menjadi bagian produk jadi tetapi nilainya relatif kecil bila dibandingkan dengan harga pokok produksi tersebut.
2. Biaya tenaga kerja tidak langsung (termasuk gaji)
Tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja pabrik yang upahnya tidak dapat diperhitungkan secara langsung kepada produk atau pesanan tertentu. Biaya tenaga kerja tidak langsung terdiri dari upah, tunjangan, dan biaya kesejahteraan yang dikeluarkan untuk tenaga kerja tidak langsung tersebut. Tenaga kerja tidak langsung terdiri dari:
 - a. Karyawan yang bekerja dalam departemen pembantu, seperti departemen-departemen pembangkit tenaga listrik, uap, bengkel dan departemen gudang
 - b. Karyawan tertentu yang bekerja dalam departemen produksi, seperti kepala departemen produksi, karyawan administrasi pabrik, dan mandor.
3. Biaya Reparasi dan Pemeliharaan
Biaya reparasi dan pemeliharaan berupa biaya suku cadang (*spareparts*), biaya bahan habis pakai (*factory supplies*) dan harga perolehan jasa dari pihak luar perusahaan untuk keperluan perbaikan dan pemeliharaan emplasemen, perumahan, bangunan pabrik, mesin-mesin dan equipmen, kendaraan, perkakas laboratorium, dan aset tetap lain yang digunakan untuk keperluan pabrik.
4. Biaya yang timbul sebagai akibat penilaian terhadap aset tetap
Biaya-biaya yang termasuk dalam kelompok ini antara lain adalah biaya-biaya depresiasi emplasemen pabrik, bangunan

pabrik, mesin dan equipmen, perkakas laboratorium, alat kerja dan aset tetap lain yang digunakan di pabrik.

5. Biaya yang timbul sebagai akibat berlalunya waktu
Biaya-biaya yang termasuk dalam kelompok ini antara lain adalah biaya-biaya asuransi gedung dan emplasemen, asuransi mesin dan equipmen, asuransi kendaraan, asuransi kecelakaan karyawan, dan biaya amortisasi kerugian triall-run.
6. Biaya overhead pabrik lain yang secara langsung memerlukan pengeluaran uang tunai
Biaya overhead pabrik yang termasuk dalam kelompok ini antara lain adalah biaya reparasi yang diserahkan kepada pihak luar perusahaan, biaya listrik PLN dan sebagainya.

Oleh karena, begitu banyaknya jenis biaya-biaya yang terjadi di dalam pabrik, maka memerlukan perhatian khusus. Untuk merencanakan besarnya dana yang harus dianggarkan untuk anggaran biaya overhead pabrik, terdapat dua masalah pokok yang perlu perhatian khusus yakni penanggung jawab perencanaan biaya.

8.5. FAKTOR YANG MEMENGARUHI PENYUSUNAN BOP

Agar suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik, maka dalam membuat perkiraan perlu diperhatikan faktor-faktor tertentu agar tidak jauh berbeda dengan realisasinya. Untuk itu faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun anggaran biaya overhead pabrik adalah:

1. Anggaran unit yang akan diproduksi, terutama yang berkaitan dengan kualitas dan kuantitasnya dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang.
2. Berbagai standar yang telah ditetapkan perusahaan (misalnya standar pemakaian bahan pembantu, pemakaian listrik, dan sebagainya).
3. Sistem pembayaran upah yang dipakai oleh perusahaan.

4. Metode depresiasi, khususnya terhadap aset tetap.
5. Metode alokasi biaya yang dipakai oleh perusahaan untuk membagi biaya-biaya yang semula merupakan satu kesatuan, menjadi beberapa kelompok biaya di mana biaya tersebut terjadi.

8.6. ALOKASI BOP

Distribusi biaya overhead pabrik adalah pembagian biaya overhead pabrik tidak langsung departemen kepada departemen-departemen yang menikmatinya. Alokasi biaya overhead pabrik adalah pembagian biaya overhead pabrik departemen pembantu ke departemen produksi. Setelah biaya overhead pabrik dari departemen pembantu dialokasikan ke departemen produksi, maka kemudian dilakukan pembebanan biaya overhead pabrik yaitu pembagian biaya overhead pabrik kepada produk.

Satuan kegiatan (*activity based*) adalah satuan yang dipakai untuk mengetahui jumlah kegiatan yang telah dilakukan oleh bagian produksi dan bagian pembantu, dalam rangka proses produksi. Satuan kegiatan ini sangat diperlukan dalam penyusunan anggaran biaya overhead pabrik, karena pada garis besarnya biaya overhead pabrik merupakan hasil kali antara satuan kegiatan dengan rupiah tertentu sebagai tarif biaya overhead (*overhead rate*). Satuan-satuan kegiatan yang umum dipakai pada bagian produksi dan bagian jasa/pembantu adalah:

1. Bagian produksi:

Merupakan departemen (bagian) di dalam pabrik yang mengolah bahan baku menjadi barang jadi/produk akhir, dan menjadi bagian secara langsung memproses barang jadi. BOP yang terjadi di departemen produksi dikenal sebagai BOP langsung. Satuan kegiatan yang dipakai pada departemen produksi meliputi:

- a. Unit barang yang dihasilkan.
- b. Jam buruh langsung (*direct labor hour*).
- c. Jam mesin langsung (*direct machine hour*).

- d. Biaya bahan baku.
- e. Biaya tenaga kerja langsung, dan lain-lain

2. Departemen jasa (*service department*)

Merupakan departemen (bagian) di pabrik yang menyediakan jasanya dan secara tidak langsung ikut berperan dalam proses produksi. Biaya yang terjadi di departemen (bagian) jasa ini mungkin sebagian dari jasa yang disediakan digunakan sendiri. Dengan demikian, BOP yang terjadi di departemen jasa ini lebih dikenal sebagai BOP tidak langsung. Satuan kegiatan yang dipakai pada departemen produksi meliputi:

- a. Jam reparasi langsung (*direct repair hour*).
- b. *Kilowatt hours*, untuk bagian pembangkit tenaga listrik.
- c. Nilai pembelian bahan baku, untuk bagian pembelian.
- d. Jam tenaga kerja langsung dan jam tenaga kerja, untuk bagian umum dan administrasi pabrik.

Berdasarkan pengelompokan departemen tersebut, maka dapat diklasifikasikan dua jenis biaya overhead pabrik, sesuai tanggung jawab masing-masing departemen (bagian) yakni:

1. BOP langsung (*direct departmental overhead expenses*) adalah BOP yang terjadi di departemen tertentu dan manfaatnya hanya dinikmati oleh departemen tersebut. Contoh biaya ini adalah gaji mandor departemen produksi, biaya depresiasi mesin dan biaya bahan penolong.
2. BOP tidak langsung (*indirect departmental overhead expenses*) adalah BOP yang manfaatnya dinikmati oleh lebih dari satu departemen. Contoh BOP ini adalah biaya depresiasi, pemeliharaan dan asuransi gedung pabrik (dengan asumsi gedung pabrik digunakan oleh beberapa departemen produksi).

8.7. LANGKAH-LANGKAH PENENTUAN TARIF BOP

Tarif BOP diperlukan dalam rangka penentuan harga pokok produksi. Berdasarkan penentuan biaya BOP untuk masing-masing bagian, maka dapat dihitung tarif BOP dengan cara membagi BOP dianggarkan dengan tingkat kegiatan di masing-masing departemen (bagian). Penentuan tarif biaya overhead pabrik dilaksanakan melalui tiga tahap berikut:

1. Menyusun anggaran BOP

Dalam menyusun anggaran BOP harus diperhatikan tingkat kegiatan yang akan dipakai sebagai dasar penaksiran BOP. Ada tiga macam kapasitas yang dapat dipakai sebagai dasar pembuatan anggaran BOP antara lain:

a. Kapasitas Praktis

Untuk menentukan besarnya kapasitas praktis dan kapasitas normal terlebih dahulu harus ditentukan kapasitas teoretis, yakni volume produksi maksimum yang dapat dihasilkan oleh pabrik.

Kapasitas teoretis dapat diartikan sebagai kapasitas pabrik atau suatu departemen untuk menghasilkan produk pada kecepatan penuh tanpa berhenti selama jangka waktu tertentu. Kapasitas praktis adalah kapasitas teoretis dikurangi dengan kerugian-kerugian waktu yang tidak dapat dihindari karena hambatan-hambatan intern perusahaan. Penetapan kapasitas praktis ini perlu dilakukan karena sangat tidak mungkin suatu pabrik dijalankan pada kapasitas teoretis. Dengan demikian perlu diperhitungkan kelonggaran-kelonggaran waktu dalam penentuan kapasitas seperti penghentian pabrik yang tidak dapat dihindari karena kerusakan mesin.

b. Kapasitas Normal

Adalah kemampuan perusahaan untuk memproduksi dan menjual produknya dalam jangka panjang. Jika dalam penen-

tuan kapasitas praktis hanya diperhitungkan kelonggaran-kelonggaran waktu akibat faktor-faktor intern perusahaan, maka dalam penentuan kapasitas normal diperhitungkan pula kecenderungan penjualan dalam jangka panjang.

c. **Kapasitas Sesungguhnya yang Diharapkan**

Adalah kapasitas sesungguhnya yang diperkirakan akan dapat dicapai dalam tahun yang akan datang. Jika anggaran BOP didasarkan pada kapasitas sesungguhnya yang diharapkan, maka berarti ramalan penjualan tahun yang akan datang dipakai sebagai dasar penentuan kapasitas, sedangkan jika anggaran tersebut didasarkan pada kapasitas praktis dan normal, maka titik berat diletakkan pada kapasitas fisik pabrik.

Penentuan tarif BOP atas dasar kapasitas sesungguhnya yang diharapkan merupakan pendekatan jangka pendek, dan metode ini umumnya mengakibatkan digunakan tarif yang berbeda dari periode ke periode. Penentuan tarif BOP atas dasar kapasitas praktis atau kapasitas normal merupakan pendekatan jangka panjang, yang menghubungkan tingkat kegiatan perusahaan dengan kapasitas fisik pabrik dan tidak dipengaruhi oleh perubahan-perubahan penjualan yang bersifat sementara. Dengan pendekatan ini tarif BOP relatif konstan untuk jangka waktu yang relatif lama.

2. Memilih dasar pembebanan BOP kepada produk

Setelah anggaran BOP selesai disusun, maka langkah selanjutnya adalah memilih dasar yang akan dipakai untuk membebankan secara adil BOP kepada produk. Dasar pembebanan ini dikenal sebagai satuan kegiatan atau satuan penghitung yakni satuan yang dipakai untuk mengetahui jumlah kegiatan yang telah dilakukan oleh bagian produksi dan bagian jasa dalam rangka proses produksi. Satuan kegiatan ini sangat diperlukan dalam penyusunan anggaran BOP karena pada prinsipnya BOP

merupakan hasil perkalian antara satuan kegiatan dengan tarif BOP.

Beberapa dasar yang dapat dipakai sebagai satuan kegiatan untuk membebankan BOP kepada produk, antara lain:

a. Satuan produk

Metode ini merupakan metode yang paling sederhana dan langsung membebankan BOP kepada produk. Beban BOP untuk setiap produk dihitung dengan cara membagi taksiran BOP dengan taksiran jumlah satuan produk.

Metode ini cocok digunakan untuk perusahaan yang hanya memproduksi satu jenis produk. Jika perusahaan menghasilkan lebih dari macam produk yang serupa dan berhubungan erat satu dengan yang lain, maka pembebanan dengan dasar tertimbang atau dasar nilai.

b. Biaya bahan baku

Jika BOP yang dominan bervariasi dengan nilai bahan baku (misal biaya asuransi bahan baku), maka dasar yang dipakai untuk membebankannya kepada produk adalah biaya bahan baku yang dipakai. Beban BOP per satuan dihitung dengan cara membagi taksiran BOP dengan taksiran bahan baku yang dipakai.

c. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Jika sebagian besar elemen BOP mempunyai hubungan yang erat dengan jumlah upah TKL (contoh pajak penghasilan atas upah karyawan yang ditanggung perusahaan), maka dasar yang dipakai untuk membebankan adalah biaya TKL. Beban BOP per satuan dihitung dengan cara membagi taksiran BOP dengan taksiran biaya tenaga kerja langsung.

d. Jam Tenaga Kerja Langsung (JTKL)

Oleh karena, ada keterkaitan yang sangat erat antara biaya TKL dengan jumlah jam kerja langsung, maka BOP dibeban-

kan atas dasar jam tenaga kerja langsung. Beban BOP per satuan dihitung dengan cara membagi taksiran BOP dengan taksiran jam kerja langsung.

e. Jam Mesin

Apabila BOP bervariasi dengan waktu penggunaan mesin (contoh bahan bakar atau listrik dipakai untuk menjalankan mesin), maka dasar yang dipakai untuk membebankannya adalah jam mesin. Beban BOP per satuan dihitung dengan cara membagi taksiran BOP dengan taksiran jam kerja mesin.

3. Alokasi BOP

Setelah anggaran BOP selesai disusun dan ditentukan besar satuan kegiatan, maka langkah selanjutnya membuat alokasi BOP. Ada dua metode alokasi BOP yaitu:

a. **Metode alokasi langsung (*direct allocation method*)**

Dalam metode ini, BOP departemen jasa dialokasikan ke tiap-tiap departemen produksi yang menikmati. Metode alokasi langsung digunakan apabila jasa yang dihasilkan oleh departemen jasa hanya dinikmati/dimanfaatkan oleh departemen produksi, dan tidak ada departemen jasa lain yang memakai jasa tersebut (Departemen Jasa tidak memakai jasanya).

Contoh

UD Pustaka mengolah produknya melalui tiga departemen produksi yakni departemen produksi 1, 2 dan 3, dan ditunjang oleh dua departemen jasa yaitu departemen jasa listrik (X) dan departemen jasa pemeliharaan mesin (Y). Seluruh tenaga listrik dan pemeliharaan mesin sepenuhnya digunakan oleh departemen produksi dengan proporsi:

Departemen produksi	Departemen jasa X	Departemen Jasa Y
Produksi 1	30%	25%
Produksi 2	35%	40%
Produksi 3	35%	35%

Perkiraan besarnya BOP untuk masing-masing departemen adalah

Departemen produksi	Jumlah BOP Rp
Produksi 1	Rp 180.000.000
Produksi 2	Rp 200.000.000
Produksi 3	Rp 150.000.000
Jasa X	Rp30.000.000
JasaY	Rp60.000.000

Menghitung BOP dianggarkan

Alokasi BOP dari masing-masing departemen adalah:

1. Jasa X

BOP departemen jasa X sebanyak Rp 30.000.000 seluruhnya dialokasikan ke masing-masing departemen produksi dengan proporsi masing-masing

Departemen Produksi 1 = $30\% \times \text{Rp } 30.000.000 = \text{Rp } 9.000.000$

Departemen Produksi 2 = $35\% \times \text{Rp } 30.000.000 = \text{Rp } 10.500.000$

Departemen Produksi 3 = $35\% \times \text{Rp } 30.000.000 = \text{Rp } 10.500.000$

Total = Rp 30.000.000

2. Jasa Y

BOP departemen jasa Y sebanyak Rp 60.000.000 seluruhnya dialokasikan ke masing-masing departemen produksi dengan proporsi masing-masing:

Departemen Produksi 1 = $25\% \times \text{Rp } 60.000.000 = \text{Rp } 15.000.000,-$

Departemen Produksi 2 = $40\% \times \text{Rp } 60.000.000 = \text{Rp } 24.000.000,-$

Departemen Produksi 3 = $35\% \times \text{Rp } 60.000.000 = \text{Rp } 21.000.000,-$

Total = Rp 60.000.000,-

b. Metode Alokasi Bertahap

Metode ini digunakan apabila jasa yang dihasilkan departemen jasa tidak hanya dinikmati oleh departemen produksi saja, melainkan digunakan pula oleh departemen jasa yang lain. Sebagai contoh bagian jasa terdiri dari bagian pembangkit tenaga listrik dan bagian reparasi. Bagian pembangkit tenaga listrik menggunakan sebagian jasa yang disediakan oleh bagian reparasi untuk memperbaiki mesin-mesin diesel. Sebaliknya bagian reparasi menggunakan pula sebagian jasa yang disediakan oleh bagian pembangkit listrik untuk menggerakkan peralatan reparasi.

Satu metode untuk mengalokasikan biaya overhead pabrik bagian jasa apabila terjadi hal tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan metode aljabar.

Contoh

PT SUKSES memproduksi dua jenis baju yaitu baju anak-anak dan baju wanita. Kedua produk diproses melalui dua departemen produksi dan dua departemen jasa. Tarif BOP ditentukan berdasarkan rencana kegiatan tahunan.

a. Biaya Overhead Pabrik

	Jumlah Biaya	Jumlah DMH
Dept. Produksi I	Rp 12.000.000	63.000
Dept. Produksi II	Rp 9.000.000	33.000
Dept. Jasa I (X)	Rp 3.000.000	9.000
Dept. Jasa II (Y)	Rp 2.400.000	7.500

b. Penggunaan hasil kegiatan Departemen Jasa:

Pemakai Jasa	Pemberi Jasa	
	Jasa I (X)	Jasa II (Y)
Produksi I	45%	35%
Produksi II	40%	45%
Jasa I (X)	-	20%
Jasa II (Y)	15%	-

Dari data tersebut saudara diminta untuk:

1. Menghitung besarnya BOP keseluruhan masing-masing departemen produksi setelah menyerap BOP dari departemen Jasa
2. Menghitung BOP Netto masing-masing Departemen Jasa setelah saling memberi dan menerima jasa.
3. Menghitung tarif BOP masing-masing Departemen Produksi untuk setiap satuan kegiatan

$$\text{Persamaan: } X = 3.000.000 + 0,2 Y$$

$$Y = 2.400.000 + 0,15 X$$

$$X = 3.000.000 + 0,2 (2.400.000 + 0,15 X)$$

$$X = 3.000.000 + 480.000 + 0,30 X$$

$$0,97 X = 3.480.000$$

$$X = 3.587.628,87 = \text{Rp}3.587.630$$

$$Y = 2.400.000 + 0,15 (3.587.630)$$

$$Y = 2.400.000 + 538.144,5 = 2.938.144,5 = \text{Rp}2.938.140$$

BOP departemen produksi setelah menyerap BOP dari departemen jasa:

	Dept. Produksi I	Dept. Produksi II
Anggaran BOP	Rp 12.000.000	Rp 9.000.000
Alokasi BOP:		
Dept. Jasa I (X)	Rp 1.614.430	Rp 1.435.050
Dept. Jasa 2 (Y)	Rp 1.028.350	Rp 1.322.160
BOP netto	Rp 14.642.780	Rp 11.757.210

2. BOP netto masing-masing departemen jasa setelah saling memberi dan menerima jasa:

	Dept. Produksi I	Dept. Produksi II
Anggaran BOP	Rp 3.000.000	Rp 2.400.000
Menerima	Rp 587.630	Rp 538.140
Memberi	(Rp 538.140)	(Rp 587.630)
BOP netto	Rp 3.049.490	Rp 2.350.510

$$\text{Dept. Prod. 1} = \frac{\text{Rp}14.624.780}{63.000} = \text{Rp } 232.431 \text{ DMH}$$

$$\text{Dept. Prod. 2} = \frac{\text{Rp}11.757.210}{33.000} = \text{Rp } 356,281 \text{ DMH}$$

3. Menghitung tarif BOP untuk masing-masing departemen produksi:

8.8. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA

Ny. Nana dan Nn. Nini mengoperasikan toko swalayan GS. Mereka menyeter modal sama dan membagi laba dan rugi secara merata, dan masing-masing menyeter modal sebesar Rp250.000.000. Untuk menyamakan beban kerja, Ny. Nana melakukan perjalanan ke seluruh negeri untuk memeriksa propertinya. Nn. Nini mengelola bisnis dan bekerja mengelola keuangan tokonya, saat pernikahan anaknya Nn. Nini, semua biaya pernikahan dibebankan ke toko swalayan GS dan dibebankan sebagai biaya operasional.

Identifikasi masalah etis yang relevan dengan situasi ini, dan berikan alasan yang mendasari kesimpulan saudara.

8.9. PENUGASAN INTERNET

Apa yang dapat saudara pelajari mengenai anggaran biaya overhead pabrik dari internet?

Buatlah kuesioner dan amati cara penentuan biaya pada Usaha Kecil Menengah. Analisis yang diperlukan adalah:

- a. Jenis usaha
- b. Cara penentuan membebankan biaya selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung
- c. Cara menyusun anggaran BOP

Kesimpulan apa yang dapat saudara sajikan

PERTANYAAN AKHIR BAB

1. Jelaskan tentang anggaran BOP dan pentingnya anggaran BOP
2. Jelaskan tentang tiga sifat biaya dan berikan contohnya
3. Jelaskan tentang jenis-jenis BOP dan berikan contohnya
4. Jelaskan cara alokasi BOP
5. Soal kasus

Soal latihan 8.1

Untuk tahun anggaran 2016, PT MELATI mengestimasi biaya overhead pabrik untuk triwulanan sebagai berikut:

Biaya	Tetap (Rp)	Variabel (Rp/jam)
Pemeliharaan	6.000.000	500
Penyusutan	10.000.000	-
Perlengkapan	1.400.000	950
Utilitas	3.000.000	300
Sewa	6.000.000	-
Asuransi	4.000.000	-
Upah tidak langsung	12.000.000	1.500

Dasar kegiatan yang ditetapkan oleh manajemen adalah jam kerja langsung, dengan estimasi jumlah jam kerja langsung triwulan I, II, III, dan IV masing-masing sebesar: 8.000 jam; 8.500 jam; 9.100 jam; dan 9.400 jam.

Berdasar data tersebut, saudara diminta:

Menyusun anggaran biaya overhead pabrik tahun 2016 secara rinci berdasarkan unsur-unsur biaya dan waktu.

Soal latihan 8.2

PT MAWAR perusahaan manufaktur sedang menyusun anggaran biaya overhead pabrik untuk tahun 2016. Berikut data relevan yang dapat dikumpulkan:

Biaya	Aktual Triwulan IV 2015	Perkiraan Kenaikan Biaya Overhead Pabrik Tahun 2016			
		Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV
Upah tidak langsung	96.300.000	5%	-	5%	10 %
Bahan pembantu	39.100.000	10%	-	5%	10 %
Utilitas	35.500.000	5%	-	5%	8%
Perlengkapan	43.100.000	8%	-	4%	9%
Sewa	60.000.000	-	5%	-	-
Asuransi	34.400.000	-	10%	-	-
Pemeliharaan	39.900.000	5%	-	6%	7%
Penyusutan	30.000.000	-	10%	-	-
Lain-lain	28.600.000	7%	-	8%	10%

Dasar penyusunan anggaran biaya overhead pabrik tahun 2016 adalah biaya overhead pabrik aktual pada triwulan IV tahun 2015, untuk biaya overhead pabrik triwulan I s.d IV tahun 2016 mengalami kenaikan sesuai yang ada di tabel, kenaikan berdasarkan atas biaya overhead pabrik aktual tahun 2015.

Berdasar data tersebut, saudara diminta:

Menyusun anggaran biaya overhead pabrik tahun 2016

Soal latihan 8.3

PT TULIP produsen pakaian berbahan baku katun membutuhkan waktu pengerjaan selama 5 jam kerja untuk setiap unit produk yang dihasilkan dengan tarif tenaga kerja langsung Rp5.000 per jam.

Selama tahun 2016 dianggarkan jumlah produk yang dijual (unit), adalah: Kuartal I sebanyak 2.600; Kuartal II sebanyak 2.150; dan Kuartal III sebanyak 2.800. Perkiraan persediaan awal bulan: Januari 2016 sebanyak 1.600 unit; Mei 2016 sebanyak 1.350 unit; dan September 2016 sebanyak 1.520 unit. Sedangkan perkiraan persediaan pada akhir bulan Desember 2016 sebanyak 1.470 unit.

Biaya overhead pabrik dianggarkan untuk tahun 2016 dengan biaya tetap sebesar Rp50.000.000 per kuartal dan biaya variabel sebesar Rp2.500 per jam kerja.

Berdasar data tersebut, saudara diminta membuat:

1. Anggaran produksi tahun 2016 secara rinci.
2. Anggaran biaya tenaga kerja langsung tahun 2016 secara rinci.
3. Anggaran biaya overhead pabrik tahun 2016 secara rinci. ●

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari Bab 9, Mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan biaya pemasaran dan biaya administrasi umum
2. Menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi biaya pemasaran dan biaya administrasi umum
3. Menyusun anggaran biaya pemasaran dan biaya administrasi umum
4. Mendiskusikan isu yang mendasari tanggung jawab sosial dan etika
5. Menjelaskan hasil dari penugasan internet

BAB IX

ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL

9.1. PENDAHULUAN

Biaya operasional merupakan biaya yang memiliki pengaruh besar dalam pencapaian laba perusahaan. Karena produk yang telah dihasilkan perusahaan melalui proses produksi yang panjang harus disampaikan kepada konsumen melalui serangkaian kegiatan yang saling menunjang. Tanpa aktivitas operasional yang terarah, maka seluruh produk yang dihasilkan tidak akan memiliki manfaat apa pun bagi perusahaan. Biaya operasional secara umum dibagi menjadi dua yaitu biaya pemasaran dan biaya administrasi umum.

9.2. BIAYA PEMASARAN

Biaya pemasaran terjadi pada saat proses produksi selesai dan barang-barang sudah siap untuk dijual. Biaya ini mencakup biaya penjualan dan biaya pemenuhan pesanan.

- a. Biaya penjualan adalah keseluruhan aktivitas yang berkaitan dengan upaya untuk mencari dan memperoleh penjualan produk perusahaan. Biaya ini mencakup biaya iklan, pemberian, contoh produk, komisi wiraniaga, biaya demo, dan lain-lain.
- b. Biaya pemenuhan pesanan adalah keseluruhan biaya yang dikeluarkan berkaitan dengan upaya untuk memenuhi pesanan sesuai keinginan konsumen, yang mencakup biaya pergudangan,

pengepakan dan pengiriman, pemberian kredit dan penagihan serta administrasi pemasaran.

Anggaran biaya pemasaran adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan seluruh aktivitas penjualan dan pendistribusian produk perusahaan. Aktivitas pemasaran adalah aktivitas yang sangat penting bagi perusahaan. Tanpa aktivitas pemasaran maka tidak akan ada pendapatan bagi perusahaan. Karena itu aktivitas pemasaran perlu direncanakan sebaik-baiknya, untuk menjamin bahwa produk perusahaan akan dibeli oleh konsumen. Itu berarti mencakup seluruh aktivitas promosi, pemberian contoh barang, pelatihan untuk tenaga wiraniaga, aktivitas menelepon dan korespondensi pemasaran, hingga pengiriman barang kepada konsumen. Pada dasarnya biaya pemasaran adalah seluruh biaya yang harus dikeluarkan untuk memindahkan produk perusahaan, sejak dari gudang perusahaan hingga ke tangan konsumen. Anggaran biaya pemasaran mencakup keseluruhan biaya yang berkaitan dengan proses penjualan dan pendistribusian produk perusahaan, yang meliputi;

- 1) Gaji staf administrasi penjualan
- 2) Gaji dan komisi wiraniaga
- 3) Gaji manajer pemasaran
- 4) Biaya iklan
- 5) Biaya pelatihan wiraniaga
- 6) Biaya telepon kantor pemasaran
- 7) Biaya listrik kantor pemasaran
- 8) Biaya penyusutan kantor pemasaran
- 9) Biaya penyusutan kendaraan pemasaran
- 10) Biaya alat tulis dan cetak kantor pemasaran
- 11) Biaya korespondensi
- 12) Biaya angkut
- 13) Contoh barang gratis
- 14) Biaya gudang

- 15) Biaya pengepakan dan pengiriman
- 16) Biaya penagihan
- 17) Macam-macam biaya pemasaran

Sebagian biaya pemasaran bersifat tetap jumlahnya pada setiap periode waktu tertentu. Dan sebagian lagi bersifat fluktuatif sesuai dengan volume aktivitas. Karena itu, di dalam proses penyusunan anggaran biaya pemasaran perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap biaya-biaya tersebut. Kelompok biaya pemasaran yang merupakan biaya yang bersifat tetap jumlahnya adalah biaya-biaya yang tidak dipengaruhi oleh volume aktivitas, seperti;

1. Gaji staf administrasi pemasaran
2. Gaji wiraniaga
3. Gaji penyelia wiraniaga
4. Biaya penyusutan kantor pemasaran
5. Biaya penyusutan gudang
6. Biaya penyusutan kendaraan pemasaran
7. Dan lain-lain yang bersifat tetap

Biaya pemasaran variabel adalah biaya pemasaran yang jumlah biayanya yang akan dikeluarkan akan dipengaruhi berbagai tingkat aktivitas yang menjadi dasar alokasi biaya tersebut. Biaya pemasaran variabel jumlahnya akan dipengaruhi oleh berbagai jenis aktivitas adalah sebagai berikut;

1. Biaya komisi penjualan dipengaruhi jumlah volume penjualan
2. Biaya iklan dipengaruhi ruang iklan yang digunakan atau jumlah penayangan iklan
3. Biaya pergudangan dipengaruhi volume, bobot atau jumlah produk
4. Biaya pengepakan dipengaruhi volume, bobot atau jumlah produk
5. Biaya pengiriman dipengaruhi volume, bobot atau jumlah produk

6. Biaya pemberian kredit dan penagihan dipengaruhi jumlah pesanan pelanggan atau transaksi penjualan
7. Biaya administrasi pemasaran dipengaruhi jumlah pesanan pelanggan atau transaksi penjualan

Karena jumlah biaya jenis ini dipengaruhi secara langsung oleh tingkat aktivitas tertentu, berarti biaya jenis ini adalah biaya yang dapat dikendalikan secara langsung jumlahnya. Jika perusahaan ingin menurunkan jumlah anggaran biaya pemasaran variabel, maka volume aktivitas yang menjadi pemicu biaya tersebut harus dikurangi sesuai dengan jumlah yang diinginkan. Jika perusahaan ingin menambah biaya pemasaran variabel, maka volume aktivitas biaya tersebut dapat dinaikkan sesuai jumlah yang diinginkan.

Penyusunan anggaran biaya penjualan berguna dalam bidang perencanaan, dengan disusunnya anggaran biaya pemasaran maka perusahaan dihadapkan pada keharusan untuk merencanakan secara terperinci biaya-biaya yang akan dikeluarkan. Anggaran biaya pemasaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi bagian penjualan. Semua petugas penjualan, baik pengawas penjualan maupun tenaga salesman dapat bekerja sama untuk merencanakan kegiatan promosi. Anggaran biaya pemasaran juga bermanfaat sebagai alat pengawasan. Penyimpangan biaya distribusi dari rencana (misalnya menjadi terlalu besar) kadang-kadang mengakibatkan kenaikan harga jual barang.

9.3. BIAYA ADMINISTRASI DAN UMUM

Aktivitas administrasi dan umum mencakup keseluruhan aktivitas umum perusahaan di luar aktivitas produksi dan pemasaran. Karena itu, lingkup kegiatan administrasi dan umum sangat luas, mencakup:

1. Gaji staf administrasi
2. Gaji manajer dan direktur
3. Biaya sewa (kantor, kendaraan, dan sebagainya).
4. Biaya urusan hukum
5. Biaya korespondensi

6. Biaya telepon kantor administrasi
7. Biaya listrik kantor administrasi
8. Biaya bunga kredit
9. Biaya alat tulis dan cetak kantor administrasi
10. Biaya penyusutan gedung kantor administrasi
11. Biaya penyusutan kendaraan umum dan direksi
12. Macam-macam biaya administrasi dan umum

Biaya administrasi dan umum adalah biaya yang jumlahnya relatif tidak dipengaruhi oleh tingkat aktivitas perusahaan. Biaya ini juga tergolong biaya yang tidak berubah dari waktu ke waktu, kecuali memang direncanakan untuk berubah. Perubahan besarnya biaya administrasi dan umum, khususnya perubahan yang berupa penambahan biaya, dapat disebabkan oleh berbagai hal, baik yang direncanakan secara internal oleh perusahaan maupun faktor eksternal yang tidak terhindarkan, seperti kenaikan gaji direksi, kenaikan gaji pegawai, kenaikan tarif listrik, air dan telepon.

9.4. FAKTOR YANG MEMENGARUHI ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL

Agar anggaran biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum dapat berfungsi secara baik, maka dalam penyusunannya harus memperhatikan faktor-faktor berikut ini:

- a. Anggaran penjualan, karena secara tidak langsung anggaran penjualan akan memengaruhi besar kecilnya biaya penjualan.
- b. Anggaran produksi, karena secara tidak langsung anggaran produksi akan memengaruhi anggaran biaya administrasi.
- c. Berbagai standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang berhubungan dengan biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum, seperti; standar pemakaian bahan, standar pemakaian listrik, dan sebagainya.
- d. Sistem pembayaran gaji dan upah yang dipakai oleh perusahaan.
- e. Metode penyusutan aset tetap yang dianut oleh perusahaan.

- f. Metode alokasi biaya yang dipakai oleh perusahaan untuk mengalokasikan biaya-biaya yang semula merupakan suatu biaya bersama menjadi beberapa kelompok biaya yang sesuai dengan posnya.

9.5. PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL

Karena biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum terdiri atas berbagai macam biaya, maka dalam menentukan besarnya biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum pada waktu yang akan datang perlu didasarkan pada perilaku biaya dari masing-masing komponen biaya tersebut, yang terdiri atas:

1. Biaya tetap ditentukan berdasarkan pada periode sebelumnya. Misalnya, gaji karyawan telah ditentukan oleh direksi sesuai dengan penggajian dan aturan personalia yang lain yang berlaku untuk waktu tertentu. Demikian pula halnya dengan biaya penyusutan, biasanya telah ditentukan untuk waktu sekian tahun selama umur ekonomis suatu aset tetap.
2. Biaya variabel penentuan biaya pada periode yang akan datang didasarkan pada tarif biaya tersebut pada waktu yang lalu. Berbeda dengan biaya tetap, tarif biaya variabel memerlukan penyesuaian karena perubahan harga-harga yang terjadi di pasar.
3. Biaya semivariabel ditentukan berdasar pada analisis terhadap biaya tersebut. Sebagian biaya yang bersifat tetap besarnya sama dengan periode sebelumnya, sedang sebagian yang bersifat variabel akan ditentukan berdasarkan tarif tertentu.

Contoh anggaran biaya pemasaran

PT MULYA, sebuah perusahaan baju anak di Yogyakarta. Pada November 2015 kantor pemasaran perusahaan ini membuat anggaran berkaitan dengan rencana kerja tahun 2016 untuk mendukung seluruh aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Bagian pemasaran perusahaan ini dikepalai oleh seorang manajer pemasaran,

dibantu oleh 4 orang staf pemasaran, 2 orang penyelia wiraniaga, 12 orang wiraniaga, 2 orang karyawan pembantu umum. Rencana kerja kantor pemasaran PT MULIA adalah sebagai berikut:

1. Produk perusahaan direncanakan dijual sebanyak 1.500.000 unit selama tahun 2016 (setiap 10 unit baju dikemas di dalam 1 plastik). Perusahaan mengalokasikan penjualan secara merata setiap bulannya, di mana direncanakan dijual sebanyak 125.000 unit produk per bulan.
2. Komisi penjualan Rp1.000 per plastik untuk wiraniaga dan sebesar Rp500 per plastik untuk penyelia wiraniaga. Sedangkan komisi yang akan diterima oleh manajer pemasaran adalah Rp200 per plastik.
3. Biaya iklan di koran Rp2.000.000 per penayangan.
4. Biaya iklan di majalah Rp3.000.000 per penayangan.
5. Jumlah penayangan iklan di koran dan di majalah masing-masing sebanyak 48 kali setahun.
6. Biaya pengepakan sebesar Rp800 per 10 plastik.
7. Gaji per bulan 4 orang staf pemasaran sebesar Rp1.500.000 per orang.
8. Gaji per bulan manajer pemasaran sebesar Rp3.000.000
9. Gaji per bulan 12 orang wiraniaga sebesar Rp400.000 per orang.
10. Gaji per bulan 2 orang penyelia wiraniaga sebesar Rp1.000.000 per orang.
11. Gaji per bulan 2 karyawan pembantu umum sebesar Rp600.000 per orang.
12. Biaya transportasi diberikan kepada wiraniaga sebesar Rp250.000 per orang per bulan.
13. Biaya penyusutan gedung kantor pemasaran sebesar Rp15.000.000 per tahun.
14. Biaya penyusutan kendaraan pemasaran sebesar Rp18.000.000 per tahun.

15. Biaya penyusutan peralatan kantor sebesar Rp12.000.000 per tahun.
16. Biaya listrik, air dan telepon sebesar Rp4.000.000 per bulan.

Berdasarkan data dan keterangan di atas, maka anggaran pemasaran PT MULIA untuk tahun 2016 adalah sebagai berikut:

1. Gaji yang diperoleh manajer pemasaran adalah Rp3.000.000 per bulan atau sebesar Rp36.000.000 per tahun. Sedangkan komisi yang diperoleh manajer pemasaran adalah sebesar $Rp200 \times 150.000$ plastik = Rp30.000.000, karena setiap 10 unit baju anak dikemas di dalam 1 plastik, maka total penjualan yang direncanakan adalah sebesar 1.500.000 unit : 10 unit = 150.000 plastik.
2. Staf pemasaran digaji Rp1.500.000 per orang per bulan. Berarti, jumlah gaji yang akan dibayarkan untuk 4 staf pemasaran adalah sebesar $Rp1.500.000 \times 4 \times 12$ bulan = Rp72.000.000 per tahun.
3. Sedangkan gaji yang dibayarkan kepada penyelia wiraniaga adalah sebesar Rp1.000.000 per bulan per orang. Maka total gaji 2 orang wiraniaga di dalam satu tahun adalah sebesar $= 2 \times Rp1.000.000 \times 12$ bulan = Rp24.000.000, karena setiap penjualan 1 plastik baju anak, penyelia memperoleh komisi sebesar Rp500, maka komisi yang diterima oleh 2 orang penyelia wiraniaga adalah sebesar $= Rp500 \times 150.000 = Rp75.000.000$ dalam setahun anggaran.
4. Setiap wiraniaga memperoleh gaji sebesar Rp400.000 per bulan, maka gaji yang dianggarkan untuk 12 orang wiraniaga adalah sebesar $= Rp400.000 \times 12$ orang $\times 12$ bulan = Rp57.600.000, dan setiap wiraniaga memperoleh komisi penjualan yang dianggarkan untuk seluruh wiraniaga di dalam satu tahun adalah sebesar $= 150.000$ plastik $\times Rp1.000 = Rp150.000.000$.
5. Gaji karyawan pembantu umum $Rp600.000 \times 2$ orang $\times 12$ bulan = Rp14.400.000
6. Untuk beriklan di koran dan di majalah masing-masing direncanakan sebanyak 48 kali sepanjang tahun 2016, maka anggaran biaya iklan di koran dan di majalah adalah sebesar $= 48 \times (Rp2.000.000 + Rp 300.000) = Rp230.000.000$

7. Biaya pengepakan adalah sebesar Rp8.000 setiap 10 plastik atau sebesar Rp800 per plastik. Sedangkan jumlah baju anak yang direncanakan dijual adalah sebesar 150.000 plastik, maka biaya pengepakan total yang dianggarkan adalah sebesar = $150.000 \times Rp800 = Rp120.000.000$.
8. Biaya transportasi wiraniaga $Rp250.000 \times 12 \text{ orang} \times 12 \text{ bulan} = Rp36.000.000$
9. Biaya penyusutan gudang, kendaraan dan peralatan kantor adalah biaya yang relatif tidak berubah walaupun terjadi gejolak fluktuasi aktivitas bagian pemasaran. Biaya jenis ini tidak akan berubah dari tahun ke tahun, kecuali terjadi perubahan jumlah atau nilai dari aset tetap yang disusutkan.
10. Biaya listrik, air dan telepon 12 bulan $\times Rp4.000.000 = Rp48.000.000$
11. Dengan demikian, anggaran biaya pemasaran total PT MULIA di dalam tahun 2016 adalah sebesar Rp948.000.000 yang terdiri dari biaya tetap sebesar Rp297.000.000 dan Rp651.000.000 biaya variabel.

Berikut anggaran biaya pemasaran PT MULIA untuk tahun 2016;

Jenis Biaya	Biaya Tetap	Biaya Variabel	Total
Gaji & komisi manajer perusahaan	36.000.000	30.000.000	66.000.000
Gaji Staf pemasaran	72.000.000		72.000.000
Gaji & komisi penyelia wiraniaga	24.000.000	75.000.000	99.000.000
Gaji & komisi wiraniaga	57.600.000	150.000.000	207.600.000
Gaji karyawan pembantu umum	14.400.000		14.400.000
Biaya iklan dan majalah		240.000.000	240.000.000
Biaya pengepakan		120.000.000	120.000.000
Biaya transportasi		36.000.000	36.000.000
Biaya penyusutan kendaraan	18.000.000		18.000.000
Biaya Penyusutan gedung	15.000.000		15.000.000
Biaya penyusutan peralatan kantor	12.000.000		12.000.000
Biaya listrik,air dan telepon	48.000.000		48.000.000
JUMLAH	297.000.000	651.000.000	948.000.000

JENIS BIAYA	BULAN			TRIWULAN			TOTAL
	JAN	FEB	MARET	2	3	4	
Gaji & komisi manajer perusahaan	5.500	5.500	5.500	16.500	16.500	16.500	66.000
Gaji Staf pemasaran	6.000	6.000	6.000	18.000	18.000	18.000	72.000
Gaji & komisi penyelia wiraniaga	8.250	8.250	8.250	24.750	24.750	24.750	99.000
Gaji & komisi wiraniaga	17.300	17.300	17.300	51.900	51.900	51.900	207.600
Gaji karyawan pembantu umum	1.200	1.200	1.200	3.600	3.600	3.600	14.400
Biaya iklan dan majalah	20.000	20.000	20.000	60.000	60.000	60.000	240.000
Biaya pengepakan	10.000	10.000	10.000	30.000	30.000	30.000	120.000
Biaya transportasi	3.000	3.000	3.000	9.000	9.000	9.000	36.000
Biaya penyusutan kendaraan	1.500	1.500	1.500	4.500	4.500	4.500	18.000
Biaya Penyusutan gedung	1.250	1.250	1.250	3.750	3.750	3.750	15.000
Biaya penyusutan peralatan kantor	1.000	1.000	1.000	3.000	3.000	3.000	12.000
Biaya listrik, air dan telepon	4.000	4.000	4.000	12.000	12.000	12.000	48.000

Untuk menyusun anggaran pemasaran bulanan, perusahaan tinggal melihat alokasi biaya pemasaran tetap dan anggaran pemasaran variabel. Karena biaya pemasaran tetap tidak dipengaruhi oleh tingkat aktivitas penjualan, maka anggaran biaya pemasaran tetap tahunan dibagi langsung 12 bulan. Berikut anggaran biaya pemasaran bulanan dalam Rp.000

Contoh anggaran biaya administrasi dan umum.

PT MULIA, sebuah perusahaan baju anak di Yogyakarta. Pada November 2009, kantor pemasaran perusahaan ini membuat anggaran berkaitan dengan rencana kerja tahun 2016 untuk mendukung seluruh aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pada 2009, biaya yang dikeluarkan untuk administrasi dan umum adalah sebagai berikut:

Gaji 4 staf administrasi sebesar Rp96.000.000; gaji 2 manajer Rp72.000.000; gaji direktur sebesar Rp84.000.000; biaya korespondensi Rp6.000.000; biaya telepon sebesar Rp12.000.000; biaya listrik Rp18.000.000; biaya alat tulis dan cetak Rp12.000.000; biaya penyusutan gedung kantor Rp24.000.000; biaya penyusutan kendaraan Rp24.000.000; macam-macam biaya administrasi Rp9.000.000.

Untuk tahun 2016, perusahaan menganggarkan kenaikan biaya administrasi dan umum. Perubahan tersebut mencakup hal sebagai berikut:

1. Kenaikan gaji staf administrasi sebesar 5%
2. Kenaikan gaji manajer dan direktur sebesar 10%
3. Direncanakan menambah satu staf administrasi baru, dengan gaji per bulan sebesar Rp1.500.000 per orang.
4. Tarif listrik diperkirakan akan naik sebesar 20%
5. Biaya-biaya yang lain diperkirakan tidak berubah.

Berdasarkan data dan keterangan tersebut, maka biaya administrasi dan umum PT MULIA dapat disusun sebagai berikut:

1. Gaji 4 orang staf administrasi direncanakan naik sebesar 5%, maka anggaran biaya gaji untuk 4 orang staf ini adalah sebesar = $Rp96.000.000 \times 105\% = Rp100.800.000$ ditambah dengan rencana penambahan 1 orang staf baru dengan gaji per bulan Rp1.500.000, sehingga total gaji staf administrasi yang dianggarkan untuk tahun 2016 sebesar $Rp100.800.000 + Rp18.000.000 = Rp 118.800.000$.
2. Gaji manajer direncanakan naik sebesar 10% maka anggaran gaji manajer adalah sebesar = $Rp72.000.000 \times 110\% = Rp79.200.000$.
3. Gaji direktur direncanakan naik sebesar 10%, maka anggaran gaji direktur adalah sebesar $Rp84.000.000 \times 110\% = Rp 92.400.000$.
4. Biaya listrik diperkirakan naik sebesar 20% , maka biaya listrik yang dianggarkan untuk tahun 2016 adalah sebesar = $Rp18.000.000 \times 120\% = Rp21.600.000$.
5. Karena biaya-biaya yang lain diperkirakan tidak ada perubahan jumlahnya, maka total biaya administrasi dan umum yang dianggarkan untuk tahun 2016 adalah sebesar Rp399.000.000.

Berikut anggaran biaya administrasi dan umum PT MULIA untuk tahun 2016:

JENIS BIAYA	JUMLAH
Gaji staf administrasi	118.800.000
Gaji manajer	79.200.000
Gaji direktur	92.400.000
Biaya korespondensi	6.000.000
Biaya telepon	12.000.000
Biaya listrik	21.600.000
Biaya alat tulis dan cetak	12.000.000
Biaya penyusutan gedung	24.000.000
Biaya penyusutan kendaraan	24.000.000
macam-macam biaya	9.000.000
JUMLAH	399.000.000

Biaya administrasi dan umum cenderung memiliki sifat tetap, sehingga relatif tidak dipengaruhi secara langsung oleh tingkat aktivitas tertentu. Karena itu, biaya administrasi dan umum cenderung dialokasikan dalam jumlah yang sama dari bulan ke bulan, kecuali terdapat rencana kerja yang khusus pada bulan tertentu. Jadi biaya bulanan administrasi dan umum adalah biaya satu tahun dibagi dengan 12 bulan, sehingga menghasilkan biaya sebesar Rp33.250.000 per bulan. Berikut anggaran biaya administrasi dan umum bulanan PT MULIA dalam Rp.000.

JENIS BIAYA	BULAN			TRIWULAN			TOTAL
	JAN	FEB	MARET	2	3	4	
Gaji staf administrasi	9.900	9.900	9.900	29.700	29.700	29.700	118.800
Gaji manajer	6.600	6.600	6.600	19.800	19.800	19.800	79.200
Gaji direktur	7.700	7.700	7.700	23.100	23.100	23.100	92.400
Biaya korespondensi	500	500	500	1.500	1.500	1.500	6.000
Biaya telepon	1.000	1.000	1.000	3.000	3.000	3.000	12.000
Biaya listrik	1.800	1.800	1.800	5.400	5.400	5.400	21.600
Biaya alat tulis dan cetak	1.000	1.000	1.000	3.000	3.000	3.000	12.000
Biaya penyusutan gedung	2.000	2.000	2.000	6.000	6.000	6.000	24.000
Biaya penyusutan kendaraan	2.000	2.000	2.000	6.000	6.000	6.000	24.000
Macam-macam biaya	750	750	750	2.250	2.250	2.250	9.000
TOTAL	33.250	33.250	33.250	99.750	99.750	99.750	399.000

Untuk triwulan kedua, biaya bulanan tersebut dikalikan dengan 3 bulan. Demikian pula untuk triwulan ketiga dan keempat, sehingga akhirnya akan menghasilkan anggaran biaya administrasi dan umum total untuk tahun 2016 sebesar Rp399.000.000.

9.6. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA

Ny. Nana dan Nn. Nini adalah karyawan *GS Mart*. Mereka masing-masing digaji bulanan Rp2.500.000. Ny. Nana bertugas sebagai kasir sekaligus membuat pembukuan pada *GS Mart*. Nn. Nini bertugas sebagai pengadaan barang sekaligus mendisplay pada etalase dan membuat catatan sediaan. Karena *GS Mart* belum dikenal banyak orang, maka pada tahun pertama menderita rugi dan untuk memperluas usahanya *GS Mart* berencana meminjam dana Rp1.000.000.000 kepada pihak bank. Agar *GS Mart* labanya kelihatan baik, maka laporan keuangan yang disusun oleh Ny. Nana berkaitan dengan beban sewa dan beban iklan yang seharusnya dibebankan sebagai beban operasi dicatat sebagai porskot sewa dan porskot biaya iklan, sehingga dapat meningkatkan laba operasi.

Identifikasi masalah etis yang relevan dengan situasi ini, dan berikan alasan yang mendasari kesimpulan saudara.

9.7. PENUGASAN INTERNET

Apa yang dapat saudara pelajari mengenai anggaran biaya operasi perusahaan dari internet?

Buatlah kuesioner dan amati cara penentuan biaya pada Usaha Kecil Menengah. Analisis yang diperlukan adalah:

- a. Jenis usaha
- b. Cara penentuan membebankan biaya operasi yaitu meliputi biaya pemasaran dan biaya administrasi umum
- c. Cara menyusun anggaran biaya operasi

Kesimpulan apa yang dapat saudara sajikan

PERTANYAAN AKHIR BAB

1. Jelaskan tentang anggaran biaya operasi dan pentingnya anggaran biaya operasi
2. Jelaskan tentang biaya pemasaran dan biaya administrasi umum serta berikan contohnya
3. Jelaskan faktor-faktor yang memengaruhi biaya operasi
4. Soal kasus

Soal latihan 9.1

Berikut ini data yang bisa dipakai untuk menyusun anggaran biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum tahun 2016.

1. Anggaran penjualan tahun 2016 sebesar 10.000 unit @Rp50.000.
2. Biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum tahun 2016 dianggarkan sebagai berikut:
 - a. Gaji pegawai kantor 2 orang Rp5.000.000 per bulan
 - b. Gaji wiraniaga Rp1.000.000 per bulan ditambah bonus 10% dari penjualan, karyawan wiraniaga ada 5 orang

- c. Biaya penyusutan Rp20.000.000 per bulan
- d. Biaya alat tulis kantor Rp1.500.000 per bulan
- e. Biaya listrik dan air Rp500.000 per bulan
- f. Biaya pemeliharaan Rp500.000 per bulan

Dari data tersebut, saudara diminta menyusun anggaran biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum tahun 2016.

Soal latihan 9.2

PT UTAMA untuk tahun anggaran 2016 ingin menyusun anggaran biaya operasi, PT UTAMA telah menyiapkan informasi dibawah ini, saudara diminta untuk membantu menyusun anggaran yang diperlukan tersebut:

1. Perusahaan mempekerjakan 40 tenaga penjualan full time dengan gaji @Rp 2.000.000 per bulan, 8 karyawan sebagai manajer penjualan lokal dengan gaji @ Rp280.000.000 per tahun dan seorang general sales manager dengan gaji Rp72.000.000 per tahun.
2. Jika volume penjualan meningkat minimal Rp150.000.000 per tahun, perusahaan akan menambah 2 orang karyawan baru untuk tenaga penjualan dan seorang manajer penjualan lokal.
3. Komisi penjualan bervariasi mulai dari 5%, 2%, dan 0% tergantung dari volume penjualan yang diperoleh. Umumnya 5% komisi diberikan dari 70% penjualan, 2% komisi diberikan dari 30% penjualan sisanya tidak diberikan komisi.
4. Gaji tenaga penjual rata-rata @Rp 10.000.000/bulan
5. Beban iklan rata-rata Rp5.000.000/bulan ditambah dengan 2,5% dari penjualan
6. Beban perlengkapan penjualan diperkirakan 1% dari penjualan.
7. Gaji Administratif sebesar Rp 40.000.000/bulan
8. Beban administratif lainnya yaitu: Sewa Rp 8.000.000/bulan, perlengkapan kantor 1% dari penjualan dan beban telepon listrik dan air Rp2.000.000/bulan.

Dari data tersebut, saudara diminta menyusun anggaran penjualan dan administratif bila volume penjualan Rp100.000.000/tahun, Rp150.000.000/tahun dan Rp200.000.000/ pertahun.

Soal latihan 9.3

Berikut data pengeluaran PT MAKMUR tahun 2015:

1. Gaji karyawan sebesar Rp25.000.000, untuk tahun 2016 gaji karyawan diperkirakan akan dinaikkan sebesar 20%.
2. Alat tulis kantor sebesar Rp8.000.000, pada tahun anggaran 2016 diperkirakan meningkat menjadi Rp10.000.000
3. Pemeliharaan Gedung terdiri dari biaya tetap sebesar Rp5.000.000/ tahun dan beban variabel Rp 1.500/jam. Pada tahun 2016 direncanakan digunakan sebanyak 3.000 jam kerja dengan.
4. Biaya pemeliharaan peralatan Rp12.000.000. Pada tahun 2016 diperkirakan naik sebesar 15%.
5. Biaya lain-lain Rp5.000.000 untuk 2016 diperkirakan akan mengalami kenaikan menjadi 110%.
6. Biaya penyusutan aset tetap sebesar Rp 25.000.000 untuk tahun 2016 tidak berubah.

Dari data tersebut, saudara diminta menyusun anggaran biaya administrasi dan umum tahun 2016.

Soal latihan 9.4

PT KAWAN SEJATI sedang menyusun anggaran biaya penjualan dan administrasi dan umum untuk tahun 2016, dengan informasi sebagai berikut:

1. Target penjualan Bulan Januari, Februari dan Maret adalah Rp200.000.000, Rp225.000.000 dan Rp230.000.000.
2. Gaji bersifat tetap tiap bulan sebesar Rp90.000.000 dialokasikan sebesar 40% untuk bagian penjualan dan sisanya untuk administrasi dan umum.

3. Biaya variable dianggarkan berdasarkan presentase penjualan. Komisi penjualan sebesar 3%, iklan dan promosi sebesar 2%, dan *bad debts* sebesar 1%.
4. Biaya lainnya yang bersifat tetap:
 - a. Penyusutan asset tetap sebesar Rp20.000.000/tiap bulan dan di alokasikan sebesar 40% untuk bagian penjualan dan sisanya untuk bagian adminitrasi dan umum.
 - b. Asuransi sebesar R 35.000.000/bulan dialokasikan sama dengan penyusutan asset tetap.
 - c. Lain-lain sebesar Rp25.000.000/bulan dialokasikan sebesar 45% kebagian penjualan dan sisanya kebagian adminitrasi dan umum.

Dari data tersebut, saudara diminta menyusun anggaran biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum tahun 2016, bila penjualan triwulan kedua naik 5%, triwulan ketiga sama dengan triwulan pertama sedangkan triwulan keempat naik 10% dari triwulan ketiga. ●

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari Bab 10, Mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan biaya tetap, biaya variabel dan biaya semi variabel
2. Menjelaskan anggaran variabel dan manfaatnya
3. Menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi penentuan anggaran biaya variabel
4. Menyusun anggaran biaya variabel
5. Mendiskusikan isu yang mendasari tanggung jawab sosial dan etika
6. Menjelaskan hasil dari penugasan internet

BAB X

ANGGARAN VARIABEL

10.1. PENDAHULUAN

Anggaran variabel merupakan anggaran biaya yang menunjukkan bagaimana masing-masing biaya akan berubah dengan perubahan volume, output atau aktivitas. Anggaran variabel menyatakan hubungan antara volume dan biaya dalam suatu rentang volume yang terbatas. Anggaran variabel merencanakan perubahan tingkat biaya pada berbagai tingkat aktivitas pada periode yang akan datang. Pada anggaran variabel akan ditunjukkan seberapa besar perubahan biaya akan terjadi akibat perubahan tingkat aktivitas. Anggaran variabel disebut juga *flexible budget*, *sliding scale budget*, *step budget*, *expense formula budget*, dan *expense control budget*.

Anggaran variabel didasari oleh konsep variabilitas biaya yang menyatakan bahwa biaya dapat dihubungkan dengan volume, output, dan aktivitas, karena pada dasarnya biaya merupakan fungsi dari dua faktor yaitu faktor waktu dan faktor aktivitas. Penyusunan anggaran variabel dilakukan karena untuk anggaran tetap, disusun berdasarkan asumsi bahwa target penjualan yang telah ditetapkan akan dapat dicapai perusahaan, padahal dalam kenyataan tidak begitu.

10.2. PERILAKU BIAYA

Anggaran variabel adalah anggaran yang disusun dengan kemampuan untuk memberikan penyesuaian tolok ukur yang baik atas setiap perubahan tingkat aktivitas aktual yang dialami perusahaan. Anggaran variabel didasarkan pada pemahaman terhadap perilaku biaya yang dikelompokkan dalam:

- a. **Biaya tetap**, yaitu biaya yang jumlah totalnya tidak berubah karena perubahan output atau aktivitas yang produktif, sehingga jumlahnya tetap konstan selama periode tertentu dalam suatu relevant range aktivitas (misalkan: gaji, penyusutan, amortisasi, pajak bumi dan bangunan, dan lain-lain)
- b. **Biaya variabel**, yaitu biaya yang jumlah totalnya berubah proporsional dengan perubahan output atau aktivitas (misalkan: biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung)
- c. **Biaya Semi variabel**, yaitu biaya yang jumlah totalnya berubah karena perubahan output atau aktivitas, akan tetapi perubahan tersebut tidak sebanding/ tidak proporsional dengan perubahan output atau aktivitas (misalnya: biaya reparasi dan pemeliharaan, tenaga kerja tidak langsung, dan lain-lain)

10.3. MANFAAT ANGGARAN VARIABEL

Manfaat penyusunan anggaran variabel:

- a. Mempermudah penyusunan anggaran biaya departemental untuk dimasukkan ke dalam *profit plan*.
- b. Menetapkan tujuan bagi manajer pusat pertanggungjawaban selama periode *profit plan*.
- c. Menetapkan anggaran yang disesuaikan perbandingan dengan biaya sesungguhnya dalam laporan pelaksanaan.

10.4. HAL PENTING DALAM ANGGARAN VARIABEL

Dalam penyusunan anggaran variabel terdapat dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu:

a. Penentuan satuan kegiatan

Tingkat kegiatan dalam suatu perusahaan harus dinyatakan dalam satuan kegiatan, misalkan jam mesin langsung, jam kerja langsung. Pemilihan kegiatan harus menunjukkan hubungan kuat/erat antara biaya dan tingkat kegiatan. Sehingga satuan kegiatan harus mudah diterima dan harus mampu mengukur naik turunnya kegiatan yang disebabkan oleh naik turunnya biaya.

b. Penentuan *Relevant Range*

Relevant range merupakan suatu interval yang menyatakan tingkat output tertentu, di mana anggaran variabel masih dapat ditoleransi. Relevant range perlu ditentukan karena biaya tetap dan biaya variabel per unit dapat berubah pada tingkat output tertentu, sehingga biaya-biaya ini harus dihubungkan dengan *relevant range tertentu*.

10.5. PENENTUAN VARIABILITAS BIAYA

Untuk menentukan variabilitas biaya dapat menggunakan metode-metode sebagai berikut:

a. Metode Taksiran Langsung

Metode ini didasarkan atas pengalaman masa lalu, dasarnya adalah analisis dan pengamatan langsung terhadap proses operasi. Data yang dapat digunakan adalah tingkat penggunaan bahan baku, kebutuhan tenaga kerja, penggunaan listrik, dan lain-lain. Selain itu dapat dikombinasikan dengan perkiraan variabilitas biaya melalui pengamatan perubahan biaya pada

masa lalu, interpretasi kebijakan manajemen yang relevan, evaluasi sifat, dan penyebab biaya. Metode taksiran langsung dapat digunakan dalam kondisi sebagai berikut:

- a) Suatu bagian baru didirikan sehingga tidak tersedia data historis pada bagian tersebut
- b) Mulai menggunakan mesin baru sehingga perusahaan bekerja dengan kapasitas baru, mungkin biaya produksinya berubah-ubah dan pola biaya historis tidak cocok lagi dengan perkiraan di masa yang akan datang.
- c) Terjadi perubahan pada metode produksi sehingga kemungkinan pola biaya akan berubah.
- d) Terjadi perubahan-perubahan kebijakan manajemen yang mungkin dapat memengaruhi pola biaya.

b. Metode Titik Tertinggi dan Terendah

Metode ini memisahkan biaya variabel dan tetap dalam *relevant range* tertentu dengan didasarkan konsep penentuan dua anggaran cadangan biaya pada dua tingkat kegiatan yang berbeda dalam suatu pusat pertanggungjawaban. Komponen-komponen biaya tetap dan variabel dihitung dengan interpolasi aritmatik antara dua anggaran, dengan asumsi hubungannya adalah linier.

Persamaan garis lurusnya adalah:

$$Y = a + bX$$

Di mana:

a = total biaya tetap

b = biaya variabel per satuan tingkat kegiatan

X = satuan tingkat kegiatan

Y = total biaya

10. 6. PENTINGNYA ANGGARAN VARIABEL

PT UTAMA mempunyai kapasitas produksi sebesar 12.000 unit per tahun. Untuk tahun 2016, perusahaan merencanakan menjual sebanyak 10.200 unit produk. Jumlah persediaan barang pada awal Januari 2016 diperkirakan sebanyak 300 unit. Sedangkan jumlah persediaan barang pada akhir setiap bulan direncanakan sebanyak 100 unit produk. Dari total volume penjualan yang dianggarkan sebesar 10.200 dalam setahun tersebut, direncanakan akan dijual dalam 12 bulan operasi, dengan rincian sebagai berikut:

Bulan	Volume
Januari	900
Febuari	900
Maret	700
Triwulan II	2.100
Triwulan III	2.200
Triwulan IV	3.400
Total	10.200

Maka untuk tahun 2016 perusahaan harus memproduksi barang sebanyak 10.000 unit, yang berasal dari:

Volume Penjualan 2016	10.200
Volume Persediaan, akhir tahun	100
Volume Persediaan, awal tahun	(300)
Volume Produksi 2016	10.000

Karena perusahaan menggunakan metode persediaan stabil (dengan jumlah persediaan setiap akhir bulan sebesar 100 unit), maka

atas rencana produksi tahun 2016 tersebut, anggaran produksi bulanan disusun sebagai berikut:

Bulan	Penjualan	Persed. Akhir	Siap dijual	Persed. Awal	Produksi
Januari	900	100	1.000	300	700
Februari	900	100	1.000	100	900
Maret	700	100	800	100	700
Triwulan II	2.100	100	2.200	100	2.100
Triwulan III	2.200	100	2.300	100	2.200
Triwulan IV	3.400	100	3.500	100	3.400
Total	10.200	100	10.300	300	10.000

Karena tujuan utama membuat anggaran variabel adalah menciptakan tolok ukur penilaian yang sesuai dengan tingkat aktivitas aktual yang dilakukan perusahaan, maka membuat anggaran produksi yang disesuaikan dengan realisasi penjualan bulanan akan sangat berguna di dalam menentukan anggaran produksi dan anggaran biaya produksi pada bulan berikutnya. Dalam anggaran variabel, anggaran produksi disesuaikan dengan anggaran penjualan agar tidak terjadi kelebihan atau kekurangan produk karena memiliki dampak langsung terhadap besarnya biaya produksi pada bulan yang bersangkutan. Berikut ini dapat memperjelas pemahaman tentang perlunya anggaran produksi variabel bagi perusahaan:

Keterangan	Januari		Februari	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
Volume Penjualan	900	625	900	725
Volume Persediaan akhir bulan	100	?	100	?
Volume Persediaan siap dijual	1000	1000	1000	1275
Volume Persediaan awal bulan	-300	-300	-100	-375
Volume Produksi Bulanan	700	700	900	900

Realisasi volume persediaan akhir Januari = Volume Produksi + Persediaan awal + volume penjualan = 700 + 300 – 625 = 375 unit.

Realisasi volume persediaan akhir Februari = Volume Produksi + Persediaan awal + volume penjualan = 900 + 375 – 725 = 550 unit.

Dalam ilustrasi di atas terlihat, bahwa PT UTAMA menganggarkan volume produksi sebesar 700 unit untuk bulan Januari dan sebesar 900 unit untuk bulan Februari dengan jumlah persediaan sebesar 100 unit pada setiap akhir bulan. Sedangkan persediaan awal Januari yang dimiliki diperkirakan sebesar 300 unit. Anggaran tersebut disusun dengan asumsi, jumlah produk yang dijual pada Januari dan Februari masing-masing sebesar 900 unit. Jika ternyata pada Januari realisasi penjualan sebesar 625 unit dan Februari sebesar 275 unit lebih kecil dari volume yang dianggarkan, hal itu mengakibatkan volume persediaan akhir yang dimiliki menjadi sebanyak 375 unit. Padahal volume persediaan akhir yang dianggarkan adalah sebanyak 100 unit. Itu terjadi karena perusahaan memproduksi barang sebanyak 700 unit sesuai anggaran. Volume persediaan pada akhir Januari akan menjadi persediaan pada awal Februari. Jika perusahaan tetap memproduksi sebanyak 900 unit pada bulan Februari (sesuai anggaran tetap), sedangkan realisasi penjualan yang dilakukan perusahaan pada Februari hanya sebesar 725 unit, hal itu menyebabkan jumlah persediaan pada akhir Februari sebanyak 550 unit, padahal volume persediaan yang dianggarkan sebanyak 100 unit (450 unit lebih banyak dari yang seharusnya). Itu berarti terjadi penumpukan persediaan barang pada akhir Januari dan Februari.

Keterangan	Januari		Februari	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
Volume Penjualan	900	980	900	990
Volume Persediaan akhir bulan	100	?	100	?
Volume Persediaan siap dijual	1000	1000	1000	920
Volume Persediaan awal bulan	-300	-300	-100	-20
Volume Produksi Bulanan	700	700	900	900

Realisasi Persediaan akhir Januari = Volume Produksi + Persediaan awal + volume penjualan = $700 + 300 - 980 = 20$ unit

Realisasi persediaan akhir Februari = Volume Produksi + Persediaan awal + volume penjualan = $900 + 20 - 990 = -70$ unit

Keadaan sebaliknya pada PT UTAMA karena realisasi penjualan yang lebih tinggi, maka pada Februari kurang produksi 70 unit, padahal volume persediaan yang dianggarkan sebanyak 100 unit (170 unit lebih sedikit dari yang seharusnya). Itu berarti terjadi kekurangan persediaan barang pada akhir Januari dan Februari. Kekurangan persediaan tersebut jelas akan mengganggu aktivitas penjualan pada Februari.

Kedua ilustrasi tersebut menunjukkan bahwa menggunakan anggaran tetap sebagai tolok ukur satu-satunya bagi pengendalian biaya produksi sangat tidak tepat. Perusahaan memerlukan anggaran produksi bulanan variabel atau fleksibel agar tidak terjadi penumpukan persediaan atau kekurangan persediaan pada akhir bulan tersebut.

Contoh soal metode taksiran langsung

PT PRIMA sebuah perusahaan pakaian jadi. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan adalah sebesar 12.000 unit per tahun. Untuk tahun 2016, perusahaan merencanakan produksi 10.000 unit. Perusahaan menggunakan bahan kaos sebagai bahan baku. Setiap unit pakaian jadi dibutuhkan 3 meter kain dan dipastikan harga kain stabil sepanjang tahun 2016 yaitu Rp20.000/meter. Setiap unit pakaian jadi dibutuhkan waktu 2 jam kerja langsung, dan pekerja dibayar Rp6.000/jam kerja langsung. Biaya Overhead terdiri dari biaya tetap total sebesar Rp400.000.000 dan biaya variabel sebesar Rp500.000.000 (untuk 10.000 unit).

Maka penyusunan anggaran produksi tetap tahun 2016 yakni sebagai berikut:

Jenis Biaya	Jumlah
Anggaran Biaya Bahan Baku	Rp600.000.000
Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp120.000.000
Anggaran Biaya Overhead	Rp900.000.000
Total	Rp1.620.000.000

Anggaran biaya produksi sebesar Rp1.620.000.000 diperoleh dari penjumlahan anggaran biaya bahan baku langsung, BTKL, dan biaya Overhead. Di mana masing-masing disusun dengan perhitungan sebagai berikut:

1. Biaya bahan baku langsung:
 - = kebutuhan per unit produk × harga bahan baku × volume produksi
 - = 3 meter × Rp20.000 × 10.000 unit
 - = Rp600.000.000
2. Biaya Tenaga Kerja Langsung
 - = jam kerja yang diperlukan × upah per jam × volume produksi
 - = 2 jam kerja × Rp6.000 × 10.000 unit
 - = Rp120.000.000
3. Biaya Overhead
 - = Biaya Overhead tetap + Biaya Overhead Variabel
 - = Rp400.000.000 + Rp500.000.000
 - = Rp900.000.000

Karena tingkat penjualan tidak stabil, maka perusahaan menyusun anggaran biaya produksi fleksibel berdasarkan beberapa tingkat aktivitas yang mungkin dicapai perusahaan. Perusahaan merencanakan membuat anggaran biaya produksi berdasarkan biaya produksi berdasarkan beberapa volume produksi yaitu: 9000 unit, dan 10.000 unit dan 11.000 unit.

Jenis Biaya	Jumlah biaya berdasarkan volume produksi		
	9.000 unit	10.000 unit	11.000 unit
Anggaran biaya bahan	540.000.000	600.000.000	660.000.000
Anggaran biaya tenaga kerja langsung	108.000.000	120.000.000	132.000.000
Anggaran biaya overhead variabel	450.000.000	500.000.000	550.000.000
Anggaran biaya overhead tetap	400.000.000	400.000.000	400.000.000
Total Rp	1.498.000.000	1.620.000.000	1.742.000.000

Walaupun anggaran fleksibel tersebut telah disusun berdasarkan 3 kemungkinan tingkat produksi, perusahaan tetap menghadapi kemungkinan volume produksi aktual yang berbeda dari 3 kemungkinan tersebut. Itu berarti anggaran tersebut tetap tidak relevan bagi alat pengendalian manajemen, tetapi dengan memiliki tarif untuk setiap elemen biaya dan telah diketahui dengan jelas pula besarnya biaya tetap yang dianggarkan, maka pada saat perusahaan menghadapi volume produksi yang berbeda dari 3 kemungkinan tersebut, perusahaan masih dapat dengan cepat menyusun suatu standar baru yang didasarkan pada realisasi volume produksi.

Contoh soal metode titik tertinggi dan terendah

Berikut taksiran anggaran departemen reparasi dan perawatan yang akan digunakan untuk menyusun anggaran variabel tahun mendatang adalah sebagai berikut:

Jenis Biaya	Anggaran Biaya			
	25.000 jam	28.000 jam	42.000 jam	45.000 jam
Gaji Pegawai	75.000	75.000	75.000	75.000
Material Reparasi	250.000	265.000	390.000	410.000
Lain-lain	175.000	195.000	235.000	255.000
Jumlah	500.000	535.000	700.000	740.000

Dari data tersebut, saudara diminta:

- Menyusun anggaran variabel dalam bentuk rumus.
- Menyusun anggaran variabel dalam bentuk tabel dengan interval kenaikan 5.000 jam reparasi.
- Menghitung anggaran variabel pada 45.000 jam reparasi.
- Menghitung anggaran variabel untuk biaya-biaya yang bersifat semi variabel pada 35.000 jam reparasi

Penyelesaian:

- Anggaran Variabel dalam bentuk rumus

Langkah I : hitung terlebih dahulu biaya variabel per satuan (b)

$$A = \frac{Rp \text{ pada titik tertinggi} - Rp \text{ pada titik terendah}}{\text{Volume pada titik tertinggi} - \text{volume pada titik terendah}}$$

Langkah II : hitung nilai total biaya tetap (a)

$$Y = a + bX$$

$$a = Y - bX$$

Asumsikan dengan menggunakan posisi pada titik tertinggi atau titik terendah, misalkan:

- Jika menggunakan posisi pada titik tertinggi
 $a = \text{total biaya ada titik tertinggi} - (b \times \text{Volume Tertinggi})$
- Jika menggunakan posisi pada titik terendah
 $a = \text{Total Biaya pada Titik Terendah} - (b \times \text{Volume Terendah})$

Keterangan	Jam Reparasi	Gaji Pegawai	Material Reparasi	Lain-lain
Maximum	45.000	75.000	410.000	255.000
Minimum	25.000	75.000	250.000	175.000
Selisih	20.000	0	160.000	80.000

Biaya variabel per jam (b) untuk:

$$b = \frac{0}{20.000 \text{ jam}} = 0$$

$$b = \frac{0}{20.000 \text{ jam}} = 0$$

$$b = \frac{\text{Rp. } 160.000}{20.000 \text{ jam}} = \text{Rp } 8/\text{jam}$$

$$b = \frac{\text{Rp } 160.000}{20.000 \text{ jam}} = \text{Rp } 8/\text{jam}$$

$$a = \frac{\text{Rp } 180.000}{20.000 \text{ jam}} = \text{Rp } 4/\text{jam}$$

$$a = \frac{\text{Rp } 180.000}{20.000 \text{ jam}} = \text{Rp } 4/\text{jam}$$

Total biaya tetap (a)

- Gaji pegawai = Rp. 75.000,-
- Material reparasi
 $a = \text{Rp. } 250.000 - (\text{Rp } 8 \text{ per jam} \times 25.000 \text{ jam}) = \text{Rp}50.000$
- Lain-lain
 $a = \text{Rp. } 175.000 - (\text{Rp } 4 \text{ per jam} \times 25.000 \text{ jam}) = \text{Rp}75.000$

Anggaran variabel dalam bentuk rumus, adalah:

Jenis Biaya	Total Biaya Tetap (Rp)	Biaya Variabel (Rp/Jam)
Gaji Pegawai	75.000	-
Material Reparasi	50.000	8
Lain-lain	75.000	4
Jumlah	200.000	12

$$Y = 200.000 + 12X$$

b. Anggaran variabel dalam bentuk tabel dengan kenaikan interval kenaikan 5.000 jam reparasi

- Biaya gaji besarnya tetap Rp75.000 (biaya tetap)
- Biaya Material reparasi

$$Y_{25.000 \text{ jam}} = \text{Rp}50.000 + (\text{Rp}8 \text{ per jam} \times 25.000 \text{ jam}) = \text{Rp}250.000$$

$$Y_{30.000 \text{ jam}} = \text{Rp}50.000 + (\text{Rp}8 \text{ per jam} \times 30.000 \text{ jam}) = \text{Rp}290.000$$

$$Y_{35.000 \text{ jam}} = \text{Rp}50.000 + (\text{Rp}8 \text{ per jam} \times 35.000 \text{ jam}) = \text{Rp}330.000$$

$$Y_{40.000 \text{ jam}} = \text{Rp}50.000 + (\text{Rp}8 \text{ per jam} \times 40.000 \text{ jam}) = \text{Rp}370.000$$

- Biaya lain-lain

$$Y_{25.000 \text{ jam}} = \text{Rp}75.000 + (\text{Rp } 4 \text{ per jam} \times 25.000 \text{ jam}) = \text{Rp}175.000$$

$$Y_{30.000 \text{ jam}} = \text{Rp}75.000 + (\text{Rp } 4 \text{ per jam} \times 30.000 \text{ jam}) = \text{Rp}195.000$$

$$Y_{35.000 \text{ jam}} = \text{Rp}75.000 + (\text{Rp } 4 \text{ per jam} \times 35.000 \text{ jam}) = \text{Rp}215.000$$

$$Y_{40.000 \text{ jam}} = \text{Rp}75.000 + (\text{Rp } 4 \text{ per jam} \times 40.000 \text{ jam}) = \text{Rp}235.000$$

Anggaran variabel dalam bentuk tabel

Jenis Biaya	Jam Reparasi			
	25.000	30.000	35.000	40.000
Gaji Pegawai	75.000	75.000	75.000	75.000
Material Reparasi	250.000	290.000	330.000	370.000
Lain-lain	175.000	195.000	215.000	235.000
Jumlah	500.000	560.000	620.000	680.000

c. Anggaran variabel pada 45.000 jam reparasi

$$Y = 200.000 + 12X \rightarrow Y = 200.000 + 12 (45.000) = \text{Rp}740.000,-$$

d. Biaya-biaya yang bersifat semi variabel pada 35.750 jam reparasi

Biaya material reparasi

$$Y = 50.000 + 8X$$

$$Y = 50.000 + 8 (35.000) = \text{Rp}330.000,-$$

Biaya lain-lain

$$Y = 75.000 + 4X$$

$$Y = 75.000 + 4 (35.000) = \text{Rp}215.000,-$$

10.7. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA

Nn. Rini adalah karyawan toko GS. Nn. Riri digaji bulanan Rp2.000.000 dan diberi bonus 10% dari laba kotor. Semua aktivitas toko GS diserahkan kepada Nn. Riri yaitu pengadaan barang, mendisplay pada etalase, membuat catatan sediaan, kasir sekaligus dan membuat pembukuan sampai membuat laporan penjualan bulanan dan tahunan kepada pemilik. Agar laba kotor toko GS besar dan bonus

Nn. Rini banyak, Nn. Rini mencatat biaya pemeliharaan kendaraan dan biaya pengecatan toko ke akun aset tetap sebagai penambah nilai kendaraan dan nilai gedung, selain itu Nn. Rini tidak membebankan biaya depresiasi kendaraan dan biaya depresiasi gedung.

Identifikasi masalah etis yang relevan dengan situasi ini, dan berikan alasan yang mendasari kesimpulan saudara.

10.8. PENUGASAN INTERNET

Apa yang dapat saudara pelajari mengenai anggaran biaya variabel dari internet?

Buatlah kuesioner dan amati cara penentuan biaya pada Usaha Kecil Menengah. Analisis yang diperlukan adalah:

- a. Jenis usaha
- b. Cara penentuan anggaran apakah menggunakan anggaran tetap atau anggaran variabel

Kesimpulan apa yang dapat saudara sajikan

PERTANYAAN AKHIR BAB

1. Jelaskan tentang anggaran biaya variabel pentingnya anggaran biaya variabel
2. Jelaskan tentang biaya tetap, biaya variabel dan biaya semivariabel serta berikan contohnya
3. Jelaskan faktor-faktor yang memengaruhi penyusunan biaya variabel
4. Soal kasus

Soal latihan 10.1

Berikut data biaya secara keseluruhan dari PT JAYA untuk kisaran produksi 15.000 s/d 20.000 unit

Biaya	15.000 unit	20.000 unit
Depresiasi aset tetap	Rp 9.000.000	Rp 9.000.000
Pembangkit Listrik	3.000.000	4.500.000
Bahan Pembantu	2.700.000	3.000.000
Pemeliharaan	2.450.000	3.000.000
Lain-lain	1.500.000	2.000.000
Jumlah	Rp 18.650.000	Rp 21.500.000

Dari data tersebut, saudara diminta menyusun:

1. Anggaran variabel PT JAYA untuk tahun 2016 dalam bentuk rumus.
2. Anggaran variabel dalam bentuk tabel dengan interval kenaikan 1.500 unit.
3. Menghitung biaya semivariabel pada tingkat output sebesar 16.000 unit dan 17.000 unit.

Soal latihan 10.2

PT SUKSES sedang merencanakan laba untuk tahun 2016, berikut data yang dapat dikumpulkan:

- a. Perkiraan BOP per bulan pada berbagai tingkat produksi (dalam Rp.)

Biaya	27.500 unit	62.500 unit	97.500 unit
Bahan pembantu	6.875.000	15.625.000	24.375.000
Upah tidak langsung	17.562.500	30.687.500	43.812.500
Penyusutan	3.500.000	3.500.000	3.500.000
Lain-lain	12.212.500	25.337.500	38.462.500
Jumlah	40.150.000	75.150.000	110.150.000

- b. *Prime Cost* (bahan langsung dan upah langsung) per unit masing-masing Rp2.550 dan Rp3.750 sedangkan untuk harga jual telah ditetapkan sebesar Rp15.000/unit.
- c. Perkiraan produksi pada Januari 2016 sebesar 90.000 unit sedangkan penjualan pada bulan tersebut dianggarkan hanya sebesar 80% nya.
- d. Dari anggaran biaya operasional bulan Januari 2016 diperoleh data, beban pemasaran dan administrasi umum masing-masing sebesar Rp150.350.500 dan Rp75.555.500.

Dari data tersebut, saudara diminta:

1. Menyusun anggaran fleksibel/variabel dalam bentuk rumus.
2. Menghitung anggaran harga pokok produksi bulan Januari 2016 (dengan asumsi tidak ada persediaan awal dan akhir produk dalam proses).
3. Menghitung proyeksi laba rugi periode Januari 2016.

Soal latihan 10.3

PT ABC menganggarkan laba untuk semester II tahun 2016 pada kisaran produksi 22.000 sampai 32.000 unit perbulan. Pada Desember 2016 jumlah produksi diperkirakan sebesar 30.000 unit dengan kemampuan penjualan pada bulan tersebut hanya 80% dan harga jual diperkirakan sebesar Rp65.000/unit. Biaya bahan baku sebesar Rp12.500/unit dan biaya upah langsung sebesar Rp9.500/unit. BOP terdiri atas unsur-unsur berikut ini:

Biaya	22.000 unit	32.000 unit
Bahan penolong	66.000.000	96.000.000
Upah tidak langsung	31.250.000	43.750.000
Pemeliharaan	62.850.000	90.350.000
Asuransi	1.750.000	1.750.000
Depresiasi	5.500.000	5.500.000
Utilitas	46.250.000	66.250.000
Lain-lain	11.850.000	90.350.000
Jumlah	225.450.000	320.450.000

Beban operasional untuk setiap unit yang dijual setiap bulannya terdiri dari:

Beban pemasaran : $Y = 12.500.000 + 4.500X$ dan

Beban administrasi dan umum : $Y = 11.000.000 + 4.000X$

Berdasarkan data tersebut, saudara diminta:

1. Menentukan anggaran variabel untuk BOP dalam bentuk rumus, dengan menggunakan metode titik tertinggi dan titik terendah.
2. Menyusun laporan harga pokok produksi bulan Desember 2016 total dan per unit.
3. Menyusun proyeksi laporan laba rugi periode Desember 2016.

Soal latihan 10.4

Berikut data PT BEJO pada kisaran 3.000 s/d 12.000 unit perbulan untuk tahun 2016:

BIAYA	3000 unit	12.000 unit
Gaji	55.000.000	55.000.000
Iklan dan promosi	9.000.000	9.000.000
Biaya pengiriman	36.000.000	144.000.000
Perlengkapan	22.500.000	90.000.000
Komisi penjualan	24.000.000	96.000.000
Depresiasi aset tetap	8.000.000	8.000.000
Utilitas	12.600.000	48.600.000

Berdasarkan data tersebut, saudara diminta:

1. Menentukan anggaran variabel dalam bentuk rumus.
2. Menghitung biaya penjualan variabel dengan rencana penjualan tahun 2016 sebanyak 9.500 unit.

Soal latihan 10.5

PT CANTIK mempunyai data mengenai biaya produksi bulan Desember tahun 2015 sebagai berikut:

- Biaya bahan langsung Rp4.500/unit
- Biaya upah langsung Rp3.700/unit
- Biaya overhead pabrik pada kisaran 2.000 unit sampai 10.000 unit, sebagai berikut:

Biaya	2.000 unit	10.000 unit
Gaji	3.250.000	3.250.000
Bahan Penolong	1.000.000	5.000.000
Material Reparasi	600.000	3.000.000
Upah tidak langsung	1.480.000	2.760.000
Supervisi	1.050.000	1.050.000
Utilitas Pabrik	950.000	2.150.000
Asuransi Pabrik	375.000	375.000
Penyusutan Aset Tetap Pabrik	800.000	800.000
Pemeliharaan Aset Tetap Pabrik	540.000	1.340.000
Diesel	490.000	1.450.000
Lain-lain	610.000	1.250.000

Manajemen perusahaan bermaksud untuk menyusun anggaran biaya produksi untuk bulan Januari tahun 2016, dengan kondisi sebagai berikut:

Biaya	Perkiraan Biaya
Bahan Langsung	Naik menjadi 110%
Upah Langsung	Naik menjadi 120%
Gaji	Naik sebesar 13%
Bahan Penolong	Naik sebesar 12%
Material Reparasi	Naik menjadi 115%
Upah Tidak Langsung	Naik sebesar 10% untuk FC & VC naik sebesar 15%
Supervisi	Naik sebesar 5%
Utilitas Pabrik	Naik sebesar 15% untuk FC & VC turun menjadi 90
Asuransi Pabrik	Turun sebesar 12 %
Penyusutan AT pabrik	Tidak ada perubahan
Pemeliharaan AT pabrik	Naik menjadi 120% untuk FC & VC turun sebesar 10%
Diesel	Turun menjadi 85% untuk FC & VC turun sebesar 10%
Lain-lain	Naik sebesar 12% untuk FC & VC turun sebesar 5%

Dari data tersebut, saudara diminta:

1. Membuat rumus biaya produksi bulan Desember tahun 2015 secara rinci.
2. Membuat anggaran variabel bulan Januari tahun 2016 setelah memperhitungkan kenaikan/penurunan biaya.
3. Membuat anggaran variabel bulan Januari tahun 2016 dalam bentuk tabel dengan interval kenaikan 2.000 unit.
4. Menghitung total biaya produksi pada Januari 2016 jika produksi sebanyak 6.500 unit dan hitunglah biaya-biaya yang bersifat semivariabel jika produksi pada Januari 2016 sebanyak 7.500 unit.
5. Menghitung anggaran harga pokok produksi (total per unit) bulan Januari 2016, jika produksi sebanyak 8.000 unit (tidak ada persediaan awal dan akhir produk dalam proses).
6. Menghitung anggaran harga pokok penjualan bulan Januari 2016, jika manajemen memperkirakan hanya mampu menjual sebanyak 90% nya.

Soal latihan 10.6

PT UNTUNG sedang menyusun anggaran biaya variabel departemen produksi untuk tahun anggaran 2016. Dasar kegiatan departemen ini dinyatakan dalam satuan jam mesin. Hasil analisis komponen tetap dan variabel masing-masing biaya dengan berbagai pendekatan yang berbeda-beda adalah sebagai berikut:

1. Untuk menyesuaikan dengan keputusan pemerintah yang akan menaikkan gaji pegawai negeri, maka pimpinan perusahaan memutuskan menaikkan upah para tenaga mandor sebesar 10% dibanding upah tahun 2015 yang hanya sebesar Rp1.200.000,-
2. Hasil analisis data biaya bulanan tahun 2015 atas dasar metode kuadrat terkecil tampak sebagai berikut (tarif biaya variabel Rp1 per jam mesin):
Penyusutan Aset Tetap $Y = \text{Rp}150.000$
Bahan Baku Tak Langsung $Y = \text{Rp}12.000 + 10X$
Bahan Bakar $Y = \text{Rp}20X$
Kebijakan pimpinan menetapkan, untuk tahun yang akan datang:
 - Penyusutan dinaikkan 10%
 - BTKL dinaikkan 5%
 - Bahan Bakar diturunkan 10%
3. Bahan pembantu diperkirakan Rp 40.000 pada volume 8.000 jam mesin perbulan, 80% biaya ini bersifat variabel.
4. Upah tenaga kerja tak langsung ditaksir Rp80.000 pada 8.000 jam mesin dan Rp56.000 pada 4.000 jam mesin.
5. Taksiran biaya perawatan adalah pada kapasitas maksimum Rp25.000 pada kapasitas minimum Rp20.000
6. Metode analisi kuadrat terkecil atas dasar bulanan menunjukkan biaya lain-lain yang bersifat tetap sebesar Rp80.000 dan bersifat variabel sebesar Rp25 per jam mesin. Biaya ini akan

terpengaruh kenaikan harga umum 20% yang akan terjadi tahun 2016 nanti.

Dari data tersebut, saudara diminta menyusun:

1. Anggaran variabel dalam bentuk rumus jika *relevant range* nya 4.000 sampai 8.000 jam mesin.
2. Anggaran variabel dalam bentuk tabel dengan interval kenaikan 1.000 jika *relevant range* nya 4.000 sampai 8.000 jam mesin.
3. Anggaran variabel dalam bentuk grafik.

Soal latihan 10.7

PT SETIA sedang menyusun anggaran variabel untuk tahun anggaran 2016 pada departemen produksinya. Dasar kegiatan departemen ini dinyatakan dalam satuan jam mesin. Hasil analisis komponen tetap dan variabel masing-masing biaya dengan berbagai pendekatan yang berbeda adalah sebagai berikut:

1. Hasil analisis data biaya bulanan tahun 2015 atas dasar metode kuadrat terkecil tampak sebagai berikut: (tarif variabel Rp1 per jam mesin)
 - a. Bahan Baku Tak Langsung $Y = \text{Rp}32.000 + 5X$
 - b. Penyusutan $Y = \text{Rp} 350.000$
 - c. Bahan Bakar $Y = \text{Rp} 30X$
2. Kebijakan pimpinan menetapkan untuk tahun yang akan datang:
 - a. Bahan baku tak langsung dinaikkan 15%
 - b. Penyusutan diturunkan 20%
 - c. Bahan bakar diturunkan 10%
3. Pimpinan perusahaan memutuskan akan menaikkan upah para tenaga mandor sebesar 20% dibandingkan upah tahun 2015, yang hanya sebesar Rp3.500.000

4. Bahan pembantu tak langsung diperkirakan Rp100.000 pada volume 10.000 jam mesin per bulan; 70% biaya ini bersifat variabel.
5. Upah tenaga kerja tak langsung ditaksir Rp180.000 pada 10.000 jam mesin dan Rp100.000 pada 5.000 jam mesin.
6. Taksiran biaya perawatan pada kapasitas maksimum Rp30.000 dan pada kapasitas minimum Rp18.000
7. Biaya lain-lain yang bersifat tetap Rp80.000,- dan yang bersifat variabel Rp15 per jam. Biaya ini akan terpengaruh kenaikan harga umum 15% tahun 2016 nanti. Saat ini biaya yang sifatnya variabel dirasakan terlalu tinggi 20%.

Dari data tersebut, saudara diminta menyusun variabel budget dalam bentuk formula untuk tahun 2016 jika relevant rangenya 5.000 sampai 10.000 jam mesin dan sajikan dalam bentuk tabel dengan kenaikan 2.500 jam mesin dan agar lebih jelas tampilkan dalam grafik.

Soal latihan 10.8

Berikut ini adalah data yang dimiliki oleh PT SAKINA untuk tahun 2016 sebagai berikut:

Bahan baku per unit Rp500

Tenaga kerja langsung per unit Rp600

Data anggaran variabel dalam bentuk tabel untuk biaya overhead pabrik per bulan adalah sebagai berikut:

Jenis Biaya	80.000 Unit	120.000 Unit
Upah tidak langsung	Rp10.000.000	Rp15.000.000
Perawatan mesin	Rp 2.400.000	Rp3.000.000
Bahan penolong	Rp 6.000.000	Rp9.000.000
Gaji mandor	Rp1.600.000	Rp1.600.000
Penyusutan	Rp2.000.000	Rp2.000.000
Supervisi	Rp800.000	Rp800.000

Untuk anggaran tahun 2016, pimpinan perusahaan memperkirakan bahwa:

1. Biaya tenaga langsung, gaji mandor, maupun biaya tenaga kerja tidak langsung akan mengalami kenaikan sebesar 5%, karena ada penyesuaian dengan peraturan pemerintah mengenai UMK (upah minimum kabupaten)
2. Biaya perawatan mesin yang bersifat tetap akan diturunkan sebesar 10%, karena perusahaan akan melakukan efisiensi biaya.
3. Harga bahan baku langsung di pasar belum stabil, maka pimpinan memperkirakan adanya kenaikan menjadi 120%.
4. Bahan penolong untuk tahun 2016 diperkirakan tidak ada perubahan.
5. Penyusutan dinaikkan menjadi 110%.
6. Supervisi akan dinaikkan sebesar 20%.

Dari data tersebut, saudara diminta menyusun:

- a. Anggaran variabel untuk anggaran tahun 2016 dalam bentuk rumus setelah memperhitungkan kenaikan dan penurunannya.
- b. Anggaran variabel dalam bentuk tabel dengan interval kenaikan 10.000 unit.

Soal latihan 10.9

PT SAUDARA sedang menyusun anggaran variabel departemen produksi perakitan untuk tahun 2016. Dasar kegiatan adalah satuan jam mesin. Hasil analisis komponen tetap dan variabel masing-masing biaya dengan berbagai pendekatan adalah sebagai berikut:

1. Upah mandor tahun 2015 sebesar Rp25.000.000 akan dinaikkan sebesar 10%.
2. Atas dasar metode least square, biaya bulanan tahun 2015 (tarif biaya variabel Rp1 per jam mesin).

Penyusutan $Y = \text{Rp } 2.500.000,-$

Bahan baku tak langsung $Y = \text{Rp } 465.000,- + 80X$

Bahan Bakar $Y = \text{Rp } 160X$

3. Kebijakan pimpinan perusahaan menetapkan untuk tahun 2016:

Penyusutan dinaikkan 15%

Bahan baku tak langsung dinaikkan 10%

Bahan Bakar diturunkan 20%

4. Bahan pembantu diperkirakan Rp600.000 pada volume 8.000 jam mesin per bulan, 80% dari biaya ini bersifat variabel.
5. Upah tenaga kerja tidak langsung ditaksir Rp1.200.000 pada 8.000 jam mesin dan Rp840.000 pada 4.000 jam mesin.
6. Biaya lain-lain yang tetap Rp1.500.000 dan variabel Rp250 per jam mesin, biaya ini akan naik 25% dari tahun 2015

Saudara diminta menyusun variabel budget dalam bentuk formula untuk tahun 2016 jika rentang produksinya 4.000 sampai 8.000 jam mesin dan sajikan dalam bentuk tabel dengan interval kenaikan 2.000 jam mesin dan agar lebih jelas tampilkan dalam grafik.

Soal latihan 10.10

Berikut data BOP pada suatu perusahaan selama tahun 2015 sebagai berikut:

No.	Janis Biaya	Jumlah biaya (Rp)	Keterangan
1.	Penyusutan	6.000.000,-	100% tetap
2.	Bahan Penolong	1.000.000,-	100% variabel
3.	Gaji	4.000.000,-	100% tetap
4.	Biaya pemeliharaan	1.500.000,-	40% tetap
5.	Biaya lain-lain	2.500.000,-	70% tetap
	Total	15.000.000,-	

Realisasi produksi tahun 2015 sebesar 1.000.000 unit. Bila tidak ada perubahan biaya untuk tahun 2016, saudara diminta menyusun anggaran variabel dalam bentuk rumus dan menentukan besarnya BOP tahun 2016 untuk anggaran produksi sebesar 2.000. ●

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari Bab 11, Mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan anggaran laba dan manfaatnya
2. Menjelaskan prosedur penyusunan anggaran laba
3. Menyusun anggaran laba
4. Mendiskusikan isu yang mendasari tanggung jawab sosial dan etika
5. Menjelaskan hasil dari penugasan internet

BAB XI

ANGGARAN LABA

11.1. PENDAHULUAN

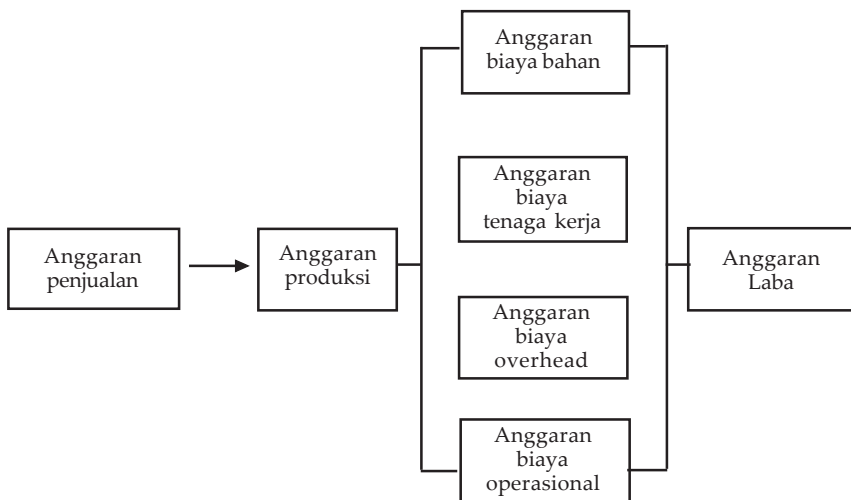
Anggaran laba adalah anggaran yang menggambarkan jumlah laba yang ingin diperoleh perusahaan melalui berbagai aktivitas operasional yang mencakup kegiatan produksi dan penjualan didalam suatu periode tertentu. Melihat pentingnya laba didalam sebuah perusahaan, maka di dalam proses penyusunan anggaran suatu perusahaan, tidak mengherankan juga kalau laba menjadi pemicu awal disusunnya anggaran perusahaan pada suatu periode tertentu. Manfaat disusunnya anggaran laba untuk dapat merencanakan laba yang diinginkan beserta komponen-komponen pembentuk laba. Untuk perusahaan manufaktur komponen pembentuk laba meliputi biaya produksi dan biaya operasional. Biaya produksi meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead, untuk biaya operasional meliputi biaya pemasaran dan administrasi umum.

11.2. PROSEDUR PENYUSUNAN ANGGARAN LABA

Untuk menghitung anggaran laba di dalam perusahaan manufaktur, perusahaan harus mengetahui besarnya anggaran penjualan, anggaran biaya produksi dan anggaran biaya operasional. Untuk mengetahui anggaran biaya produksi, harus dihitung terlebih dahulu besarnya anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead. Setelah itu baru ditambahkan

dengan persediaan awal barang dalam proses dan mengurangnya dengan persediaan akhir barang dalam proses. Setelah itu, baru ditambahkan dengan persediaan awal barang jadi dan mengurangnya dengan persediaan akhir barang jadi. Hasilnya adalah harga pokok penjualan yang dianggarkan. Selisih antara penjualan yang dianggarkan dengan harga pokok penjualan yang dianggarkan, menghasilkan laba kotor yang dianggarkan. Laba kotor tersebut dikurangi dengan biaya komersial yang dianggarkan akan menghasilkan laba usaha yang dianggarkan.

Berikut prosedur penyusunan anggaran laba:



Peraga ini menunjukkan bahwa, prosedur penyusunan anggaran laba dimulai dengan menyusun anggaran penjualan, lalu dilanjutkan dengan anggaran produksi, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya operasional. Artinya, perusahaan tidak menetapkan anggaran laba dari awal penyusunan anggaran, tetapi anggaran laba disusun setelah seluruh anggaran operasional ditetapkan. Dan laba yang dianggarkan merupakan hasil akhir dari seluruh anggaran operasional tersebut.

Dalam proses penyusunan anggaran laba, perlu dilihat lagi tentang susunan dan struktur biaya serta jenis persediaan di dalam perusahaan manufaktur memiliki struktur biaya dan jenis persediaan seperti berikut ini:

A. Biaya produksi:

1. Biaya bahan baku langsung
2. Biaya tenaga kerja langsung
3. Biaya overhead

Gabungan dari biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik membentuk biaya produksi. Berarti biaya produksi adalah keseluruhan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menghasilkan sejumlah produk yang siap dijual.

B. Biaya operasional/komersial

1. Biaya pemasaran
2. Biaya administrasi dan umum

C. Persediaan

1. Persediaan bahan baku
2. Persediaan barang dalam proses
3. Persediaan barang jadi

Setelah mengetahui dan memahami klasifikasi biaya didalam perusahaan manufaktur, langkah berikutnya adalah melihat hubungan antara setiap jenis biaya, persediaan dan penjualan. Hubungan antara ketiganya membentuk format dasar anggaran laba. Gabungan antara biaya bahan baku, tenaga kerja langsung dan overhead akan membentuk biaya produksi. Penjumlahan dari biaya produksi dengan nilai persediaan awal barang jadi akan menjadi persediaan total barang jadi. Persediaan total barang jadi tersebut dikurangi dengan nilai persediaan akhir barang jadi, akan menghasilkan harga pokok penjualan. Harga pokok penjualan tersebut dikurangkan dari nilai penjualan

total akan menghasilkan laba kotor usaha. Laba kotor usaha dikurangi dengan biaya operasional total, yang merupakan gabungan dari biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum, akan menghasilkan laba usaha yang dianggarkan. Lebih jelasnya, format dasar anggaran laba terlihat seperti berikut:

● Penjualan			xxxxxxxx
● Harga Pokok Penjualan			
Biaya bahan baku	xxxx		
Biaya tenaga kerja langsung	xxxx		
Biaya overhead	xxxx		
Biaya produksi		xxxxxx	
Persediaan awal barang jadi		xxxx	
Persediaan total barang jadi		xxxxxx	
Persediaan akhir barang jadi		(xxxx)	
Harga pokok penjualan			(xxxxx)
● Laba kotor			xxxxx
Biaya komersial/operasional			(xxx)
● Laba usaha sebelum pajak			xx

Format anggaran laba tersebut adalah format dasar dan paling sederhana dari anggaran laba. Format dasar tersebut dapat dijabarkan dan dikembangkan ke dalam format yang lebih lengkap, di mana setiap elemen yang terlibat disertai dengan data pendukung yang lebih lengkap, sehingga pembaca anggaran laba memperoleh informasi yang lebih lengkap dan terinci. Format dasar dari anggaran laba tersebut tetap menjadi dasar untuk memahami hubungan antara anggaran dan penjualan biaya produksi dan biaya operasional serta laba usaha.

Karena memiliki jenis dan struktur biaya serta jenis persediaan yang berbeda, maka dalam menyusun anggaran maupun laporan rugi laba, perusahaan manufaktur memiliki perbedaan dengan perusahaan jasa dan perusahaan dagang.

Contoh Kasus

Para eksekutif perusahaan sedang menyusun rencana laba tahunan berdasarkan pusat pertanggungjawaban. Data-data relevan untuk rencana laba tahunan telah disusun sebagai berikut:

1. Harga jual per unit *Kue manis* Rp30.000 dan *Kue gurih* Rp35.000
2. Harga bahan baku rata-rata per unit bahan baku A Rp1.000 dan bahan baku B Rp2000
3. Tarif tenaga kerja langsung rata rata per jam departemen produksi Rp4.000 dan departemen topping Rp3000
4. Pembebanan biaya overhead pabrik per produk berdasar jumlah jam kerja langsung, rata-rata per jam departemen produksi Rp2.000 dan departemen topping Rp1000
5. Spesifikasi produk:

Jenis Produk	Tingkat penggunaan bahan bekas per unit produk		Tingkat penggunaan jam kerja langsung per unit produk	
	Dep. Produksi Bahan baku A	Dep. Topping Bahan baku B	Departemen Produksi	Departemen Topping
Kue manis	6	1	1,5	1
Kue gurih	7	1,5	1,5	1

6. Rencana penjualan (unit):

Daerah penjualan	Kue manis	Kue gurih
Jogja	20.000	4.200
Bantul	19.500	5.000

7. Tingkat sediaan (unit):

Persediaan	Awal		Akhir	
	unit	Rp/unit	unit	Rp/unit
Kue manis	3.000	18.000	3.500	–
Kue gurih	1.200	20.000	1.000	–
Bahan baku A	2.100	1.000	1.100	1.000
Bahan baku B	1.500	2.000	2.000	2.000

Catatan: asumsikan bahwa tidak ada perubahan tingkat sediaan barang dalam proses. Perusahaan menggunakan kebijakan pembebanan harga Masuk Pertama Keluar Pertama.

8. Estimasi biaya (tidak termasuk biaya prima yaitu bahan baku dan tenaga kerja langsung – dalam Rp000):

Biaya-biaya	Pabrik		
	Admistrasi	Produksi	topping
Gaji penyelia *	33.500	62.450	16.500
Tenaga kerja tak langsung *	-	7.350	4.900
Listrik	-	4.425	2.950
Asuransi *	300	900	600
Penyusutan *	600	15.000	3.000
Pajak *	2.400	1.200	900
Pemeliharaan *	-	30.000	3.000
Pemeliharaan	-	3.675	2.450
Jumlah	36.800	125.000	34.300

* Biaya tetap; yang lain sebagai biaya variabel

9. Biaya-biaya administrasi umum dan biaya pemasaran diperkirakan Rp265.900.000.
10. Tarif pajak 20%

Dari data tersebut, saudara diminta menyusun beberapa sub anggaran laba tahunan. Rancanglah anggaran-anggaran tersebut sehingga dapat diperoleh data/informasi penting yang diperlukan untuk komunikasi dengan berbagai manajer. Anggaran yang perlu saudara buat adalah:

1. Anggaran penjualan (menurut jenis produk dan daerah penjualan)
2. Anggaran produksi (menurut jenis produk)
3. Anggaran kebutuhan/ pemakaian bahan baku (menurut bahan baku dan produk)
4. Anggaran pembelian bahan baku (menurut jenis bahan baku)

5. Sediaan bahan baku
6. Anggaran biaya bahan baku untuk produksi (menurut jenis produk dan bahan baku)
7. Anggaran biaya tenaga kerja langsung (menurut departemen dan produk)
8. Anggaran biaya overhead pabrik (menurut jenis produk dan departemen). Tetapi overhead pabrik berdasarkan jam kerja langsung, yaitu Rp2.000/jam di departemen produksi dan Rp1000/jam di departemen topping
9. Anggaran harga pokok produksi dan penjualan
10. Anggaran laba rugi

Penyelesaian:

1. Anggaran penjualan (menurut jenis produk dan daerah penjualan)

Daerah Penjualan	Kue manis			Kue gurih			Jumlah (Rp)
	Kuantitas	Harga (Rp)	Jumlah (Rp)	Kuantitas	Harga (Rp)	Jumlah (Rp)	
Jogja	20.000	30.000	600.000.000	4.200	35.000	147.000.000	747.000.000
Bantul	19.500	30.000	585.000.000	5.000	35.000	175.000.000	760.000.000
Jumlah	39.500		1.185.000.000	9.200		322.000.000	1.507.000.000

2. Anggaran produksi (menurut jenis produksi)

Keterangan	Kue manis (unit)	Kue gurih (unit)
Anggaran penjualan	39.500	9.200
Persd. Akhir (+)	3.500	1.000
Kebutuhan	43.000	10.200
Persd. Awal (-)	3.000	1.200
Produksi	40.000	9.000

3. Anggaran kebutuhan/pemakaian bahan baku (menurun bahan baku dan produk)

Barang	Produksi (Unit)	Bahan A		Bahan B	
		SUR	kebutuhan (unit)	SUR	kebutuhan (unit)
Kue manis	40.000	6	240.000	1	40.000
Kue gurih	9.000	7	63.000	1,5	13.500
Jumlah	49.000		303.000		53.500

4. Anggaran pembelian bahan baku (menurut jenis bahan baku)

Keterangan	Bahan A	Bahan B
Kebutuhan/pemakaian	303.000	53.500
Persediaan Akhir (+)	1.100	2.000
Kebutuhan/pemakaian	304.100	55.500
Persediaan Awal (-)	2.100	1.500
Jumlah Pembelian (unit)	302.000	54.000
Harga Beli (Rp/unit)	1.000	2.000
Nilai Pembelian (Rp)	302.000.000	108.000.000

5. Tingkat persediaan

Keterangan	Persediaan Awal			Persediaan Akhir		
	Kuantitas	Harga (Rp)	Total (Rp)	Kuantitas	Harga (Rp)	Total (Rp)
Bahan Baku:						
A	2.100	1.000	2.100.000	1.100	1.000	1.100.000
B	1.500	2.000	3.000.000	2.000	2.000	4.000.000
Sub Total			5.100.000			5.100.000
Produk Dalam Proses	-	-	-	-	-	-
Produk jadi:						
<i>Kue manis</i>	3.000	18.000	54.000.000	3.500	*	*
<i>Kue gurih</i>	1.200	20.000	24.000.000	1.000	*	*
Sub Total			78.000.000			*
Total			83.100.000			*

* Dari perhitungan nilai persediaan

6. Anggaran biaya bahan baku menurut jenis produk dan bahan baku

Bahan	Kue manis			Kue gurih			Total		
	Kuan- titas	Harga	Total (Rp)	Kuan- titas	Harga	Total (Rp)	Kuan- titas	Harga	Total (Rp)
A	240.000	1.000	240.000	63.000	1.000	63.000.000	303.000	1.000	303.000.000
B	40.000	2.000	80.000	13.500	2.000	27.000.000	53.500	2.000	107.000.000
Jumlah			320.000			90.000.000			410.000.000

7. Anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut jenis produk dan pemakaian jam kerja langsung

Barang	Produksi (Unit)	Departemen Produksi				Departemen Topping			
		Std JKL	Total JKL	Tarif/ jam	Biaya TKL (Rp)	Std JKL	Total JKL	Tarif/ jam	Biaya TKL (Rp)
Kue manis	40.000	1.5	60.000	4.000	240.000.000	1	40.000	3.000	120.000.000
Kue gurih	9.000	1.5	13.500	4.000	54.000.000	1	9.000	3.000	27.000.000
Jumlah	49.000				294.000.000				147.000.000

8. Anggaran biaya overhead pabrik (menurut jenis produk dan departemen)

Barang	Departemen Produksi			Departemen Topping			Total (Rp)
	Σ JKL	Tarif (Rp)	Total (Rp)	Σ JKL	Tarif (Rp)	Total (Rp)	
Kue manis	60.000	2.000	120.000.000	40.000	1.000	40.000.000	160.000.000
Kue gurih	13.500	2.000	27.000.000	9.000	1.000	9.000.000	36.000.000
Jumlah	73.500		147.000.000	49.000		49.000.000	196.000.000

9. Anggaran harga pokok produksi dan penjualan

Keterangan	Kue manis (Rp)	Kue gurih (Rp)	Jumlah (Rp)
Harga Pokok Produksi			
Biaya Bahan Baku :			
A	240.000.000	63.000.000	303.000.000
B	80.000.000	27.000.000	107.000.000
Sub Total	320.000.000	90.000.000	410.000.000
Biaya Tenaga Kerja Langsung :			
Dep. Produksi	240.000.000	54.000.000	294.000.000
Dep. Topping	120.000.000	27.000.000	147.000.000
Sub total	360.000.000	81.000.000	441.000.000
Biaya Overhead Pabrik:			
Dep. Produksi	120.000.000	27.000.000	147.000.000
Dep. Topping	40.000.000	9.000.000	49.000.000
Sub total	160.000.000	36.000.000	196.000.000
Total Harga Pokok Produksi	840.000.000	207.000.000	1.047.000.000

10. Perhitungan anggaran harga pokok penjualan

Keterangan	Kue manis	Kue gurih
Harga Pokok Produksi (Rp)	840.000.000	207.000.000
Produksi (unit)	40.000	9.000
Harga Pokok Produksi (Rp/Unit)	21.000	23.000
Penjualan (Unit)	39.500	9.200
Harga Pokok Penjualan (Rp)	829.500.000	211.600.000
Persediaan akhir (unit)	3.500	1.000
Persediaan Akhir (Rp)	73.500.000	23.000.000

11. Anggaran laba rugi

Keterangan	Jumlah (Rp)	Kue manis (Rp)	Kue gurih (Rp)
Penjualan			
Jogja	747.000.000	600.000.000	147.000.000
Bantul	760.000.000	585.000.000	175.000.000
Total penjualan	1.507.000.000	1.185.000.000	322.000.000
Harga pokok penjualan	1.040.500.000	829.500.000	211.600.000
Laba kotor	465.900.000	355.500.000	110.400.000
Biaya-biaya			
Biaya Adm, distribusi dan Pemasaran	265.900.000		
Laba sebelum pajak	200.000.000		
Pajak (20%)	40.000.000		
Laba setelah pajak	160.000.000		

11.3. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA

Nn Rini adalah pemilik toko busana *GS*. Selain mengelola toko, Nn Rini menerima pesanan seragam sekolah dan seragam kantor. Pada suatu saat Nn Rini menerima pesanan seragam dari luar Jawa dengan jumlah yang sangat banyak. Pada saat menawarkan produknya, Nn Rini menggunakan bahan baku dengan kualitas A, setelah dihitung-hitung, agar labanya besar dan Nn Rini mengganti bahan baku yang digunakan dengan kualitas B tanpa sepengetahuan pemesan.

Identifikasi masalah etis yang relevan dengan situasi ini, dan berikan alasan yang mendasari kesimpulan Saudara

11.4. PENUGASAN INTERNET

Apa yang dapat saudara pelajari mengenai anggaran laba dari internet?

Buatlah kuesioner dan amati cara penentuan biaya pada Usaha Kecil Menengah. Analisis yang diperlukan adalah:

- a. Jenis usaha
- b. Cara penentuan anggaran biaya, anggaran penjualan dan anggaran laba

Kesimpulan apa yang dapat saudara sajikan

PERTANYAAN AKHIR BAB

1. Jelaskan tentang anggaran laba dan manfaatnya
2. Jelaskan tentang prosedur penyusunan anggaran laba serta berikan contohnya
3. Soal kasus

Soal latihan 11.1

PT MELATI memproduksi dua jenis barang yaitu X dan Y, bahan baku yang diperlukan adalah A, B dan C. Penjualan dilakukan di Jogja dan Sleman. Rencana produksi kebutuhan barang disusun sebagai berikut:

- a. Rencana penjualan barang X di kota Jogja sebanyak 10.000 unit di Sleman sebanyak 4.000 unit
 Rencana penjualan barang Y di kota Jogja sebanyak 30.000 unit di Sleman sebanyak 10.000 unit
 Harga barang X per unit Rp15.000 barang Y Rp12.000

b. Data sediaan

Keterangan	Sediaan awal	Harga/unit	Sediaan akhir	Harga/unit
Bahan Baku A	500	1.250	1.000	1.250
Bahan Baku B	2.000	500	2.000	500
Bahan Baku C	2.000	600	2.000	600
Produk jadi X	200	11.000	300	12.000
Produk jadi Y	400	7.000	200	8.000

Pembebanan harga pokok menggunakan metode Masuk Pertama Keluar Pertama

- c. Keperluan bahan tiap unit barang yang diproduksi (Standard Usage Rate / SUR)
 Barang X membutuhkan bahan baku A = 1 kg, B = 2 kg
 Barang Y membutuhkan bahan baku B = 2 kg, C = 1,5kg
- d. Anggaran biaya tenaga kerja langsung (Rp./unit)

Departemen	Barang X	Barang Y
Pemotongan	3.000	2.500
Finishing	4.500	2.500

- e. Anggaran biaya overhead menunjukkan tarif overhead (Rp/unit)

Departemen	Barang X	Barang Y
Pemotongan	1.000	500,-
Finishing	1.250	700,-

- f. Biaya-biaya:
- Pemasaran Rp70.000.000 (termasuk biaya deprepsiasi kendaraan Rp10.000.000)
 - Administrasi dan umum Rp50.000.000 (termasuk deprepsiasi alat-alat kantor Rp5.000.000)
 - Tarif pajak penghasilan 5%

Dari data tersebut, saudara diminta menyusun:

1. Anggaran penjualan menurut produk dan daerah penjualan
2. Anggaran produksi menurut produk
3. Anggaran kebutuhan/pemakaian bahan baku (unit) menurut bahan dan produk
4. Anggaran pembelian menurut bahan baku
5. Anggaran harga pokok bahan baku/biaya bahan baku
6. Skedul persediaan awal dan akhir
7. Anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut produk dan departemen
8. Anggaran biaya overhead pabrik yang dibebankan menurut produk dan departemen
9. Anggaran harga pokok produksi dan penjualan
10. Anggaran laba rugi

Soal latihan 11.2

PT SUKSES merencanakan untuk menyusun anggaran untuk tahun 2016, berikut data yang berhasil dikumpulkan:

1. Rencana penjualan tahun 2016 sebanyak 15.000 unit @ Rp350.000.
2. Pada awal 2016 terdapat persediaan produk jadi sebanyak sebanyak 5.000 unit @ Rp230.000 dan pada akhir tahun diperkirakan sebanyak 7.500 unit

3. Produksi memerlukan 8 satuan bahan baku A @ Rp40.000.. Pada awal tahun 2016 terdapat persediaan bahan baku sebanyak 42.000 unit @Rp15.000. Pada akhir 2016 diperkirakan terdapat sebanyak 38.000 satuan bahan baku.
4. Produksi dilakukan melalui dua departemen produksi (pemotongan dan penyelesaian) dengan tarif tenaga kerja di masing-masing departemen adalah Rp25.000/unit dan Rp30.000/unit
5. Tarif biaya overhead pabrik di masing-masing departemen (pemotongan dan penyelesaian) adalah Rp20.000/unit dan Rp25.000.
6. Biaya operasional variabel diperkirakan sebesar Rp35.000/unit jual sedangkan biaya operasional tetap tahun 2016 sebesar Rp500.000.000,-
7. Pajak penghasilan perusahaan diperkirakan sebesar 5%.

Dari data tersebut, saudara diminta untuk menyusun:

1. Anggaran penjualan tahun 2016.
2. Anggaran produksi tahun 2016.
3. Anggaran pemakaian bahan baku tahun 2016.
4. Anggaran pembelian bahan baku tahun 2016.
5. Anggaran biaya bahan baku tahun 2016.
6. Anggaran biaya tenaga kerja langsung tahun 2016.
7. Anggaran biaya overhead pabrik tahun 2016.
8. Anggaran harga pokok produksi dan harga pokok penjualan tahun 2016.
9. Anggaran laporan laba rugi periode tahun 2016.

Soal latihan 11.3

PT CEMERLANG memproduksi suatu produk sedang menyiapkan anggaran untuk triwulan I tahun 2016. Berikut data yang berhasil dikumpulkan:

- a. Penjualan yang direncanakan untuk empat bulan pertama tahun 2016:

Bulan	Penjualan (unit)
Januari	120.000
Februari	100.000
Maret	130.000

Harga jual diperkirakan sebesar Rp50.000,-/unit

- b. Persediaan produk jadi pada 31 Desember 2015 sebesar 30.000 unit @ Rp30.000 dan unitnya diperkirakan akan tetap sampai dengan akhir Januari 2016. Untuk bulan berikutnya, persediaan akhir produk jadi (unit) akan meningkat sebesar 10% setiap bulannya.
- c. Produk tersebut menggunakan 5 kg bahan baku A dengan harga beli yang diperkirakan sebesar Rp1.250/kg. Serta menggunakan bahan baku B sebanyak 4 kg dengan harga beli yang diperkirakan sebesar Rp1.500/kg.
- d. Persediaan bahan baku A dan B adalah sebagai berikut:

Bahan Baku	31-12-2015	Persediaan akhir setiap bulan
A	110.300 kg	Ditetapkan sebesar 20% dari pemakaian bahan baku A bulan berikutnya
B	98.500 kg	Ditetapkan sebesar 25% dari pemakaian bahan baku B bulan berikutnya

- e. Setiap unit produk jadi membutuhkan waktu 1,5 jam kerja untuk menyelesaikannya dengan tarif upah Rp8.000,-/jam. Overhead pabrik dibebankan sebesar 50% dari biaya tenaga kerja langsungnya.

- f. Biaya operasional selama triwulan I diperkirakan sebesar 40% dari laba kotornya.

Dari data tersebut, saudara diminta untuk menyusun:

1. Anggaran penjualan triwulan I (secara rinci Januari sampai Maret) tahun 2016.
2. Anggaran produksi (secara rinci Januari sampai Maret) tahun 2016.
3. Anggaran pemakaian bahan baku A dan B (secara rinci Januari sampai Maret) tahun 2016.
4. Anggaran pembelian bahan baku A dan B (secara rinci Januari sampai Maret) tahun 2016.
5. Anggaran biaya bahan baku A dan B (secara rinci Januari sampai Maret) tahun 2016.
6. Anggaran biaya tenaga kerja langsung (secara rinci Januari sampai Maret) tahun 2016.
7. Anggaran biaya overhead pabrik (secara rinci Januari s.d Maret) tahun 2016.
8. Anggaran harga pokok produksi dan penjualan (secara rinci Januari sampai Maret) tahun 2016. Perusahaan menggunakan sistem pencatatan periodik dan pembebanan bahan baku menggunakan Masuk Pertama Keluar Pertama.
9. Anggaran laporan laba rugi periode triwulan I tahun 2016.

Soal latihan 11.4

PT BAGUS produsen baju santai sedang menyiapkan menyusun anggaran untuk tahun 2016, berikut data yang dapat dikumpulkan:

1. Penjualan baju santai yang dapat dicapai perusahaan selama tujuh tahun yang lalu (unit): 25.400; 27.000; 29.000; 32.100; 34,500; 35.850; dan 37.250

2. Wilayah penjualan produk tersebut di Jogja dan Sleman dengan perbandingan 3 : 1. Harga jual produk di Sleman 2016 sebesar Rp90.000 per unit sedangkan di Jogja lebih tinggi sebesar 5%. Penjualan secara tunai tidak langsung dilakukan kepada konsumen melainkan melalui distributor.
3. Persediaan baju santai pada awal tahun 2016 sebanyak 3.000 unit dengan harga Rp80.000 per unit. Untuk tahun 2016 manajemen menganggarkan perputaran persediaan produk jadi sebesar 16 kali sebagai dasar untuk menentukan jumlah persediaannya.
4. Diperlukan dua jenis bahan baku untuk membuat baju santai tersebut, yaitu kain katun dan kancing dengan standar pemakaian dan harga beli untuk masing-masing bahan baku sebesar 2,5 meter @ Rp7.500 dan 5 pasang kancing @ Rp2.000,- Transaksi pembelian bahan baku semua dilakukan secara tunai
5. Pada awal 2016 terdapat persediaan kain katun dan kancing sebanyak 2.885 meter dan 10.350 pasang. Kebijakan manajemen untuk menentukan persediaan akhir kain katun dan kancing ditetapkan sebesar 5% dari pemakaian kain katun dan kancing pada 2016.
6. Baju santai diproses melalui bagian potong dan jahit dengan waktu pengerjaan untuk masing-masing bagian selama 60 menit dan 45 menit dengan tarif upah sebesar Rp6.000 per jam dan Rp9.000 per jam. Semua biaya tenaga kerja langsung dibayar tunai.
7. Tarif biaya overhead pabrik untuk bagian potong dan jahit dianggarkan sebesar Rp5.000 per unit dan Rp4.500 per unit. Sebesar 10% dari biaya overhead pabrik tersebut merupakan biaya non tunai.
8. Biaya operasional tahun 2016 dianggarkan sebesar 60% dari laba kotor nya. Sebesar 85% dari biaya operasional tersebut merupakan biaya tunai.

- Informasi lainnya pajak perseroan 25%; dan tidak ada persediaan awal dan akhir produk dalam proses.

Dari data tersebut, saudara diminta menyusun:

- Taksiran penjualan produk baju santai tahun 2016 dengan menggunakan metode *least square*. (hasil akhir taksiran penjualan bulatkan ke dalam ribuan unit terdekat).
- Anggaran penjualan tahun 2016.
- Anggaran produksi tahun 2016.
- Anggaran pemakaian/kebutuhan bahan baku tahun 2016.
- Anggaran pembelian bahan baku tahun 2016.
- Anggaran biaya bahan baku tahun 2016.
- Anggaran biaya tenaga langsung tahun 2016.
- Anggaran biaya overhead pabrik tahun 2016.
- Anggaran biaya produksi/harga pokok produksi tahun 2016.
- Anggaran harga pokok penjualan tahun 2016.
- Anggaran rugi laba periode tahun 2016.

Soal latihan 11.5

Berikut data untuk penyusunan anggaran operasional (*operational budget*) dari PT MULIA tahun 2016:

- Data historis penjualan (unit) selama 2011 sampai 2015 adalah: 6.500; 7.500; 8.500; 9.500; dan 10.500. Rencana harga jual tahun 2016 sebesar Rp25.000 per unit. *Sales forecast method* yang digunakan adalah *least square*. Proporsi penjualan dalam semester (I dan II) masing-masing: 40% dan 60%.
- Posisi persediaan produk jadi dan bahan baku sebagai berikut:

Keterangan	Produk Jadi	Bahan Baku
01 Januari 2016 Akhir semester	240 unit Ditetapkan sebesar 10% dari penjualan semester ybs.	526 kg Ditetapkan sebesar 5% dari pemakai BB semester ybs.

3. Satu unit produk jadi membutuhkan bahan baku sebanyak 4 kg dengan harga beli tahun 2016 diperkirakan sebesar Rp1.500 per kg
4. Produk jadi tersebut diproses melalui satu departemen produksi dengan membutuhkan waktu produksi selama 3 jam kerja langsung dengan perkiraan tarif upah tahun 2016 sebesar Rp2.500 per jam kerja langsung.
5. Overhead pabrik dianggarkan sebesar Rp2.000 per unit.

Dari data tersebut, saudara diminta:

1. Mengitung taksiran penjualan tahun 2016.
2. Menyusun anggaran penjualan tahun 2016 secara rinci (semester I dan II).
3. Menyusun anggaran produksi produk jadi tahun 2016 secara rinci (semester I dan II).
4. Menyusun anggaran pemakaian bahan baku tahun 2016 secara rinci (semester I dan II).
5. Menyusun anggaran pembelian bahan baku tahun 2016 secara rinci (semester I dan II).
6. Menyusun anggaran biaya bahan baku tahun 2016 secara rinci (semester I dan II).
7. Menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung tahun 2016 secara rinci (semester I dan II).
8. Menyusun anggaran biaya overhead pabrik tahun 2016 secara rinci (semester I dan II).
9. Menyusun anggaran biaya produksi (total dan per unit) tahun 2016.
10. Menyusun anggaran laporan laba kotor periode tahun 2016. ●

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari Bab 12, Mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan anggaran piutang, utang dan kas serta manfaatnya
2. Menjelaskan prosedur penyusunan anggaran piutang, utang dan kas
3. Menyusun anggaran piutang, utang dan kas
4. Mendiskusikan isu yang mendasari tanggung jawab sosial dan etika
5. Menjelaskan hasil dari penugasan internet

BAB XII

ANGGARAN PIUTANG, UTANG DAN KAS

12.1. PENDAHULUAN

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

Ada beberapa jenis piutang, yaitu

1. Piutang surat berharga (contoh: bilyet giro belum jatuh tempo, bilyet giro kosong, cek kosong dan cek mundur), beban di bayar dimuka (contoh: sewa dibayar dimuka, iklan dibayar dimuka, dan bunga dibayar di muka), setoran jaminan (contoh: untuk keperluan garansi/jaminan bank dan untuk keperluan menjalin hubungan bisnis lainnya), piutang pajak (contoh: angsuran pajak, pajak masukan, kelebihan bayar pajak, dan lain-lain) pinjaman pekerja, piutang uang muka, piutang wesel, piutang usaha, dan piutang lainnya.
2. Piutang wesel (*notes receivable*) adalah piutang yang didukung janji tertulis dalam bentuk wesel. Piutang wesel dan piutang surat berharga dapat terjadi karena menjual barang secara kredit atau

- pemberian pinjaman dalam bentuk uang. Piutang uang muka dapat terjadi setelah uang muka beli barang atau uang muka kerja (seperti pasang iklan atau membayar uang muka jasa konsultan)
3. Piutang usaha (*account receivable*) adalah piutang yang timbul sebagai akibat menjual barang dan jasa secara kredit dari usaha pokok perusahaan. Piutang usaha berbeda dengan piutang dagang. Piutang usaha meliputi piutang dagang, sedangkan piutang dagang hanya terdapat pada perusahaan dagang yang menjual barang dagangannya secara kredit. Piutang usaha ini meliputi seluruh macam/jenis perusahaan yang menjual barang atau jasa dari usaha pokoknya secara kredit.

Utang usaha (*account payable*) merupakan kewajiban perusahaan kepada pihak ketiga karena aktivitas transaksi yang dilakukan secara kredit. Utang usaha akan bertambah jika terjadi pembelian kredit, sedangkan utang usaha akan berkurang karena pelunasan utang dan potongan pembelian.

Jenis utang usaha yaitu:

- a. Utang jangka pendek adalah utang yang jatuh tempo dalam jangka waktu kurang dari satu tahun. Contoh:
 - a) Utang usaha/dagang (*Account payable*) yaitu utang jangka pendek tidak disertai perjanjian tertulis, timbulnya karena transaksi pembelian kredit.
 - b) Utang wesel (*notes payable*), yaitu hutang jangka pendek yang disertai perjanjian tertulis sesuai dengan ketentuan undang-undang. Utang wesel timbul karena mengaksep wesel, menyerahkan promes/aksep.
 - c) Beban yang masih harus dibayar (*accruals payable*) yaitu: suatu kewajiban yang telah menjadi beban (seharusnya sudah di bayar) tetapi belum dibayar karena belum saat pembayarannya, contoh: upah yang masih harus dibayar, bunga yang harus dibayar, sewa yang harus dibayar, pajak yang masih harus dibayar, utang hadiah, utang garansi dan lain-lain.

- d). Penghasilan yang ditangguhkan (*deferred revenue*), yaitu: penerimaan persekot pembayaran dari pihak lain (penghasilan yang belum menjadi hak perusahaan tetapi sudah diterima), contoh: bunga diterima di muka, sewa diterima dimuka
- b. Utang jangka panjang adalah utang yang pelunasannya akan dilakukan dalam jangka waktu lebih dari satu tahun. Contoh:
 - a) Utang hipotik (*mortgage notes payable*), yaitu: hutang jangka panjang dengan jaminan aset tetap
 - b) Utang obligasi (*bond payable*), yaitu: surat tanda berutang kepada pemegangnya dengan pembayaran bunga yang pelunasannya lebih dari satu tahun.

Kas adalah alat pembayaran yang dimiliki perusahaan dan siap digunakan untuk investasi maupun menjalankan operasi perusahaan setiap saat dibutuhkan. Karena itu, kas mencakup semua alat pembayaran yang dimiliki perusahaan yang disimpan dalam perusahaan maupun di bank dan siap dipergunakan.

Kas berfungsi untuk membayar semua aktivitas yang dilakukan perusahaan, baik dalam operasi sehari-hari maupun untuk investasi. Karena itu bagi perusahaan, memiliki alat pembayaran dalam jumlah dan waktu yang tepat akan sangat bermanfaat positif bagi perusahaan. Kekurangan kas akan menyebabkan perusahaan tidak dapat membayar berbagai aktivitas operasi dan investasi. Pembelian dan pembayaran bahan baku akan terganggu, pembayaran biaya tenaga kerja akan terganggu, pembayaran biaya-biaya yang lain akan terganggu. Demikian pula, jika perusahaan ingin melakukan investasi di dalam saham, gedung, mesin atau tanah, aktivitas tersebut tidak akan dapat dilakukan dengan baik. Sebaliknya, kelebihan kas pada suatu saat, melebihi kebutuhan perusahaan, menyebabkan terlalu banyak kas yang menganggur, padahal seharusnya kas tersebut dapat dikelola secara lebih optimal lagi untuk kepentingan perusahaan.

12.2. PENGERTIAN DAN MANFAAT ANGGARAN PIUTANG

Pengertian Anggaran Piutang

Anggaran piutang (*receivable budget*) ialah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang jumlah piutang perusahaan beserta perubahan-perubahannya dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang. Anggaran piutang menunjukkan besarnya piutang yang terjadi dari waktu ke waktu karena perusahaan mengadakan transaksi-transaksi penjualan secara kredit, menunjukkan jumlah piutang yang tertagih dari waktu ke waktu, serta menunjukkan pula sisa piutang yang belum tertagih dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang.

Memberikan kredit memiliki beberapa risiko, diantaranya adalah risiko tertanamnya harta dalam piutang dan risiko tidak tertagihnya sebagian atau seluruh piutang. Oleh karena itu, perlu ditentukan besarnya anggaran piutang tak tertagih dengan cara menyediakan cadangan penghapusan piutang sebagai akibat kemungkinan tidak tertagih. Dengan demikian, kerugian piutang tidak tertagih tidak dianggap sebagai hal yang tidak terduga.

Selain itu juga piutang adalah salah satu bentuk investasi. Sebagai salah satu bentuk investasi maka piutang akan menyerap sejumlah dana modal kerja, mempunyai usia tertentu sesuai dengan waktu keterikatannya, memengaruhi tingkat risiko perusahaan secara keseluruhan

Manfaat Anggaran Piutang

Secara umum, semua anggaran, termasuk anggaran piutang mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu sebagai pedoman kerja, sebagai alat perkoordinasian kerja, serta sebagai alat pengawasan kerja, yang membantu manajemen dalam memimpin jalannya perusahaan. Sedangkan secara khusus, anggaran piutang berguna sebagai dasar untuk penyusunan anggaran kas, karena penagihan-penagihan piutang tersebut merupakan pemasukan kas.

Ada beberapa faktor yang memengaruhi besar kecilnya anggaran piutang, yaitu:

a. Volume Barang yang Dijual Secara Kredit

Besarnya persentase barang yang dijual secara kredit memperbesar anggaran dalam piutang usaha dan sebaliknya. Contoh PT Jogja menjual barang Rp100.000 dengan syarat 10% dibayar tunai dan 90% dilakukan secara kredit. Dengan demikian, piutang usaha yang tertanam $90\% \times \text{Rp}100.000 = \text{Rp}90.000$

b. Standar Kredit

Penentuan standar kredit menentukan besar kecilnya piutang usaha yang tertanam. Semakin longgar standar kredit yang diberikan, maka semakin besar pula piutang yang tertanam dan semakin besar risiko kerugian piutang. Standar kredit yang longgar dan ekstrem misalnya tidak perlu jaminan kredit termasuk jaminan kredit atas barang yang dibeli, semua orang boleh diberikan fasilitas kredit, tanpa batas umur, dan tanpa mempertimbangkan apakah calon debitur berpengalaman atau tidak dalam bekerja. Dengan kata lain, analisis 5C dan 3S diabaikan.

c. Jangka Waktu Kredit

Jangka waktu kredit memengaruhi besar kecilnya piutang usaha yang tertanam. Semakin panjang jangka waktu kredit maka semakin besar piutang usaha yang tertanam, dan sebaliknya. Jangka waktu kredit yang panjang dapat meningkatkan volume barang atau jasa yang dijual, di samping juga mengakibatkan piutang usaha semakin besar.

d. Pemberian Potongan

Pemberian potongan harga juga dapat memengaruhi besarnya investasi dalam piutang. Pemberian potongan yang besar akan mem-

perkecil piutang usaha yang tertanam. Sebaliknya, pemberian potongan yang kecil memperbesar piutang yang tertanam.

Contoh: Harga jual Rp100.000, pembelian tunai dengan potongan 10% atau Rp10.000

kas yang harus dibayar pembeli Rp90.000

Dengan demikian, penjualan secara tunai tidak mengakibatkan timbulnya piutang, sedangkan pembelian secara kredit (tanpa potongan) mengakibatkan piutang usaha sebesar Rp100.000

e. Pembatasan Kredit

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

f. Kebijakan Penagihan Piutang

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

Berikut ini langkah-langkah yang diperlukan dalam penyusunan anggaran piutang:

1. Menentukan besarnya jumlah penjualan tunai dan jumlah penjualan kredit yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam jangka waktu tertentu (misalkan bulanan atau triwulanan).
2. Menentukan besarnya *bad debt* atau besarnya piutang tak tertagih yang harus dicadangkan. Besarnya *bad debt* yang harus dicadangkan biasanya dinyatakan dalam persentase (%). Dalam menghitung *bad debt* ini hendaknya harus diperhatikan apakah *bad debts* ini dikurangi langsung dari total penjualan kredit, kemudian baru menghitung penerimaan piutang pada bulan-bulan berikutnya, atau dihitung belakangan termasuk di dalam jumlah dari penjualan kredit.
3. Mengetahui atau mengidentifikasi *term of credit*, syarat kredit yang diberikan kepada debitur, misalkan 2/10;n/30 pembeli akan mendapatkan potongan 2% bila pembayaran dilakukan paling lambat 10 hari setelah tanggal pembelian, setelah itu tidak mendapat potongan, maksimal pembayaran 30 hari. Kemudian besarnya piutang yang diterima dari periode-periode tertentu, misalkan penerimaan pada bulan penjualan sebesar 75%, kemudian 25% pada satu bulan berikutnya.

12.3. PENGERTIAN DAN MANFAAT ANGGARAN UTANG

Pengertian Anggaran Utang

Anggaran utang (*payable budget*) ialah suatu anggaran yang merencanakan secara lebih rinci mengenai perubahan utang usaha selama periode yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana mengenai bertambahnya utang karena pembelian kredit dan berkurangnya utang karena adanya pelunasan utang dan potongan pembelian. Pengaruh pembelian kredit (utang) terhadap arus kas adalah sebagai berikut:

1. Jangka waktu kredit yang diberikan oleh kreditur harus diperhatikan kemampuan perusahaan untuk membayar kewajibannya dalam jangka waktu tertentu.
2. Situasi pasar, pada kondisi usaha yang normal, likuiditas perusahaan pada umumnya baik, maka kecil kemungkinan terjadinya penundaan pembayaran utang. Namun sebaliknya bila kondisi pasar sedang lesu, perusahaan akan mengalami kesulitan likuiditas, sehingga kemungkinan terjadinya penundaan pembayaran utang semakin besar yang berakibat pada penalti yang mungkin akan dibebankan karena terjadi keterlambatan pembayaran tersebut.

Manfaat Anggaran Utang

Secara umum, semua anggaran, termasuk anggaran utang mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu sebagai pedoman kerja, sebagai alat perkoordinasian kerja, serta sebagai alat pengawasan kerja, yang membantu manajemen dalam memimpin jalannya perusahaan. Sedangkan secara khusus, anggaran utang berguna sebagai dasar untuk penyusunan anggaran pengeluaran kas, karena pelunasan *utang/pembayaran kewajiban*.

Sama halnya dengan penyusunan anggaran piutang, walaupun anggaran utang juga tidak mempunyai suatu bentuk standar yang harus digunakan, namun langkah-langkah yang sistematis tetap diperlukan untuk menyusun anggaran utang. Berikut ini langkah-langkah yang diperlukan dalam penyusunan anggaran utang:

1. Menentukan besarnya jumlah pembelian tunai dan jumlah pembelian kredit suatu perusahaan dalam jangka waktu tertentu (misalkan bulanan atau triwulanan)
2. *Mengetahui atau mengidentifikasi term of credit, misal syarat kredit yang diberikan oleh kreditur, misalkan 3/10;n/30. Perusahaan akan mendapatkan potongan 3% bila pembayaran dilakukan paling lambat 10 hari setelah tanggal pembelian, setelah itu tidak mendapat*

potongan, maksimal pembayaran 30 hari. Kemudian besarnya utang yang dibayar periode-periode tertentu, misalkan pembayaran pada bulan pembelian sebesar 75%, kemudian 15% pada satu bulan berikutnya, dan 10% lagi pada dua bulan berikutnya.

12.4. PENGERTIAN DAN MANFAAT ANGGARAN KAS

Pengertian Anggaran Kas

Anggaran kas adalah prediksi aliran keluar masuknya kas yang direncanakan perusahaan dalam suatu periode tertentu, beserta penjelasan tentang sumber-sumber penerimaan dan pengeluaran kas tersebut. Rencana perusahaan yang berupa antisipasi tentang berbagai aktivitas yang memerlukan kas dalam jumlah dan waktu yang diperkirakan serta antisipasi tentang berbagai penerimaan kas dalam jumlah dan waktu yang diperkirakan tersebut harus sekaligus menunjukkan sumber-sumber penggunaan dan sumber-sumber penerimaan kas tersebut. Setiap sumber penerimaan kas harus dapat dibuat taksirannya tentang berapa banyak kas yang akan diperoleh dari setiap sumber tersebut dan kapan kas tersebut akan diterima. Setiap sumber pengeluaran juga harus dapat dibuat taksirannya tentang berapa banyak kas yang dibutuhkan untuk aktivitas tersebut dan kapan kas tersebut digunakan.

Dari perbedaan jumlah dan waktu aliran dana yang diterima dan aliran dana keluar tersebut, akan terlihat tingkat keseimbangan antara keduanya. Jika jumlah kas yang akan diterima lebih besar dari jumlah kas yang akan dikeluarkan, cukup dilihat waktu dibutuhkannya kas tersebut dan waktu dikeluarkannya kas tersebut. Jika jumlah kas yang dikeluarkan lebih besar dari jumlah kas yang akan diterima, maka perusahaan harus membuat efisiensi pada pos-pos yang memungkinkan atau mencari tambahan kas. Jika efisiensi telah dilakukan, tetapi jumlah kas yang akan dikeluarkan tetap lebih besar dari jumlah kas yang diterima, maka perusahaan perlu mengelola waktu diterima dan

dikeluarkannya kas tersebut, agar pada saat dibutuhkan kas tersebut telah tersedia.

Manfaat Anggaran Kas

Manfaat dibuatnya anggaran kas adalah untuk memberikan informasi yang relevan tentang taksiran penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan pada suatu periode tertentu dimasa mendatang. Di harapkan, berdasarkan informasi tersebut perusahaan dapat membuat keputusan antisipatif tentang berbagai hal yang berkaitan dengan aliran kas tersebut, terutama berkaitan dengan; sumber kas dan jumlahnya, kebutuhan besarnya kas dan peruntukannya, serta perubahan saldo kas selama periode tersebut.

Berkaitan dengan anggaran kas, maka dapat dibedakan menjadi tiga aktivitas yaitu:

Aktivitas Operasi

Aktivitas operasi berkaitan dengan pendapatan dan beban dari operasi utama suatu perusahaan. Karena itu, aktivitas operasi memengaruhi laporan laba rugi, yang dilaporkan dengan dasar aktual. Arus masuk kas terbesar dari operasi berasal dari pengumpulan kas dari pelanggan. Arus masuk kas yang kurang penting adalah penerimaan bunga atas pinjaman dan dividen atas investasi saham. Arus keluar kas operasi meliputi pembayaran terhadap pemasok dan karyawan, serta pembayaran bunga dan pajak.

Aktivitas Investasi

Aktivitas investasi berkaitan dengan peningkatan dan penurunan aset jangka panjang yang digunakan perusahaan untuk melakukan kegiatannya. Pembelian atau penjualan aset tetap seperti tanah, gedung, atau peralatan merupakan kegiatan investasi, atau dapat pula berupa pembelian atau penjualan investasi dalam saham atau obligasi dari perusahaan lain.

Aktivitas Pendanaan

Aktivitas pendanaan berkaitan dengan kegiatan untuk memperoleh kas dari investor dan kreditur yang diperlukan untuk menjalankan dan melanjutkan kegiatan perusahaan. Kegiatan pendanaan mencakup pengeluaran saham, peminjaman kas dengan mengeluarkan wesel bayar dan pinjaman obligasi, penjualan saham perbendaharaan, dan pembayaran terhadap pemegang saham seperti dividen dan pembelian saham perbendaharaan. Pembayaran terhadap kreditur hanyalah mencakup pembayaran pokok pinjaman.

Tujuan penyusunan anggaran kas antara lain adalah:

- a. Menunjukkan posisi kas pada akhir periode sehingga dapat diketahui apakah posisi kas tersebut surplus atau defisit.
- b. Menunjukkan kebutuhan untuk mencari pinjaman jika terjadi defisit kas atau jumlah kas pada akhir periode tidak mencukupi jumlah minimal kas yang disyaratkan. Selain itu juga menunjukkan adanya kelebihan kas yang sebenarnya dapat dimanfaatkan sehingga menjadi lebih produktif, misalkan jumlah kelebihan kas tersebut diinvestasikan dalam *marketable securities*.
- c. Mengkoordinasikan jumlah kas dalam hubungannya dengan; kebutuhan kas untuk menjamin ketersediaannya modal kerja, penerimaan kas dari penjualan, kebutuhan kas untuk investasi dan kebutuhan kas untuk pembayaran utang.
- d. Menetapkan dasar perkreditan yang efektif jika perusahaan akan memberikan fasilitas kredit bagi konsumennya.
- e. Pengendalian posisi kas.

Ada dua pendekatan pokok yang dapat dipakai dalam penyusunan anggaran kas yaitu:

- a. Metode penerimaan dan pengeluaran kas (metode terpadu)
- b. Metode aliran kas menurut laporan perhitungan laba rugi (metode pendapatan neto yang disesuaikan).

Dalam menyusun anggaran kas tentunya harus memperhatikan *safety cash balance* yang disyaratkan. *Safety cash balance* merupakan jumlah kas minimal yang harus dipertahankan oleh perusahaan agar dapat memenuhi kewajiban finansialnya pada setiap saat diperlukan. Faktor-faktor yang memengaruhi besar kecilnya *safety cash balance* adalah:

1. Perbandingan antara aliran kas masuk dan aliran kas keluar.
2. Penyimpangan aliran kas yang diperkirakan.
3. Adanya hubungan baik dengan pihak perbankan.

12.5. PENYUSUNAN ANGGARAN KAS

Penyusunan anggaran kas bagi perusahaan untuk dapat diketahui apakah perusahaan dalam keadaan defisit atau surplus sebagai akibat operasional perusahaan. Tahapan penyusunan anggaran kas adalah sebagai berikut:

- a. Tahap pertama, menyusun taksiran penerimaan kas dan pengeluaran kas menurut rencana operasional perusahaan.
- b. Tahap kedua, menyusun taksiran kebutuhan dana yang diperlukan untuk menutup defisit dan menyusun taksiran pembayaran bunga utang beserta waktu pelunasan kembali kas tersebut. Atau, menyusun taksiran pembelanjaan dana karena adanya dana kelebihan kas setelah diperhitungkan *safety cash balance*.
- c. Tahap ketiga, menyusun kembali taksiran seluruh penerimaan dan pengeluaran kas, yang merupakan anggaran kas final.

Terdapat dua macam anggaran kas yang diperlukan oleh perusahaan, yaitu:

1. Anggaran kas jangka pendek yaitu merupakan alat operasional pengendalian kas sehari-hari. Jangka waktunya disesuaikan dengan anggaran tahunan. Anggaran ini juga berfungsi sebagai alat pemberian otoritas kas keluar yang secara terus-menerus disesuaikan dengan arus kas masuk dan situasi keuangan normal.

2. Anggaran kas jangka panjang, biasanya meliputi jangka waktu lima sampai sepuluh tahun yang disesuaikan dengan perencanaan perusahaan yang telah disusun. Anggaran ini berguna untuk mengetahui kemampuan perusahaan menambah dana dari sumber-sumber internal dan sekaligus memperkirakan saldo pada akhir setiap tahun anggaran.

Contoh Kasus Anggaran Kas Tahunan (Jangka Pendek)

Berikut ini adalah data yang dimiliki PT JUJUR yang dikumpulkan untuk melakukan penyusunan anggaran kas tahunan, pada semester 1 tahun 2016:

- a. Rencana penjualan selama semester 1 tahun 2016:

Periode	Unit Penjualan (Unit)	Harga/unit (Rp/unit)	Volume Penjualan (Rp)
Januari	5.000	4.000	20.000.000
Februari	5.500	4.000	22.000.000
Maret	6.000	4.000	24.000.000
April	7.000	4.000	28.000.000
Mei	8.000	4.000	32.000.000
Juni	7.000	4.000	28.000.000

- b. Perusahaan menjual barang dagangan secara tunai dan kredit, komposisi penjualannya adalah:
 - 60% penjualan adalah penjualan tunai dan sisanya adalah penjualan kredit. Untuk penjualan tunai manajemen menetapkan akan memberikan potongan harga sebesar 10%.
 - Untuk penjualan kredit, manajemen memberlakukan *term of payment* 5/10, n/60. Dari penjualan kredit diperkirakan sebesar 70% akan memanfaatkan periode potongan, sedangkan sisanya tidak memanfaatkan periode potongan. Dari pembeli yang tidak memanfaatkan potongan, 50%-nya akan membayar pada bulan transaksi dan sisanya akan membayar pada bulan berikutnya.

- Diperkirakan besarnya piutang tak tertagih (*bad debt*) adalah 5% dari penjualan kredit.
- c. Saldo kas awal tahun 2016 adalah Rp5.000.000.
- d. Perusahaan melakukan pembelian bahan baku yang merencanakan akan dibayar 40% secara tunai dan 60% dibayar bulan berikutnya. Adapun pembelian yang dilakukan adalah:

Periode	Pembelian Bahan Baku (Rp)
Januari	7.000.000
Februari	7.500.000
Maret	8.500.000
April	9.000.000
Mei	11.000.000
Juni	12.500.000

- e. Utang jatuh tempo yang harus dibayarkan adalah: Januari Rp3.000.000; Maret Rp1.500.000; dan Juni Rp2.000.000
 Dari data tersebut, saudara diminta menyusun:
1. Tabel pengumpulan piutang semester 1 tahun 2016
 2. Tabel penerimaan kas
 3. Tabel pengeluaran kas
 4. Tabel kas sementara untuk semester 1 tahun 2016

JAWAB

PT JUJUR
Tabel Penerimaan Kas dari Penjualan Tunai
Semester 1 Tahun 2016

Keterangan	Januari (Rp)	Februari (Rp)	Maret (Rp)	April (Rp)	Mei (Rp)	Juni (Rp)
Penjualan	20.000.000	22.000.000	24.000.000	28.000.000	32.000.000	28.000.000
Penjualan tunai	12.000.000	13.200.000	14.400.000	16.800.000	19.200.000	16.800.000
Potongan penj. Tunai	1.200.000	1.320.000	1.440.000	1.680.000	1.920.000	1.680.000
Penj. Tunai bersih	10.800.000	11.880.000	12.960.000	15.120.000	17.280.000	15.120.000
Penj. Kredit	8.000.000	8.800.000	9.600.000	11.200.000	12.800.000	11.200.000
Bad debt	400.000	440.000	480.000	560.000	640.000	560.000
Piutang netto	7.600.000	8.360.000	9.120.000	10.640.000	12.160.000	10.640.000

PT JUJUR
Penerimaan Kas dari Penjualan Kredit
Semester 1 Tahun 2016

Keterangan	Januari (Rp)	Februari (Rp)	Maret (Rp)	April (Rp)	Mei (Rp)	Juni (Rp)
Piut. Netto	7.600.000	8.360.000	9.120.000	10.640.000	12.160.000	10.640.000
Piut. Diskon	5.320.000	5.852.000	6.384.000	7.448.000	8.512.000	7.448.000
Diskon	266.000	292.600	319.200	372.400	425.600	372.400
Piut-diskon	5.054.000	5.559.400	6.064.800	7.075.600	8.086.400	7.075.600
Piut. Tanpa diskon	2.280.000	2.508.000	2.736.000	3.192.000	3.648.000	3.192.000
Piut tanpa diskon:						
- Pelunasan 50%	1.140.000	1.254.000	1.368.000	1.596.000	1.824.000	1.596.000
- Pelunasan 50%	-	1.140.000	1.254.000	1.368.000	1.596.000	1.824.000
Tot. Pengumpulan piutang	6.194.000	7.953.400	8.686.800	10.039.600	11.506.400	10.495.600

PT JUJUR
Anggaran Penerimaan Kas
Semester 1 Tahun 2016

Sumber Penerimaan	Januari (Rp)	Februari (Rp)	Maret (Rp)	April (Rp)	Mei (Rp)	Juni (Rp)
Penj. Neto	10.800.000	11.880.000	12.960.000	15.120.000	17.280.000	15.120.000
Piutang	6.194.000	7.953.400	8.686.800	10.039.600	11.506.400	10.495.600
Jumlah	16.994.000	19.833.400	21.664.800	25.159.600	28.786.400	25.615.600

PT JUJUR
Anggaran Pengeluaran Kas
Semester 1 Tahun 2016

Sumber Pengeluaran kas	Januari (Rp)	Februari (Rp)	Maret (Rp)	April (Rp)	Mei (Rp)	Juni (Rp)
Pemb. BB	7.000.000	7.500.000	8.500.000	9.000.000	11.000.000	12.500.000
Pemb. BB tunai	2.800.000	3.000.000	3.400.000	3.600.000	4.400.000	5.000.000
Pemb. BB kredit		4.200.000	4.500.000	5.100.000	5.400.000	6.600.000
Pembayaran utang	3.000.000		1.500.000			2.000.000
Jumlah	5.800.000	7.200.000	9.400.000	8.700.000	9.800.000	13.600.000

PT JUJUR
Anggaran Kas
Semester 1 Tahun 2016

Keterangan	Januari (Rp)	Februari (Rp)	Maret (Rp)	April (Rp)	Mei (Rp)	Juni (Rp)
Saldo kas awal	5.000.000	16.194.000	28.827.400	41.074.200	57.533.800	76.520.200
Penerimaan kas:	-	-	-	-	-	-
Piut. tunai netto	10.800.000	11.880.000	12.960.000	15.120.000	17.280.000	15.120.000
Piutang	6.194.000	7.953.400	8.686.800	10.039.600	11.506.400	10.495.600
Kas tersedia	21.994.000	36.027.400	50.474.200	66.233.800	86.320.200	102.135.800
Pengeluaran kas:	-	-	-	-	-	-
Pemb. BB tunai	2.800.000	3.000.000	3.400.000	3.600.000	4.400.000	5.000.000
Pemb. BB kredit	-	4.200.000	4.500.000	5.100.000	5.400.000	6.600.000
Pembayaran utang	3.000.000	-	1.500.000	-	-	2.000.000
Total kas keluar	5.800.000	7.200.000	9.400.000	8.700.000	9.800.000	13.600.000
Saldo kas	16.194.000	28.827.400	41.074.200	57.533.800	76.520.200	88.535.800

Contoh Kasus Anggaran Kas Jangka Panjang

Berikut data PT MULYA selama empat tahun:

1. Saldo kas tahun 2016 sebesar Rp50.000.000.
2. Rencana penjualan tahun 2016 sebesar Rp200.000.000 dan diharapkan akan meningkat setiap tahun sebesar Rp25.000.000
3. Perkiraan biaya variabel adalah sebesar 40% dari penjualan, sedangkan biaya tetap Rp25.000.000 dan pada 2019 meningkat sebesar 10%. Biaya tetap termasuk biaya depresiasi dan amortisasi sebesar 30% dari Rp20.000.000
4. Penjualan aset tetap pada 2016 sebesar Rp75.000.000
5. Obligasi jatuh tempo tiap tahun selama 4 tahun adalah Rp40.000.000; Rp50.000.000; Rp35.000.000; dan Rp10.000.000
6. Pembayaran deviden selama 4 tahun adalah Rp25.000.000; Rp30.000.000; Rp30.000.000; dan Rp30.000.000
7. Pinjaman bank tahun 2017 Rp200.000.000, penjualan saham tahun 2018 Rp100.000.000

Berdasarkan data tersebut diminta:

1. Menyusun proyeksi laba tahun 2016-2019, jika besarnya pajak 20%
2. Menyusun anggaran kas tahun 2016-2019

JAWAB:

1. Proyeksi laba rugi tahun 2016-2019

Keterangan	2016	2017	2018	2019
Penjualan	200.000.000	225.000.000	250.000.000	275.000.000
Biaya tetap	25.000.000	25.000.000	25.000.000	27.500.000
Biaya variabel	80.000.000	90.000.000	100.000.000	110.000.000
Total biaya	105.000.000	115.000.000	125.000.000	137.500.000
Laba kotor	95.000.000	110.000.000	125.000.000	137.500.000
Pajak 20%	19.000.000	22.000.000	25.000.000	27.500.000
Laba bersih	76.000.000	88.000.000	100.000.000	110.000.000

2. Anggaran kas tahun 2016-2019

Keterangan	2016	2017	2018	2019
Saldo Kas awal	50.000.000	142.000.000	376.000.000	522.000.000
Penerimaan kas:				
Laba bersih	76.000.000	88.000.000	100.000.000	110.000.000
Dep. & Amortisasi	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Penj. AT	75.000.000			
Penj. Saham			100.000.000	
Pinj. Bank		200.000.000		
Total penerimaan kas	157.000.000	294.000.000	217.700.000	128.550.000
Kas tersedia	207.000.000	436.000.000	570.800.000	634.350.000
Pengeluaran kas:				
Obligasi jatuh tempo	40.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Membayar deviden	25.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Total pengeluaran kas	65.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
Saldo kas akhir	142.000.000	376.000.000	522.000.000	578.000.000

12.6. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA

Ny Nana dan Nn NiNi adalah pemilik *GS Mart*. Ny Nana bertugas sebagai kasir sekaligus membuat pembukuan pada *GS Mart*. Nn Nini bertugas sebagai pengadaan barang sekaligus mendisplay pada etalase dan membuat catatan sediaan. Untuk memperluas usahanya *GS Mart* berencana meminjam dana Rp1.000.000.000 kepada pihak bank. Sebenarnya *GS Mart* adalah toko yang merugi, maka agar laporan keuangan yang disusun oleh Ny Nana kelihatan baik, Ny Nana menyembunyikan kerugian tersebut, toko *GS Mart* selalu melaporkan laba dengan cara tidak mendepresiasi aset tetap, tidak membebankan biaya sewa, dan melaporkan beberapa aset tetap dengan harga pasar. Selain itu ternyata pihak akuntan yang memeriksa laporan keuangan *GS Mart* ternyata tidak melakukan pemeriksaan, tetapi langsung membubuhkan tanda tangan dan stempel dengan memberikan pendapat Wajar Tanpa Pengecualian.

Identifikasi masalah etis yang relevan dengan situasi ini, dan berikan alasan yang mendasari kesimpulan saudara.

12.7. PENUGASAN INTERNET

Apa yang dapat saudara pelajari mengenai anggaran piutang, utang dan kas dari internet?

Buatlah kuesioner dan amati cara penentuan biaya pada Usaha Kecil Menengah. Analisis yang diperlukan adalah:

- a. Jenis usaha
 - b. Cara penentuan anggaran piutang, utang dan anggaran kas
- Kesimpulan apa yang dapat saudara sajikan

PERTANYAAN AKHIR BAB

1. Jelaskan tentang anggaran piutang, utang dan kas, serta manfaatnya
2. Jelaskan tentang prosedur penyusunan anggaran piutang, utang dan kas, serta berikan contohnya
3. Soal kasus

Soal latihan 12.1

PT MULYA akan menyusun anggaran kas tahun 2016 dengan data sebagai berikut:

- a. Sumber pemasukan kas terdiri dari:

- Penjualan tunai
- Penjualan kredit
- Penjualan aset tetap

- b. Penjualan pada setiap triwulan tahun 2016

Triwulan	I	II	III	IV
Penjualan (Rp)	7.000.000	6.000.000	8.000.000	10.000.000

- c. Penjualan tunai setiap triwulan tahun 2016

Triwulan	I	II	III	IV
Penjualan (Rp)	2.300.000	2.100.000	2.200.000	2.500.000

d. Penerimaan pembayaran piutang setiap triwulan tahun 2016

Triwulan	I	II	III	IV
Penjualan (Rp)	3.000.000	4.700.000	3.900.000	5.800.000

e. Penjualan aset tetap pada TW I sebesar Rp2.500.000

f. Pengeluaran kas terdiri dari:

- Biaya operasional 75% dari nilai penjualan
- Pembelian aset pada triwulan I sebesar Rp5.000.000

Dari data tersebut, saudara diminta menyusun anggaran kas pada 2016

Soal latihan 12.2

Berikut data PT JAYA untuk menyusun anggaran kas:

A. Penjualan tunai selama satu tahun

Januari	2.000.000
Februari	2.500.000
Maret	3.000.000
Triwulan II	8.000.000
Triwulan III	7.000.000
Triwulan IV	7.500.000

B. Jadwal Penerimaan Piutang yang berasal dari penjualan kredit

Januari	790.000
Februari	1.150.000
Maret	1.400.000
Triwulan II	3.900.000
Triwulan III	3.500.000
Triwulan IV	3.700.000

C. Pengeluaran-pengeluaran

Pembelian Bahan Baku		Upah Karyawan		Biaya Overhead Pabrik	
Januari	450.000	Januari	350.000	Januari	150.000
Februari	-	Februari	300.000	Februari	150.000
Maret	400.000	Maret	300.000	Maret	150.000
Triwulan II	1.200.000	Triwulan II	950.000	Triwulan II	400.000
Triwulan III	1.250.000	Triwulan III	1.000.000	Triwulan III	450.000
Triwulan IV	1.200.000	Triwulan IV	1.000.000	Triwulan IV	450.000

Pembayaran utang		Pembayaran Deviden	
Februari	100.000	Triwulan II	500.000
Triwulan II	4.500.000	Triwulan IV	500.000
Triwulan IV	4.500.000		

Dari data tersebut, saudara diminta menyusun:

- Anggaran Penerimaan Kas
- Anggaran Pengeluaran Kas
- Anggaran Kas sementara bila saldo awal tahun sebesar 1.500.000

Soal latihan 12.3

Berikut data rencana PT MAKMUR untuk tahun 2016

- Rencana penjualan (Rp): 40%-nya adalah penjualan kredit:

Januari	3.500.000	Triwulan II	12.000.000
Februari	3.750.000	Triwulan III	10.500.000
Maret	4.500.000	Triwulan IV	11.250.000

- Kerugian karena piutang tak tertagih sebesar 2%.

Pola pengumpulan piutang: (setelah dikurangi piutang tak ter-tagih)

Bulanan: 60% pada bulan penjualan, 30% satu bulan berikutnya dan 10% dua bulan berikutnya

Triwulan: 80% triwulan terjadi penjualan sisanya 20% triwulan berikutnya

- Saldo kas awal tahun: Rp2.500.000

Dengan pola sebagai berikut:

60% merupakan penjualan tunai, sedangkan sisanya penjualan kredit dengan pola penagihan piutang: 50% diterima pada bulan terjadinya penjualan, 30% diterima satu bulan sesudahnya, dan 20% diterima dua bulan sesudahnya.

- c. Sebesar 10% dari penjualan kredit dicadangkan untuk piutang tidak tertagih.
- d. Penerimaan dan pengeluaran lainnya adalah sebagai berikut:

Bulan	Penerimaan (Rp.)	Pengeluaran (Rp.)
Juli	56.000,-	350.000,-
Agustus	202.000,-	400.000,-
September	192.000,-	500.000,-
Oktober	58.000,-	800.000,-
November	164.400,-	950.000,-
Desember	168.000,-	1.900.000,-

Dari data tersebut, saudara diminta:

- a. Menyusun anggaran pengumpulan Piutang periode Juli s.d. Desember 2016.
- b. Menyusun anggaran kas periode Juli s.d. Desember 2016.
- c. Jika terjadi kelebihan atau kekurangan kas apa yang akan saudara usulkan kepada pimpinan perusahaan. Uraikanlah setiap bulannya (berapa kelebihan dan kekurangan kasnya)

Soal latihan 12.5

PT BEJO akan menyusun anggaran kas perusahaan untuk tahun 2016, data yang dimiliki manajemen perusahaan berkaitan dengan penyusunan anggaran kas tersebut adalah:

1. Penjualan tahun 2016 direncanakan Rp300.000.000 per bulan, tunai.
2. Diperkirakan, saldo piutang pada akhir 2015 Rp200.000.000. Dari jumlah piutang tersebut, diperkirakan akan dapat ditagih pada Februari 2016 sebanyak 60% dan sisanya akan dapat ditagih pada Mei 2016.
3. Saldo kas pada akhir Desember 2015, diperkirakan Rp322.000.000.
4. Pembelian bahan baku langsung dianggarkan sebesar Rp 100.000.000 per bulan. Di mana sebesar 60% akan dibayar pada saat terjadinya transaksi dan sisanya akan dibayar pada bulan berikutnya.
5. Biaya tenaga kerja langsung dianggarkan sebesar Rp40.000.000 per bulan.
6. Biaya overhead pabrik dianggarkan sebesar Rp50.000.000 per bulan, termasuk di dalamnya biaya penyusutan aset tetap sebesar Rp15.000.000 per bulan.
7. Biaya pemasaran dianggarkan sebesar Rp25.000.000 per bulan.
8. Biaya administrasi dan umum dianggarkan sebesar Rp300.000.000 per bulan, termasuk di dalamnya biaya depresiasi aset tetap sebesar Rp8.000.000 per bulan.
9. Perusahaan merencanakan akan membeli mesin pada Februari 2016 sebesar Rp150.000.000 dan pada Juli 2016 sebesar Rp200.000.000.
10. Pada awal 2016 diperkirakan perusahaan masih akan memiliki utang bank yang akan jatuh tempo Rp125.000.000. Di mana Rp75.000.000 akan dibayar pada Maret sisanya akan dibayar pada Agustus 2016.
11. Diperkirakan, perusahaan akan membayar pajak pada April 2016 sebesar Rp20.000.000.

12. Diharapkan, Bank akan memberikan kredit modal kerja sebesar Rp400.000.000 pada April 2016, dengan tingkat bunga pinjaman sebesar 12% per tahun dan bunga akan dibayarkan setiap bulan mulai bulan Mei 2016.

Berdasarkan data di atas, buatlah anggaran kas PT BEJO untuk bulan Januari, Februari, Maret, Triwulan II, Triwulan III, Triwulan IV tahun 2016!

Soal latihan 12.6

PT NIAGA akan menyusun anggaran kas untuk tahun 2016, data yang dimiliki manajemen perusahaan berkaitan dengan penyusunan anggaran kas tersebut adalah sebagai berikut:

1. Saldo kas pada akhir Desember 2015, diperkirakan sebesar Rp700.000.000.
2. Bank akan memberikan kredit modal kerja sebesar Rp900.000.000 pada Mei 2016, dengan tingkat bunga pinjaman sebesar 18% per tahun dan bunga akan dibayarkan setiap bulan mulai bulan Juni 2016.
3. Perusahaan merencanakan akan menjual 4 unit kendaraan pada Maret 2016 dengan taksiran harga Rp75.000.000 per unit dan pada September 2016 sebanyak 5 unit dengan taksiran harga sebesar Rp50.000.000 per unit.
4. Perusahaan merencanakan akan membeli 5 unit kendaraan pada Februari 2016 dengan taksiran harga Rp225.000.000 per unit dan pada Agustus 2016 sebanyak 5 unit dengan taksiran harga sebesar Rp300.000.000 per unit.
5. Penjualan tahun 2016 direncanakan Rp450.000.000 per bulan. Tunai.
6. Saldo piutang usaha pada akhir 2015 sebesar Rp450.000.000. Dari jumlah piutang tersebut, diperkirakan akan dapat ditagih pada Januari 2016 sebanyak 20%, pada Februari sebanyak 25%, sebanyak

30% pada bulan Maret dan sisanya akan dapat ditagih pada Mei 2016.

7. Pembelian bahan baku langsung dianggarkan sebesar Rp180.000.000 per bulan. Di mana sebesar 70% akan dibayar pada saat terjadinya transaksi dan sisanya akan satu bulan berikutnya.
8. Biaya tenaga kerja langsung dianggarkan sebesar Rp40.000.000 per bulan.
9. Biaya overhead pabrik dianggarkan sebesar Rp50.000.000 per bulan, termasuk di dalamnya biaya penyusutan aset tetap sebesar Rp18.000.000 per bulan.
10. Biaya pemasaran dianggarkan sebesar Rp27.000.000 per bulan, termasuk di dalamnya biaya penyusutan sebesar Rp5.000.000 per bulan.
11. Biaya administrasi dan umum dianggarkan sebesar Rp34.000.000 per bulan, termasuk di dalamnya biaya penyusutan aset tetap sebesar Rp8.000.000 per bulan.
12. Perusahaan merencanakan akan membeli mesin pada Maret 2016 sebesar Rp350.000.000 dan pada Oktober 2016 sebesar Rp400.000.000.
13. Pada awal tahun 2016 diperkirakan perusahaan memiliki utang bank yang akan jatuh tempo sebesar Rp600.000.000. Di mana sebesar Rp280.000.000 akan dibayar pada Februari 2016 dan sebesar Rp320.000.000 akan dibayar pada November 2016.
14. Diperkirakan, perusahaan akan membayar pajak pada Maret 2016 sebesar Rp88.000.000.

Berdasarkan data tersebut, saudara diminta membuat anggaran kas PT NIAGA untuk bulan Januari, Februari, Maret, Triwulan II, Triwulan III, Triwulan IV tahun 2016.

Soal latihan 12.7

Dalam proses pembuatan anggaran perusahaan untuk tahun 2016, bagian anggaran PT MAJU mengumpulkan berbagai data yang diperlukan dari seluruh departemen yang ada di dalam perusahaan tersebut. Setelah seluruh data yang diperlukan dikumpulkan, diringkaskah ke dalam suatu daftar berikut:

Keterangan	Januari	Februari	Maret
Biaya Iklan	19.000.000	22.000.000	28.000.000
Biaya Angkut Penjualan	28.000.000	32.000.000	42.000.000
Biaya Angkut Pembelian	18.000.00	21.000.000	26.000.000
Komisi wiraniaga	16.000.000	17.000.000	20.000.000
Gaji wiraniaga	8.500.000	8.500.000	8.500.000
Gaji karyawan administrasi	9.500.000	9.500.000	9.500.000
Persediaan 1/1/2016	116.000.000	-	-
Persediaan, Akhir bulan	329.000.000	495.000.000	450.000.000
Pembelian	422.000.000	445.000.000	210.000.000
Biaya listrik, air, & telepon	6.500.000	6.500.000	6.500.000
Biaya penyusutan Gedung	16.000.000	16.000.000	16.000.000
Biaya penyusutan kendaraan	7.500.000	7.500.000	7.500.000
Penjualan	485.000.000	515.000.000	625.000.000
Pendapatan lain-lain	62.000.000	65.000.000	75.000.000
Pajak	32.000.000	42.000.000	55.000.000
Biaya bunga	6.200.000	7.000.000	6.500.000
Pembelian kendaraan	-	125.000.000	-
Pembelian gedung	-	375.000.000	-
Kredit bank	400.000.000	-	-
Penerbitan saham baru	300.000.000	-	-
Penerbitan obligasi	-	250.000.000	-

Beberapa keterangan lain:

- Dari pengalaman selama ini diketahui, dari total penjualan dalam satu bulan, diperkirakan sebanyak 25% akan dibayar pada bulan terjadinya transaksi dengan mendapat potongan 5%, sebanyak

40% dibayar pada bulan kedua, dan sisanya dibayar pada bulan ketiga.

- b. Dalam hal pembelian barang dagangan, perusahaan menerapkan kebijakan: sebanyak 50% akan dibayar pada bulan terjadinya transaksi dan biasanya akan memperoleh potongan 10%, sebanyak 50% dibayar pada bulan kedua dan sisanya dilunasi pada bulan ketiga.
- c. Jumlah penjualan pada November dan Desember 2015 masing-masing sebesar Rp450.000.000 dan Rp520.000.000. Sedangkan jumlah pembelian barang dagangan pada bulan yang sama sebesar Rp350.000.000 dan Rp600.000.000.
- d. Saldo kas pada akhir 2015 diperkirakan berjumlah Rp245.000.000.
- e. Seluruh biaya operasi perusahaan dibayar secara tunai.

Berdasarkan data tersebut, bantulah bagian anggaran PT MAJU untuk membuat:

- 1. Anggaran laba rugi untuk bulan Januari dan Februari 2016
- 2. Anggaran kas untuk bulan Januari dan Februari 2016

Soal latihan 12.8

PT KAYUKU memproduksi dan menjual produk berbahan dasar kayu. Anggaran penjualan selama triwulan IV 2016 (Oktober, November, dan Desember) masing-masing sebagai berikut: Rp220.000.000; Rp200.000.000; dan Rp240.000.000. Sementara anggaran-anggaran produksi selama triwulan IV adalah sebagai berikut:

Keterangan	Juli (Rp.)	Agustus (Rp.)	September (Rp.)
Pembelian bahan baku	45.000.000,-	48.000.000,-	50.000.000,-
Pembayaran biaya tenaga kerja	52.000.000,-	47.000.000,-	56.000.000,-
Pembayaran biaya overhead pabrik	32.500.000,-	38.250.000,-	36.500.000,-

- a. Hasil penjualan diterima dari konsumen sebesar 70% pada bulan penjualan, 20% satu bulan setelah penjualan, 9% dua bulan setelah penjualan, dan sisanya diperkirakan tidak akan tertagih.
- b. Pembelian bahan baku dibayar seluruhnya pada bulan pembelian dengan mendapatkan fasilitas diskon sebesar 2%.
- c. Biaya tenaga kerja dibayar pada akhir bulan yang bersangkutan. Biaya overhead pabrik dibayar pada bulan yang bersangkutan di mana sebesar 15% nya merupakan biaya non tunai.
- d. Pembayaran biaya operasional untuk bulan Oktober 2016 diperkirakan sebesar Rp40.000.000,- untuk bulan November dan Desember diperkirakan naik masing-masing sebesar 10% dan 15% dari bulan Oktober. Dari total biaya operasional tersebut diperkirakan sebesar 20%-nya merupakan biaya non tunai.
- e. Saldo awal kas 1 Oktober 2016 sebesar Rp50.000.000,-
Dari data tersebut, saudara diminta:
 1. Menyusun anggaran penerimaan kas dari piutang triwulan IV tahun 2016.
 2. Menyusun anggaran piutang triwulan IV tahun 2016.
 3. Menyusun anggaran pengeluaran kas triwulan IV tahun 2016.
 4. Menyusun anggaran kas triwulan IV tahun 2016.

Soal latihan 12.9

PT SUKSES akan menyusun anggaran kas untuk tahun 2016. Adapun data yang dapat diperoleh dari perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Rencana penjualan yang biasa dilakukan adalah secara tunai sebesar 75% dari besarnya penjualan adapun besarnya penjualan untuk bulan Januari diperkirakan Rp100.000.000, Februari dan Maret nilai penjualannya masing-masing sama besar yakni naik sebesar 20% dari penjualan Januari, sedangkan untuk triwulan II, III, dan IV masing-masing naik menjadi 150%, 125%, dan 175% dari penjualan bulan Januari.

2. Perusahaan menetapkan untuk penyisihan piutang sebesar 1% dari penjualan kredit dan saldo kas minimum yang ditetapkan adalah sebesar Rp60.000.000,-
3. Perkiraan penerimaan kas dari piutang adalah sebesar: 75% diterima pada bulan penjualan, 15% diterima satu bulan berikutnya, dan 10% diterima dua bulan berikutnya, untuk triwulanan sebesar: 90% diterima pada triwulan terjadinya penjualan dan sisanya pada triwulan berikutnya.
4. Saldo awal tahun: Kas Rp15.000.000, Piutang Rp20.000.000, (ditagih Rp5000.000,- pada triwulan II dan Rp7.000.000,- pada triwulan IV), dan penyisihan piutang Rp7.000.000.
5. Rencana pengeluaran, sebagai berikut:
 - a. Polis asuransi bulan Juni Rp1.000.000,-
 - b. Pajak kekayaan bulan Februari Rp3.400.000,-
 - c. 15 Maret dibayar bunga 14% dari Rp50.000.000,- dan mencicil pinjaman Rp20.000.000,-
 - d. Deviden dibayar bulan Juni Rp20.000.000,-
 - e. Fee ahli hukum Rp1.500.000,-/bulan
 - f. Fee akuntan bulan Februari Rp3.500.000,-
 - g. Pajak yang berhubungan, bulan April Rp2.000.000,-; bulan November Rp3.000.000,- dan bulan Desember Rp3.000.000,-
 - h. Pembelian mesin bulan Maret Rp6.500.000,- dan triwulan III Rp6.000.000
 - i. Pembelian kendaraan pada triwulan II Rp110.000.000,-
 - j. Pembentukan dana untuk gedung pada Desember Rp40.000.000,-
 - k. Pembayaran lain: bulan Maret Rp. 5.000.000,-; triwulan II Rp6.000.000,-; triwulan III Rp8.000.000,-; dan triwulan IV Rp9.000.000,-
6. Penjualan mesin-mesin lama pada Maret Rp28.500.000,-
7. Penjualan efek pada Mei Rp42.500.000,-
8. Penarikan pinjaman untuk menambah modal kerja pada April Rp50.000.000,-

9. Pembayaran gaji tenaga kerja langsung dihitung berdasarkan jam kerja langsung dengan tarif Rp5.000,-/jam kerja langsung data untuk bulanan dan triwulannya adalah:

Bulan/Triwulan	Jam Kerja Langsung (Jam)
Januari	5.000
Februari	5.500
Maret	5.750
Triwulan II	14.000
Triwulan III	13.500
Triwulan IV	15.000

10. Pembelian material dilakukan setiap bulan dengan harga Rp1.000,- /Kg, untuk masing-masing bulan dan triwulan adalah:

Bulan/Triwulan	Bahan Baku (Kg)
Januari	4.500
Februari	5.000
Maret	5.200
Triwulan II	13.000
Triwulan III	12.500
Triwulan IV	15.000

11. Penerimaan dan pengeluaran lain

Bln/triwulan	Penerimaan (Rp)	Pengeluaran (Rp)
Jan	15.000.000	20.000.000
Feb	10.000.000	20.000.000
Maret	10.000.000	25.000.000
Triwulan II	30.000.000	30.000.000
Triwulan III	30.000.000	35.000.000
Triwulan IV	35.000.000	40.000.000

Dari data di atas saudara diminta, menyusun:

1. Anggaran pengumpulan piutang.
2. Anggaran penerimaan kas dari berbagai sumber.
3. Anggaran pengeluaran kas.
4. Anggaran kas sementara, bila terdapat defisit mengajukan pinjaman kelipatan Rp10.000.000 dengan bunga 6% setahun
5. Anggaran kas lengkap

Soal latihan 12.10

Sebuah perusahaan mempersiapkan anggaran kas untuk tahun 2016. Data yang tersedia adalah sebagai berikut:

1. Rencana penjualan (60% kredit)

Januari	Rp. 4.500.000	Triwulan II	Rp. 12.000.000
Februari	Rp. 5.250.000	Triwulan III	Rp. 10.500.000
Maret	Rp. 6.150.000	Triwulan IV	Rp. 9.200.000

2. Pola pengumpulan piutang:

Bulanan

80% pada bulan penjualan
10% sebulan sesudahnya
6% dua bulan sesudahnya
3% tiga bulan sesudahnya

Triwulan

85% pada triwulan penjualan
15% satu triwulan sesudahnya

3. Kerugian piutang ditaksir sebesar 5% dari penjualan kredit.
4. Pengeluaran kas:

- a. Dividen: pada Triwulan II Rp500.000, dan Triwulan IV Rp700.000
- b. Pembelian bahan baku:

Januari	Rp680.000	Triwulan II	Rp1.800.000
Februari	Rp650.000	Triwulan III	Rp1.450.000
Maret	Rp725.000	Triwulan IV	Rp1.500.000

- c. Pembayaran utang: Bulan Februari Rp470.000, Triwulan II Rp6.000.000, dan Triwulan IV Rp5.800.000

- d. Pembayaran gaji dan upah

Januari	Rp700.000	Triwulan II	Rp1.300.000
Februari	Rp770.000	Triwulan III	Rp1.350.000
Maret	Rp800.000	Triwulan IV	Rp1.500.000

- e. Pengeluaran lainnya:

Januari	Rp385.000	Triwulan II	Rp300.000
Februari	Rp255.000	Triwulan III	Rp300.000
Maret	Rp275.000	Triwulan IV	Rp390.000

5. Penerimaan lainnya:

Januari	Rp270.000	Triwulan II	Rp1.150.000
Februari	Rp250.000	Triwulan III	Rp1.150.000
Maret	Rp225.000	Triwulan IV	Rp1.200.000

6. Berbagi saldo awal tahun:

- a. Kas Rp2.850.000
- b. Piutang Rp 600.000, (sebesar Rp450.000, diterima bulan Maret sisanya Triwulan IV)
- c. Cadangan kerugian piutang Rp235.000

Dari data di atas, saudara diminta menyusun:

1. Anggaran penerimaan piutang
2. Anggaran penerimaan kas
3. Anggaran pengeluaran kas

Anggaran kas sementara jika saldo kas akhir 2015 Rp2.500.000. ●

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari Bab 13, Mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan anggaran perusahaan dagang serta manfaatnya
2. Menjelaskan prosedur penyusunan anggaran perusahaan dagang
3. Menyusun anggaran perusahaan dagang
4. Mendiskusikan isu yang mendasari tanggung jawab sosial dan etika
5. Menjelaskan hasil dari penugasan internet

BAB XIII

ANGGARAN PERUSAHAAN DAGANG

13.1. PENDAHULUAN

Perusahaan dagang merupakan perusahaan yang kegiatannya membeli barang dagangan dengan tujuan untuk dijual kembali kepada konsumen tanpa ada perubahan bentuk dari barang dagangan tersebut, sehingga dalam perusahaan dagang hanya melibatkan fungsi pembelian, pemasaran, dan administrasi umum. Perencanaan yang dibuat pada perusahaan dagang biasanya mencakup perencanaan penjualan, persediaan, penurunan harga, potongan pegawai, kekurangan persediaan, pembelian, dan margin kotor.

13.2. HAL PENTING DALAM ANGGARAN PERUSAHAAN DAGANG

Hal penting yang perlu diperhatikan dalam perencanaan penjualan pada perusahaan dagang adalah:

1. Lingkungan eksternal yang meliputi:
 - a. Kondisi umum usaha yang mungkin memengaruhi perusahaan selama periode mendatang
 - b. Kondisi usaha lokal yang diharapkan berlaku
 - c. Populasi dalam area pemasaran
 - d. Kemungkinan inflasi atau deflasi
 - e. Perubahan dalam situasi persaingan yang diharapkan

- f. Perubahan cara dan teknologi yang diharapkan
2. Lingkungan internal
- a. Perubahan kebijakan promosi
 - b. Perubahan lokasi dan ruangan
 - c. Perubahan kebijakan personel
 - d. Perubahan susunan fisik dan susunan barang dagang
 - e. Perubahan kenaikan harga

13.3. ANGGARAN PERUSAHAAN DAGANG

Anggaran perusahaan dagang merupakan anggaran yang disusun dengan rinci mengenai segala aktivitas yang berhubungan dengan pembelian barang dagang, penjualan barang dagangan, dan pendukung lainnya untuk suatu periode waktu di masa yang akan datang. Penyusunan anggaran perusahaan dagang lebih sederhana dibandingkan dengan penyusunan anggaran perusahaan manufaktur, karena dalam perusahaan dagang tidak terdapat istilah bahan baku, tenaga kerja langsung overhead pabrik, produk jadi, dan produk dalam proses.

Seperti halnya pada perusahaan manufaktur terdapat anggaran tetap dan anggaran variabel, pada perusahaan dagang juga terdapat anggaran tetap dan anggaran variabel, tetapi pada perusahaan dagang tidak menggunakan metode penentuan harga pokok penuh untuk menyusun anggaran tetap seperti yang terdapat pada perusahaan manufaktur. Anggaran tetap pada perusahaan dagang meliputi anggaran penjualan, anggaran pembelian barang dagangan, anggaran harga pokok barang terjual, anggaran beban penjualan dan administrasi (beban usaha), anggaran laba-rugi, anggaran kas, dan anggaran neraca.

Begitu juga dalam hal menyusun anggaran variabel pada perusahaan dagang tidak menggunakan metode penentuan harga variabel seperti yang terdapat pada perusahaan manufaktur. Hal ini disebabkan perusahaan dagang tidak memproduksi sehingga tidak menggunakan metode penentuan harga pokok produk. Harga pokok barang terjual

pada perusahaan dagang merupakan biaya variabel, sedangkan harga pokok barang terjual dalam perusahaan manufaktur yang menggunakan metode penentuan harga pokok penuh bukan termasuk biaya variabel, kecuali menggunakan metode penentuan harga pokok variabel.

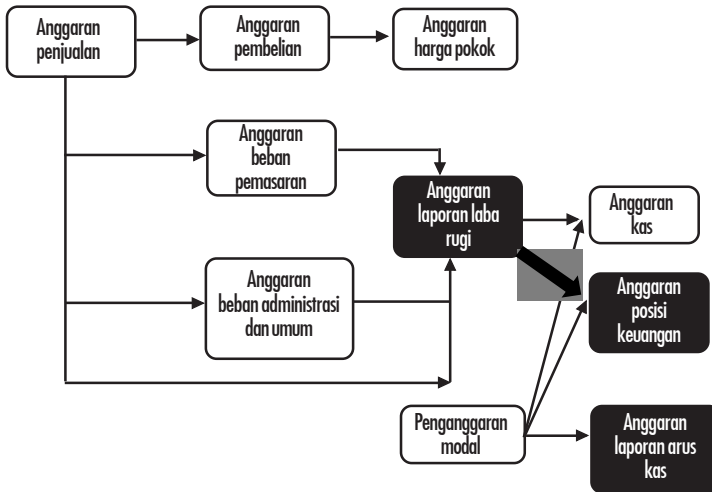
13.4. ANGGARAN INDUK PADA PERUSAHAAN DAGANG

Anggaran induk untuk perusahaan dagang merupakan kumpulan anggaran perusahaan yang disusun secara komprehensif/menyeluruh sehingga membentuk suatu jaringan kerja dari berbagai jenis anggaran yang saling berhubungan. Berbagai macam anggaran yang terpisah tersebut dikembangkan untuk membentuk anggaran induk. Anggaran induk biasanya disusun untuk jangka waktu satu tahun.

Umumnya penyusunan anggaran induk untuk perusahaan dagang dimulai dari penyusunan anggaran penjualan barang dagangan berdasarkan atas taksiran penjualan terhadap barang dagangan. Hal ini dilakukan karena penjualan pada umumnya merupakan faktor kritis yang dihadapi oleh perusahaan, banyak perusahaan yang mempunyai kemampuan membeli jauh lebih tinggi dibandingkan dengan kemampuan penjualannya.

Anggaran tahun untuk perusahaan dagang juga dapat dikelompokkan menjadi:

- a. Anggaran operasional (*operational budget*)
- b. Anggaran keuangan (*financial budget*)



Gambar 13.1 Anggaran induk Perusahaan Dagang

Contoh penyusunan anggaran Perusahaan Dagang

PD JOGJA menjual dua jenis almari, almari kayu dengan harga Rp3.000.000 per unit dan almari kaca dengan harga Rp4.000.000 per unit. Berikut diketahui data relevan yang berhubungan dengan penyusunan anggaran triwulan I tahun 2016

1. Anggaran penjualan (unit) triwulan I tahun 2016 adalah sebagai berikut:

Bulan	Almari kayu	Almari kaca
Januari	65	40
Februari	70	45
Maret	80	55

2. Persediaan untuk masing-masing jenis almari direncanakan sebagai berikut:

Persediaan	Almari kayu	Almari kaca
01 Januari	15	10
02 Februari	10	15
01 Maret	12	13
31 Maret	8	6

3. Selama triwulan I perkiraan harga beli setiap jenis almari tidak berubah sesuai dengan harga pada awal 2016; yaitu sebesar Rp2.000.000 per unit untuk almari kayu dan Rp3.000.000 per unit untuk almari kaca.
4. Perkiraan beban operasional tetap bulanan adalah sebesar Rp30.000.000 sedangkan beban operasional variabel rata-rata sebesar Rp350.000 per unit almari yang terjual. 15% dari anggaran beban operasional tersebut merupakan non tunai. Beban operasional dibayar pada bulan yang bersangkutan.
5. Semua penjualan dilakukan tunai, sedangkan pembelian dilakukan kredit (2/10;n/30) dengan pola pembayaran.
 - a. Sebesar 50% dibayar pada bulan pembelian pada periode potongan.
 - b. Sebesar 30% dibayar pada bulan pembelian di luar periode potongan, dan
 - c. Sebesar 20% dibayar pada satu bulan setelah bulan pembelian.
6. Saldo awal kas pada Januari 2016 sebesar Rp140.000.000

Dari data tersebut, saudara diminta menyusun:

1. Anggaran penjualan almari untuk triwulan I (Januari s.d Maret) tahun 2016.
2. Anggaran pembelian almari untuk triwulan I tahun 2016.
3. Anggaran harga pokok penjualan almari untuk triwulan I tahun 2016.
4. Anggaran beban operasional untuk triwulan I tahun 2016.
5. Anggaran laporan laba rugi periode triwulan I tahun 2016.
6. Anggaran kas untuk triwulan I tahun 2016

Penyelesaian:

1. Anggaran Penjualan Almari Triwulan 1 tahun 2016

Bulan	Almari kayu			Almari kaca			Total (Rp)
	Terjual	Harga	Total (Rp)	Terjual	Harga	Total (Rp)	
Januari	65	3.000.000	195.000.000	40	4.000.000	160.000.000	355.000.000
Februari	70	3.000.000	210.000.000	45	4.000.000	180.000.000	390.000.000
Maret	80	3.000.000	240.000.000	55	4.000.000	220.000.000	460.000.000
Jumlah	215		645.000.000	140		560.000.000	1.205.000.000

2. Anggaran Pembelian Almari Triwulan 1 tahun 2016

Anggaran Pembelian Almari kayu Triwulan 1 tahun 2016

Bulan	Terjual	Persed. Akhir	Persed. Awal	Pembelian	Harga Beli (Rp.)	Total (Rp)
Januari	65	10	15	60	2.000.000	120.000.000
Februari	70	12	10	72	2.000.000	144.000.000
Maret	80	8	12	76	2.000.000	152.000.000
Jumlah	215	8	15	208		416.000.000

Anggaran Pembelian Almari kaca Triwulan 1 tahun 2016

Bulan	Terjual	Persed. Akhir	Persed. Awal	Pembelian	Harga Beli (Rp.)	Total (Rp)
Januari	40	15	10	10	3.000.000	135.000.000
Februari	45	13	15	15	3.000.000	129.000.000
Maret	55	6	13	13	3.000.000	144.000.000
Jumlah	140	6	10	10		408.000.000

3. Anggaran Harga Pokok Penjualan Triwulan 1 tahun 2016

Bulan	Almari kayu			Almari kaca			Total (Rp)
	Terjual	Harga	Total (Rp)	Terjual	Harga	Total (Rp)	
Januari	65	2.000.000	130.000.000	40	3.000.000	120.000.000	250.000.000
Februari	70	2.000.000	140.000.000	45	3.000.000	135.000.000	275.000.000
Maret	80	2.000.000	160.000.000	55	3.000.000	165.000.000	325.000.000
Jumlah	215		430.000.000	140		420.000.000	850.000.000

4. Anggaran Beban Operasional Triwulan 1 tahun 2016

Bulan	Biaya Tetap (Rp/bulan)	Biaya Variabel (Rp/unit)	Total (Rp.)
Januari	30.000.000	36.750.000	66.750.000
Februari	30.000.000	40.250.000	70.250.000
Maret	30.000.000	47.250.000	77.250.000
Jumlah	90.000.000	124.250.000	214.250.000

5. Anggaran Laporan Laba Rugi Periode Triwulan 1 tahun 2016

Keterangan	Almari kayu	Almari kaca	Total (Rp.)
Pendapatan Penjualan	645.000.000	560.000.000	1.205.000.000
Harga Pokok Penjualan	430.000.000	420.000.000	850.000.000
Laba Kotor	215.000.000	140.000.000	355.000.000
Beban Operasional			214.250.000
Laba Bersih			140.750.000

6. Anggaran Kas Triwulan 1 tahun 2016

Anggaran pengeluaran kas untuk pembelian

Pembayaran untuk pembelian bulan Januari :

Januari	50% x 225.000.000 x 98%	= 124.950.000
Januari	30% x 225.000.000	= 76.500.000
Februari	20% x 225.000.000	= 51.000.000

Pembayaran untuk pembelian bulan Februari :

Februari	50% x 273.000.000 x 98%	= 13.377.000
Februari	30% x 273.000.000	= 81.900.000
Maret	20% x 273.000.000	= 54.600.000

Pembayaran untuk pembelian bulan Maret :

Maret	50% x 296.000.000 x 98%	= 145.000.000
Maret	30% x 296.000.000	= 88.000.000
April	20% x 296.000.000	= 59.200.000

Bulan	Total Pembelian	Pengeluaran Kas		
		Januari	Februari	Maret
Januari	255.000.000	124.950.000		
Februari	273.000.000	76.500.000	51.000.000	
Maret	296.000.000		133.770.000	54.600.000
Jumlah	824.000.000	201.450.000	266.670.000	288.440.000

Anggaran Kas Triwulan 1 tahun 2016

Keterangan	Januari	Februari	Maret
Saldo Awal	140.000.000	236.812.500	300.430.000
Total Penerimaan Kas	355.000.000	390.000.000	460.000.000
Jumlah Kas Tersedia	495.000.000	626.812.500	760.430.000
Pengeluaran Kas:			
Pembelian	201.450.000	266.670.000	288.440.000
Beban Operasional	56.737.500	59.712.500	65.662.500
Total Pengeluaran Kas:	258.187.500	326.382.500	354.102.500
Saldo Akhir	236.812.500	300.430.000	406.327.500

13.5. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA

Tn Doni adalah pemilik Jogja Motor. Karena Jogja Motor masih kecil maka semua tugas masih dapat dilakukan oleh Tn Doni mulai dari pengadaan barang, pemasaran dan pembukuan. Untuk membuat laporan bulanan dan tahunan Tn Doni dibantu oleh anaknya Nn Ana. Jogja Motor selain menjual sepeda motor secara tunai dan kredit, juga membuat arisan motor. Setoran arisan motor dari peserta arisan, oleh Nn Ana di catat sebagai akun penyertaan modal, dengan begitu laporan posisi keuangan Jogja Motor kelihatan bagus, seakan-akan modalnya kuat. Untuk memperluas usahanya Jogja Motor berencana meminjam dana Rp1.000.000.000 kepada pihak bank. Sebenarnya Jogja Motor adalah toko yang merugi, maka agar laporan keuangan yang disusun oleh Nn Ana kelihatan baik, Nn Ana menyembunyikan

kerugian tersebut, Jogja Motor selalu melaporkan laba dengan cara tidak mendepresiasi aset tetap, tidak membebankan biaya sewa, dan melaporkan beberapa aset tetap dengan harga pasar. Selain itu akun setoran arisan dicatat sebagai penyertaan modal. Pihak akuntan yang memeriksa laporan keuangan juga memberikan kontribusi kecurangan yang dilakukan Jogja Motor karena tanpa melakukan pemeriksaan, tapi langsung membubuhkan tanda tangan dan stempel dengan memberikan pendapat Wajar Tanpa Pengecualian.

Identifikasi masalah etis yang relevan dengan situasi ini, dan berikan alasan yang mendasari kesimpulan saudara.

13.6. PENUGASAN INTERNET

Apa yang dapat saudara pelajari mengenai anggaran pada perusahaan dagang dari internet?

Buatlah kuesioner dan amati cara penentuan anggaran pada perusahaan dagang. Analisis yang diperlukan adalah:

- a. Jenis usaha
- b. Cara penentuan anggaran penjualan, anggaran pembelian, anggaran piutang, utang dan anggaran kas

Kesimpulan apa yang dapat saudara sajikan

PERTANYAAN AKHIR BAB

1. Jelaskan tentang anggaran pada perusahaan dagang, meliputi anggaran penjualan, anggaran pembelian, anggaran piutang, utang dan kas, serta manfaatnya
2. Jelaskan tentang prosedur penyusunan anggaran pada perusahaan dagang, serta berikan contohnya
3. Soal kasus

Soal latihan 13.1

Dari Laporan Posisi Keuangan PD Glagah per 31 Desember 2015 diketahui sebagai berikut: (Rp000)

Kas	30.000	Utang Dagang	45.000
Piutang Dagang	50.000	Utang Bank	-
Sediaan Barang Dagangan	20.000	Ekuitas	188.000
Aset Tetap	60.000		
Akumulasi Penyusutan	(12.000)		
Investasi	85.000		
TOTAL	233.000		233.000

Data lain diketahui:

- Penjualan yang diharapkan bulan Januari 2016 adalah 1.500 unit @ Rp250.000
- Berdasarkan pengalaman periode sebelumnya estimasi pola penerimaan hasil penjualan sebesar 60% diterima pada bulan penjualan sisanya diterima bulan berikutnya.
- Pembelian barang dagangan Rp175.000 per unit, berdasarkan pengalaman periode sebelumnya estimasi pola pembayaran sebesar 55% dibayar pada bulan pembelian sisanya dibayar bulan berikutnya.
- Persediaan akhir barang dagangan yang diinginkan 300 unit.
- Saldo kas akhir bulan yang diinginkan Rp35.000.000 jika terjadi kekurangan pendanaan maka manajemen akan meminjam ke bank.
- Biaya operasional tetap bulanan Rp15.000.000 (tidak termasuk penyusutan aset tetap) sedangkan biaya operasional variabel sebesar Rp5.500 per unit terjual, dibayar tiap akhir bulan.
- Tambahan investasi pada bulan tersebut Rp50.000.000 secara tunai.
- Metode penyusutan aset tetap menggunakan garis lurus dengan umur ekonomis selama 5 tahun dan tidak ada nilai sisa.

Dari data tersebut, saudara diminta, menyusun anggaran:

1. Penjualan bulan Januari 2016.
2. Pembelian barang dagangan bulan Januari 2016.
3. Penerimaan kas bulan Januari 2016.
4. Pengeluaran kas bulan Januari 2016.
5. Kas bulan Januari 2016.
6. Laporan laba rugi periode Januari 2016.
7. Laporan posisi keuangan per 31 Januari 2016.

Soal latihan 13.2

Toko DJOGJA adalah sebuah toko di Jogjakarta yang khusus menjual makanan ternak. Rencana penjualan Triwulan 1 tahun 2016 adalah:

Januari Rp40.000.000 Februari Rp30.000.000 dan Maret
Rp35.000.000

Penjualan pada akhir triwulan IV 2015 Rp36.000.000 semua penjualan adalah kredit.

Manajemen memperkirakan 70% dari penjualan akan diterima pada bulan penjualan, sedangkan sisanya akan diterima bulan berikutnya.

Harga jual makanan ternak Rp2.000 per kg. Saldo kas pada awal triwulan 1 tahun 2016 diperkirakan Rp10.000.000. Direncanakan 60% dari pembelian akan dibayar pada bulan terjadinya pembelian, sisanya akan dibayar pada bulan berikutnya. Harga beli makanan ternak Rp1.500 per kg (semua barang yang dibeli habis terjual).

Dari data tersebut, saudara diminta untuk menyusun:

1. Anggaran kas sementara untuk triwulan I tahun 2016 bila biaya operasional bulan Januari Rp5.000.000, Februari naik sebesar 10% dari bulan sebelumnya dan Maret naik menjadi 120% dari dua bulan sebelumnya.

2. Anggaran kas akhir untuk triwulan I tahun 1 2016 bila manajemen menginginkan saldo akhir kas untuk setiap bulannya Rp10.000.000 (defisit/surplus kas akan ditutup/digunakan dengan pinjaman/ investasi pada bulan tersebut).

Soal latihan 13.3

Berikut data dari PD BEDJO untuk penyusunan anggaran tahun 2016:

1. Harga jual Rp10.000/unit
2. Harga pokok barang terjual Rp5.000
3. Beban pemasaran:
Total biaya tetap Rp750.000 dan Biaya variabel 10% dari penjualan
4. Beban administrasi dan umum:
Total biaya tetap Rp500.000 Biaya variabel 5% dari penjualan
5. Beban lainnya:
Total biaya tetap Rp250.000
6. Pendapatan lainnya:
Penjualan aset tetap Rp750.000,-

Dari data tersebut, saudara diminta menyusun anggaran:

1. Penjualan bulan Januari 2016, jika diperkirakan sebanyak 1.200 unit barang terjual.
2. Harga pokok barang terjual bulan Januari 2016.
3. Beban operasional bulan Januari 2016.
4. Laporan laba rugi periode bulan Januari 2016.

Soal latihan 13.4

Berikut adalah data anggaran dari PD JAYA periode Januari sampai Maret tahun 2016.

1. Rencana penjualan barang selama bulan Januari sampai Maret adalah: 5.000 unit, 6.000 unit, dan 9.000 unit. Harga jual barang tersebut sebesar Rp12.500 per unit.

2. Semua penjualan dilakukan secara tunai, di mana diperkirakan sebanyak 25% konsumen perusahaan mendapatkan potongan penjualan sebesar 5%.
3. Harga barang tersebut pada awal Januari 2016 sebesar Rp 5.000 per unit dan untuk bulan-bulan berikutnya diperkirakan tidak mengalami perubahan. Persediaan awal Januari 2016 sebanyak 250 unit, awal Februari sebanyak 500 unit dan awal Maret 2016 sebanyak 600 unit. Persediaan awal Januari 2012 diperkirakan sebanyak 400 unit. Semua pembelian dilakukan secara tunai.
4. Beban pemasaran terdiri atas beban tetap sebesar Rp4.000.000 per bulan dan beban variabel sebesar 15% dari nilai penjualannya. Penyusutan aset tetap sebesar Rp1.500.000 per bulan sudah termasuk ke dalam unsur biaya tetap tersebut.
5. Beban administrasi dan umum sebesar Rp3.000.000 per bulan dan beban variabel sebesar 10% dari nilai penjualannya. Penyusutan aset tetap sebesar Rp1.000.000 per bulan sudah termasuk ke dalam unsur biaya tetap tersebut.
6. Pendapatan lain-lain berupa pendapatan sewa sebesar Rp1.300.000 per bulan.
7. Setiap bulan pemilik usaha mengambil sebesar Rp1.500.000 untuk kepentingan pribadinya.

Dari data tersebut, saudara diminta menyusun anggaran:

1. Penjualan bulan Januari sampai Maret 2016.
2. Pembelian bulan Januari sampai Maret 2016.
3. Beban operasional bulan Januari sampai Maret 2016.
4. Laporan laba rugi triwulan I 2016.
5. Kas bulan Januari sampai Maret 2016 di mana saldo awal kas pada Januari 2016 sebesar Rp5.000.000. ●

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari Bab 14, Mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan anggaran perusahaan jasa
2. Menjelaskan prosedur penyusunan anggaran perusahaan jasa
3. Menyusun anggaran perusahaan jasa
4. Mendiskusikan isu yang mendasari tanggung jawab sosial dan etika
5. Menjelaskan hasil dari penugasan internet

BAB XIV

ANGGARAN PERUSAHAAN JASA

14.1. PENDAHULUAN

Pada bab sebelumnya telah dibahas mengenai penyusunan anggaran untuk perusahaan manufaktur dan dagang. Perusahaan manufaktur mengolah bahan baku menjadi produk jadi untuk kemudian dijual baik secara langsung maupun tidak langsung kepada konsumen. Dalam perusahaan manufaktur melibatkan fungsi produksi, pemasaran, dan administrasi dan umum. Pada perusahaan dagang kegiatannya adalah membeli barang dagangan untuk kemudian dijual kembali kepada konsumen tanpa ada perubahan bentuk dari barang dagangan tersebut. Sehingga dalam perusahaan dagang hanya melibatkan fungsi pembelian, pemasaran, dan administrasi dan umum. Perusahaan jasa merupakan perusahaan yang kegiatannya menjual jasa dalam bentuk pelayanan (*service*) dalam rangka memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi konsumen.

Contoh perusahaan jasa adalah bank, kegiatan kredit di bank seperti halnya kegiatan penjualan di perusahaan manufaktur dan perusahaan dagang. Jasa di bank terdiri atas simpanan giro, simpanan tabungan, dan simpanan deposito. Kredit di bank terdiri atas, kredit modal kerja, kredit investasi dan kredit konsumsi. Kredit modal kerja dan kredit investasi biasanya disebut kredit produksi sebagai lawan kredit konsumsi.

14.2. ANGGARAN PERUSAHAAN JASA

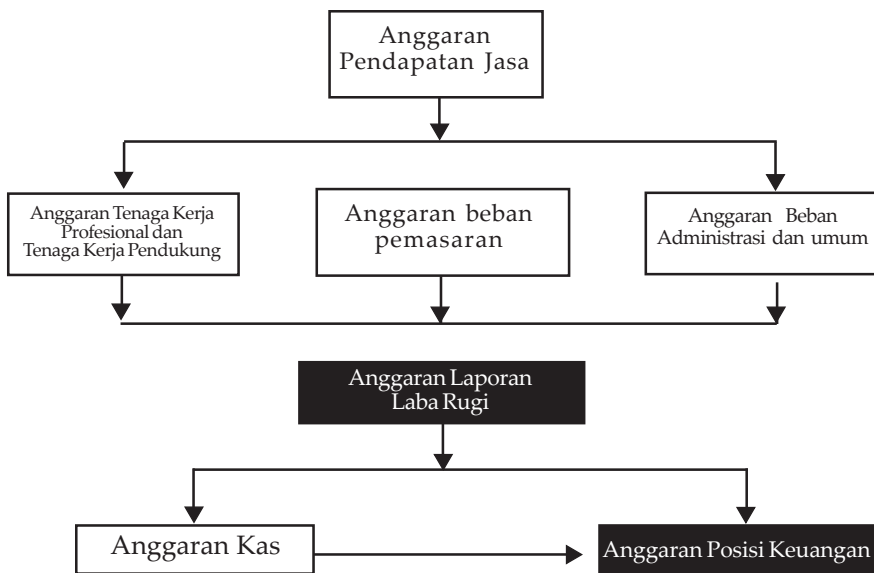
Anggaran perusahaan jasa merupakan anggaran yang disusun dengan rinci mengenai segala aktivitas yang berhubungan dengan

penyampaian jasa dan pendukung lainnya untuk suatu periode waktu tertentu di masa yang akan datang. *Master Budget* (anggaran induk) untuk perusahaan jasa merupakan kumpulan anggaran perusahaan yang disusun secara komprehensif/menyeluruh sehingga membentuk suatu jaringan kerja dari berbagai jenis anggaran yang saling berhubungan. Berbagai macam anggaran yang terpisah tersebut dikembangkan untuk membentuk anggaran induk. Anggaran induk biasanya disusun untuk jangka waktu satu tahun (*annual budget*).

Umumnya penyusunan anggaran induk untuk perusahaan jasa dimulai dari penyusunan anggaran pendapatan jasa berdasarkan atas taksiran jasa yang diberikan. Anggaran tahunan/master budget untuk perusahaan jasa juga dapat dikelompokkan menjadi:

- a. Anggaran Operasional (*operational budget*)
- b. Anggaran Keuangan (*financial budget*)

Berikut *master budget* untuk perusahaan jasa yang bersifat sederhana



Gambar 14.1 *Master Budget Perusahaan Jasa*

Contoh Penyusunan Anggaran Perusahaan Jasa

Berikut data yang diperoleh dari lembaga pendidikan yang dimiliki oleh Yayasan MAJU JAYA tahun 2015 adalah sebagai berikut:

Keterangan	Jumlah (Rp.)
Pendapatan SPP siswa	400.000.000
Biaya gaji pengajar	160.000.000
Biaya gaji karyawan	80.000.000
Biaya perlengkapan kantor	25.000.000
Biaya transportasi dan akomodasi	35.000.000
Biaya administrasi dan lain-lain	20.000.000
Biaya pemasaran	22.000.000
Biaya penyusutan aktiva tetap	12.000.000

Untuk mengantisipasi kondisi pada 2016, diperkirakan hal-hal berikut ini:

- Pendapatan SPP akan meningkat minimal sebesar 10%.
- Biaya gaji pengajar akan meningkat sebesar 10%.
- Biaya gaji karyawan akan meningkat sebesar 6%.
- Biaya perlengkapan dan biaya administrasi dan lain-lain akan meningkat sebesar 5%.
- Biaya transportasi dan akomodasi turun sebesar 6%.
- Biaya pemasaran dan biaya penyusutan tidak ada perubahan.

Dari data tersebut, saudara diminta menyusun anggaran laporan laba rugi untuk lembaga pendidikan tersebut tahun 2016.

Keterangan	Perhitungan	Jumlah (Rp)
Pendapatan SPP siswa	= $1,10 \times 400.000.000$	440.000.000
Biaya gaji pengajar	= $1,10 \times 160.000.000$	176.000.000
Biaya gaji karyawan	= $1,06 \times 80.000.000$	84.800.000
Biaya perlengkapan kantor	= $1,05 \times 25.000.000$	26.250.000
Biaya transportasi dan akomodasi	= $0,94 \times 35.000.000$	32.900.000
Biaya administrasi dan lain-lain	= $1,05 \times 20.000.000$	21.000.000
Biaya pemasaran	22.000.000	22.000.000
Biaya penyusutan aktiva tetap	12.000.000	12.000.000

YAYASAN MAJU JAYA Laporan Laba Rugi 1 Januari s.d. 31 Desember 2016
--

Pendapatan SPP siswa		440.000.000
Biaya-biaya :		
Biaya gaji pengajar	176.000.000	
Biaya gaji karyawan	84.800.000	
Biaya perlengkapan kantor	26.250.000	
Biaya transportasi dan akomodasi	32.900.000	
Biaya administrasi dan lain-lain	21.000.000	
Biaya pemasaran	22.000.000	
Biaya penyusutan aktiva tetap	12.000.000	
	Total biaya	374.950.000
	Laba	65.050.000

14.3. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA

Ny. Nana dan Nn. NiNi adalah pemilik yayasan GS Jaya. Ny. Nana bertugas sebagai pemasaran dan administrasi sekaligus membuat pembukuan pada yayasan tersebut. Nn. Nini bertugas sebagai pengadaan barang, rekrutmen tenaga pengajar dan karyawan. Dalam rekrutmen tenaga pengajar dan karyawan Nn. Nini tidak terbuka berapa mereka akan digaji hanya secara lisan mereka akan ditransfer setiap bulan. Untuk menyamakan beban kerja, Ny. Nana melakukan perjalanan ke seluruh negeri untuk memeriksa propertinya, beban perjalanan dibukukan ke dalam biaya pemasaran.

Identifikasi masalah etis yang relevan dengan situasi ini, dan berikan alasan yang mendasari kesimpulan saudara.

14.4. PENUGASAN INTERNET

Apa yang dapat saudara pelajari mengenai anggaran perusahaan jasa dari internet?

Buatlah kuesioner dan amati pada perusahaan jasa. Analisis yang diperlukan adalah:

- a. Jenis usaha
 - b. Cara penentuan anggaran
- Kesimpulan apa yang dapat saudara sajikan

PERTANYAAN AKHIR BAB

1. Jelaskan tentang anggaran perusahaan jasa
2. Jelaskan tentang prosedur penyusunan anggaran pada perusahaan jasa, serta berikan contohnya
3. Soal kasus

Soal latihan 14.1

Pendapatan jasa dari BAROKAH TRAVEL untuk Triwulan I 2016 adalah sebesar Rp75.000.000. Untuk Triwulan II manajemen memperkirakan pendapatan jasa akan meningkat sebesar 40%. Laba kotor diperkirakan sebesar 55% dari pendapatan jasa. Beberapa informasi lainnya berhubungan dengan anggaran untuk Triwulan I 2016 adalah sebagai berikut:

- a. Beban pemasaran tetap sebesar Rp10.000.000 per triwulan
- b. Beban pemasaran variabel sebesar 10% dari total penjualan.
- c. Beban administrasi tetap sebesar Rp10.500.000 per triwulan.
- d. Beban administrasi variabel sebesar 5% dari total penjualan.

Dari data tersebut, saudara diminta, menyusun anggaran laporan laba rugi periode Triwulan II 2016

Soal latihan 14.2

ABC dan Rekan adalah salah satu konsultan pajak mempunyai informasi keuangan tahun 2015 sebagai berikut:

Keterangan	Jumlah (Rp.)
Pendapatan jasa	95.000.000
Beban pemasaran	13.500.000
Beban jasa akuntan publik	8.750.000
Beban gaji tenaga ahli	22.700.000
Honor asisten	4.500.000
Beban transportasi	3.000.000
Beban sewa kantor	2.500.000
Beban administrasi	2.000.000
Beban cetak laporan dan penjiilidan	6.200.000
Beban gaji karyawan kantor	10.000.000
Beban keanggotaan asosiasi	1.500.000
Beban lain-lain	3.900.000
Beban bahan bakar	2.100.000
Beban bunga pinjaman	1.000.000

Untuk anggaran tahun 2016, manajemen memperkirakan hal-hal sebagai berikut:

- a. Pendapatan jasa akan meningkat sebesar 10%.
- b. Beban iklan sebesar 10% dari pendapatan jasa.
- c. Beban piutang ragu-ragu sebesar 1% dari pendapatan jasa.
- d. Beban sewa akan meningkat sebesar 20%.
- e. Beban bunga akan berkurang sebesar 15%.
- f. Beban lainnya selain disebut di atas akan meningkat sebesar 5%.

Dari data tersebut, saudara diminta, menyusun anggaran laporan laba rugi tahun 2016. ●

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri, 2004, *Anggaran Perusahaan*, BPFE Yogyakarta.
- Adisaputro, Gunawan dan Yunita Anggraini, 2007, *Anggaran Bisnis*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Ahyari Agus, 2000, *Anggaran Perusahaan*, BPFE, Yogyakarta.
- Harahap S, 1997, *Budgeting Penganggaran Lengkap untuk Membantu Manajemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- M. Munandar, 2001. *Budgeting Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, BPFE, Yogyakarta.
- Nafarin. M, 2007, *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Sim, Jae, K, and Joel G, Siegel, 2009, *Budgeting Basic and Beyond*, John Willey & Sons, Inc
- Steven R. Jackson, Roby. B. Sawyer, and J. Gregory Jenkins, 2009, *Manajerial Accounting: A Focus on Ethical Decision Making*, South Western Cengage Learning.
- Supriyanto, 1995, *Anggaran Perusahaan dan Pengendalian Laba*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Welsch, Hilton, Gordon, 2000, *Budgeting: Planning and Profit Control*, Pearson Education Asia.

GLOSARIUM

<i>Accruals Payable</i>	Kewajiban yang seharusnya sudah dibayar
<i>Account Payable</i>	Utang jangka pendek yang tidak disertai perjanjian tertulis
<i>Account Receivable</i>	Piutang jangka pendek yang tidak disertai perjanjian tertulis
<i>Annual budget</i>	Anggaran tahunan
<i>Bad debt</i>	Piutang tidak tertagih
<i>Bond Payable</i>	Obligasi atau surat berharga utang jangka panjang
<i>Bottom up</i>	Sistem penyusunan anggaran dari bawah ke atas
<i>Carrying cost</i>	Biaya yang harus ditanggung perusahaan karena penyimpanan bahan baku
<i>Cascading</i>	Alat untuk mengomunikasikan sasaran dan strategi ke jenjang organisasi yang lebih rendah
<i>Continuous Budget</i>	Anggaran yang disusun pada periode waktu dan volume dengan beberapa asumsi
<i>Deferred Revenue</i>	Penerimaan diterima di muka (utang pendapatan)
<i>Economical order quantity</i>	Biaya pembelian paling ekonomis merupakan gabungan biaya penyimpanan barang dan biaya transaksi setiap kali pembelian barang
<i>Financial Budget</i>	Anggaran yang merencanakan posisi keuangan perusahaan
<i>Fixed Budget</i>	Anggaran yang disusun pada periode waktu dan volume yang sudah ditentukan secara pasti
<i>Fleksibel Budget</i>	Continuous Budget
<i>Forecasting Technique</i>	Teknik peramalan sebagai dasar penyusunan anggaran penjualan

<i>Inventory policy</i>	Kebijakan perusahaan dalam menentukan kebutuhan bahan baku untuk produksi dan cadangan yang disimpan di gudang
<i>Inventory turn over</i>	Waktu rata-rata persediaan tertahan di gudang
<i>Lead time</i>	Waktu tunggu antara pemesanan barang sampai barang di gudang
<i>Master budget</i>	Anggaran lengkap berisi pendapatan, biaya dan posisi keuangan
<i>Mortgage Notes Payable</i>	Sebuah hipotek yang dijamin dengan hak gadai pada properti dan yang memiliki preferensi untuk hipotek lain pada properti yang sama
<i>Notes Payable</i>	Utang yang didukung janji tertulis berbentuk wesel
<i>Notes Receivable</i>	Piutang yang didukung janji tertulis berbentuk wesel
<i>Overhead cost</i>	Biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung
<i>Operational budgeted</i>	Anggaran yang merencanakan pendapatan dan biaya
<i>Payable Budget</i>	Anggaran yang merencanakan utang dan perubahannya
<i>Performance report</i>	Laporan yang disusun untuk membandingkan antara rencana dan realisasi
<i>Profit Plan</i>	Perencanaan laba berisi perencanaan pendapatan dan perencanaan biaya
<i>Receivable</i>	Piutang
<i>Receivable Budget</i>	Anggaran yang merencanakan jumlah piutang beserta perubahannya
<i>Safety cash balanced</i>	Jumlah kas minimal untuk menjaga likuiditas perusahaan
<i>Safety stock</i>	Persediaan bahan baku minimal yang harus dimiliki agar proses produksi tidak terganggu
<i>Setup cost</i>	Biaya yang dikeluarkan setiap kali terjadi transaksi pembelian bahan
<i>Strategic Budget</i>	Anggaran jangka panjang biasanya lebih dari satu tahun
<i>Tactical budget</i>	Anggaran jangka pendek
<i>Term of credit</i>	Jangka waktu pinjaman dari bank
<i>Term of payment</i>	Jangka waktu pembayaran cicilan pinjaman beserta bunganya
<i>Trendwatching</i>	Pengamatan terhadap tren perubahan makro dan lingkungan perusahaan

INDEKS

A

Account payable, 244
account receivable, 244
accruals payable, 244
annual budget, 296
Aktivitas investasi, 252
Aktivitas operasi, 252
Aktivitas pendanaan, 253
Anggaran, 4
Anggaran biaya, 32
Anggaran kas, 251
Anggaran keuangan, 33
anggaran kontinu (*Continuous budget*), 30
Anggaran operasional, 32
Anggaran pendapatan, 32
Anggaran penjualan, 55
Anggaran perusahaan, 280
Anggaran produksi, 79, 82
anggaran strategis, (*strategical budget*), 31

anggaran taktis (*tactical budget*), 31
Anggaran tenaga kerja langsung, 129
anggaran tetap (*fixed budget*), 30
Anggaran variabel, 193

B

bad debt, 249
bahan baku langsung (*direct material*), 79
bahan baku tidak langsung (*indirect material*), 79
Biaya operasional, 173
Biaya pemasaran, 173
Biaya Semi variabel, 194
Biaya tetap, 194
Biaya variabel, 194
bond payable, 245
bottom up, 14

budget continuous, 31

C

carrying cost, 102, 108

cascading, 19

D

deferred revenue, 245

E

economical order quantity, 104

F

financial budget, 281, 296

fixed budget, 30

fleksibel budget, 193

forecasting technique, 69

I

Inventory policy, 109

Inventory turn over, 91, 102

J

Judgment, 69

L

laporan pelaksanaan (performance report), 81

lingkungan industri, 16

lingkungan makro, 16

M

Master budget, 296

metode biaya plus, 68

metode kualitatif, 60

metode kuantitatif, 60

mortgage notes payable, 245

N

notes payable, 244

notes receivable, 243

O

Overhead cost, 152

Operational budgeted, 281, 296

P

payable budget, 249

Penganggaran, 5

Perusahaan dagang, 279

perusahaan manufaktur, 41

Piutang (receivable), 243

profit plan, 194

Proyeksi, 5

R

Ramalan, 5

Realisasi, 5

Receivable, 243

receivable budget, 246

S

safety cash balance, 254

safety stock, 105
scheduling, 81
setup cost, 108
strategic budget, 31
SWOT, 16

T

teknik peramalan (*forecasting technique*), 69
Tenaga kerja langsung, 130
Tenaga kerja tidak langsung, 131
tactical budget, 31
term of credit, 249, 250
term of payment, 255
trendwatching, 16

— □ —

BIODATA PENULIS

ZULHAWATI, lahir di Lahat, pendidikan S1 Jurusan Manajemen, S2 Magister Manajemen, S3 Pascasarjana Ilmu Manajemen. Kini berprofesi sebagai dosen FITB Universitas Teknologi Yogyakarta.

IFAH ROFIQOH, lahir di Semarang, pendidikan D3 Akuntansi, S1 Jurusan Akuntansi, S2 Magister Sains, Pendidikan Profesi Akuntansi. Kini berprofesi sebagai dosen FITB Universitas Teknologi Yogyakarta.

PENGANGGARAN DAN ETIKA BISNIS

Masalah perencanaan, koordinasi, pengawasan, etika, klaim pemangku kepentingan yang saling bertentangan, lingkungan global, dan pertumbuhan *outsourcing*, serta isu-isu pertimbangan lainnya, menjadi aspek-aspek penting dalam pengambilan keputusan keuangan. Kondisi inilah yang akan menjadi tantangan sekaligus peluang bagi komisi anggaran untuk menciptakan nilai bagi perusahaan.

Buku ini merupakan ikhtiar akademik untuk mengkombinasikan ilmu dan etika, yang diharapkan bisa menjadi pedoman untuk matakuliah Penganggaran Bisnis. Selain menjabarkan masalah penganggaran pada perusahaan manufaktur, perusahaan dagang, dan perusahaan jasa, buku ini juga menyajikan berbagai kasus etika dalam bisnis dan pelaporan keuangan dalam tiap babnya. Penukasan internet juga ditambahkan pada tiap akhir bab agar mahasiswa mengenal masalah penganggaran di berbagai perusahaan publik.



PUSTAKA PELAJAR

Penerbit Pustaka Pelajar
Celeban Timur UH III/548 Yogyakarta 55167
Telp. (0274) 381542, Faks. (0274) 383083
e-mail: pustakapelajar@yahoo.com
website: pustakapelajar.co.id