

DIKTAT AJAR



DISUSUN OLEH:




DOSEN : ACHMAD RAMADHONI, SE, MM

MATA KULIAH : PENGANGGARAN

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I
SEPTEMBER 2023**

HALAMAN PENGESAHAN
LAPORAN BIDANG PENDIDIKAN

1.	Judul	:	Diktat Ajar Penganggaran
2.	Penulis	:	Achmad Ramadhoni, SE, MM
	Jabatan Fungsional	:	Asisten Ahli
3.	Tempat Pelaksanaan	:	Universitas Persada Indonesia Y.A.I – Jakarta Pusat
4.	Jangka Waktu Kegiatan	:	1 (satu) Semester
5.	Sifat Kegiatan	:	Pembuatan Diktat Ajar
6.	Sumber Dana	:	Pribadi

Menyetujui, Kepala Program Studi Manajemen S-1  <u>Dr. Ruwaida, S.Sos, M.Si</u>	Penulis  <u>Achmad Ramadhoni, SE, MM</u>
Mengetahui, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPI Y.A.I  <u>Dr. Marhalinda, SE, MM</u>	

KATA PENGANTAR

Tujuan mata kuliah anggaran adalah untuk melengkapi mahasiswa dengan *knowledge and skills* dalam merencanakan, mengelola, dan membuat keputusan keuangan yang tepat agar dapat memaksimalkan laba perusahaan. Melalui kombinasi berbagai *teaching method* seperti kuliah luring maupun daring, studi kasus serta membaca *text book* dan materi lainnya, mahasiswa diharapkan dapat memahami secara teori maupun konsep anggaran perusahaan secara komprehensif.

Diktat ajar ini diharapkan dapat menjadi diktat wajib mata kuliah Penganggaran pada Program S-1 FEB UPI Y.A.I. Diktat ini penulis buat sebagai panduan belajar mahasiswa yang disajikan dalam bentuk yang mudah dimengerti sehingga mahasiswa dapat memahami teori anggaran secara komprehensif. Diktat ini terdiri dari empat belas materi yang dibuat sesuai dengan RPS Penganggaran serta dilengkapi dengan Latihan Soal Kasus dan Analisa untuk melatih mahasiswa mengenali masalah-masalah yang biasanya dihadapi dalam menyusun anggaran perusahaan serta bagaimana membuat solusi yang tepat terhadap masalah yang dihadapi penganggaran dalam praktik.

Dengan selesainya diktat ajar ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Ir. Astuti Indriyati, MS, Ph.D selaku Rektor UPI Y.A.I.
2. Dr. Marhalinda, SE, MM selaku Dekan FEB UPI Y.A.I.
3. Dr. Ruwaida, S.Sos, M.Si selaku Kaprodi S1 Manajemen.
4. Dosen assesor dan rekan sejawat dosen di FEB UPI Y.A.I.
5. Orangtua dan keluarga penulis
6. Mahasiswa penulis di FEB UPI Y.A.I yang memotivasi dalam penyelesaian diktat ini.

Penulis berharap diktat penganggaran ini dapat memberikan manfaat yang besar bagi para pembaca. Kritik dan saran serta perbaikan kesalahan dalam penulisan dapat pembaca sampaikan kepada penulis melalui email: achmadramadhoni1980@gmail.com.

Jakarta, September 2023

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul		
Halaman Pengesahan		
Kata Pengantar		
Daftar Isi		
Pendahuluan		
Pertemuan I	Anggaran Perusahaan	7
Pertemuan II	Anggaran Komprehensif	13
Pertemuan III	Peramalan Penjualan	20
Pertemuan IV	Anggaran Penjualan	29
Pertemuan V	Anggaran Produksi	47
Pertemuan VI	Anggaran Bahan Baku	53
Pertemuan VII	Anggaran Tenaga Kerja Langsung	69
Pertemuan VIII	Ujian Tengah Semester (UTS)	
Pertemuan VIII	Anggaran Biaya Overhead Pabrik	82
Pertemuan IX	Anggaran Tetap dan Variabel	99
Pertemuan X	Anggaran Biaya Modal	113
Pertemuan XI	Anggaran Piutang	130
Pertemuan XII	Anggaran Kas	143
Pertemuan XIII	Anggaran Kas Lanjutan	150
Pertemuan IV	Anggaran Laba Rugi	165
Daftar Pustaka		

PENDAHULUAN

Deskripsi Singkat Mata Kuliah

Mata Kuliah Penganggaran Perusahaan merupakan mata kuliah yang membekali pengetahuan dan keterampilan mahasiswa dengan mengedepankan penguasaan topik utama yaitu:

1. Anggaran sebagai peralatan manajemen dan manfaat anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan
2. Struktur organisasi dan penganggaran biaya, mekanisme penyusunan dan relevansi anggaran, anggaran komprehensif
3. Anggaran penjualan
4. Forecast penjualan
5. Anggaran produksi
6. Anggaran bahan mentah
7. Anggaran tenaga kerja
8. Anggaran biaya overhead pabrik dan biaya operasi
9. Anggaran biaya variabel
10. Anggaran pengeluaran modal
11. Anggaran piutang
12. Anggaran kas

Tujuan Pembelajaran Mata Kuliah

Dalam mata kuliah ini akan dibahas bagaimana cara menyusun anggaran jangka panjang maupun jangka pendek atas dasar visi, misi perusahaan beserta dasar pemikiran swot analisis. Berbagai masalah yang berhubungan dengan garis-garis besar yang berhubungan dengan budget (Anggaran) yang menyeluruh juga merupakan bagian yang terpenting sebagai dasar penyajian agar terjadi pemikiran yang integral dan komprehensif terhadap perubahan. Dalam bab-bab mata kuliah ini akan membahas tentang langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penyusunan perencanaan, yang antara lain terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan yaitu penilaian terhadap variable yang

relevan, menetapkan tujuan luas perusahaan maupun tujuan khusus perusahaan sampai akhirnya mengembangkan perencanaan laba jangka pendek dan jangka panjang.

Kemudian pada mata kuliah ini juga dibahas mengenai peranan para pimpinan (manajer) dalam organisasi dan hubungannya dengan tanggung jawab perencanaan dan pengendalian laba. Dibedakan tanggung jawab pimpinan lini dan pimpinan staff dalam perencanaan dan pengendalian laba.

Selanjutnya akan dibahas secara garis besar pola pikir tentang penerapan rencana, yang mana dengan rencana yang telah disusun dapat menciptakan koordinasi kerja yang baik dan dapat diketahui dengan jelas tantangan-tantangan yang harus dihadapi. Pada akhir mata kuliah ini ini dibahas tentang peranan penyusunan pelaporan sebagai alat untuk melakukan pengendalian atas pelaksanaan rencana-rencana dengan membandingkan laporan pelaksanaan dengan rencana-rencana yang telah ditetapkan.

Metode Pengajaran

Mata kuliah ini memberikan pengajaran pada aspek analitis dan memahami bagaimana langkah-langkah dalam penyusunan, perencanaan dan pengendalian laba yang menyeluruh, serta memahami manfaat budget untuk kepentingan pengendalian. Pembahasan di kelas menitikberatkan pada proses penyusunan anggaran dan pelaporannya. Perkuliahan diberikan melalui kajian literatur dan studi kasus, yang dilakukan dengan presentasi tugas kelompok, diskusi dan presentasi kelas, serta tugas individu berupa soal kasus terkait materi untuk meningkatkan kompetensi mahasiswa.

Pada akhir pembelajaran setiap mahasiswa diwajibkan membuat suatu anggaran yang berkaitan dengan pembahasan di mata kuliah ini disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan yang ada di Indonesia.

Jadwal Pertemuan dan Materi Pembelajaran

Terdapat 14 kali Pertemuan (3 SKS) dengan durasi pertemuan masing-masing 150 menit.

Materi Pertemuan	Pokok Bahasan (Materi Pembelajaran)	Bab Pembelajaran
1	Konsep Penganggaran Perusahaan	Bab. I
2	Mekanisme Penyusunan dan Relevansi Anggaran, Anggaran Komprehensif	Bab II
3	Forecast Penjualan (Proyeksi Penjualan)	Bab III
4	Anggaran Penjualan	Bab III
5	Anggaran Produksi	Bab IV
6	Anggaran Bahan Langsung	Bab V
7	Anggaran Tenaga Kerja langsung	Bab VI
UJIAN TENGAH SEMESTER		
8	Anggaran Biaya Overhead Pabrik	Bab VII
9	Anggaran Variabel	Bab VIII
10	Anggaran Biaya Modal	Bab VIII
11	Anggaran Piutang	Bab IX
12	Anggaran Kas	Bab IX
13	Anggaran Kas Lanjutan	Bab X
14	Anggaran Laba Rugi dan Proyeksi Neraca	Bab X
15	Anggaran Proyeksi Neraca	Bab X
UJIAN AKHIR SEMESTER		

MATERI PERTEMUAN I

KONSEP ANGGARAN PERUSAHAAN

Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

1. Mahasiswa mampu memahami anggaran sebagai sistem perencanaan terpadu.
2. Mahasiswa mampu menjelaskan anggaran dan penganggaran.
3. Mahasiswa mampu pemilihan manfaat anggaran bagi perusahaan.
4. Struktur organisasi dan penganggaran biaya.

A. Pendahuluan

Mengelola suatu perusahaan seperti mengemudikan pesawat di atas langit. Untuk itu sebagai leader harus mempunyai rencana yang mantap dan komprehensif sehingga dapat membawa perusahaan tumbuh dan menjadi besar.

Sematang apapun perencanaan yang dibuat tidak akan bermanfaat jika tidak digunakan sebagai alat kontrol. Setiap waktu pengawasan harus dilakukan dengan berpedoman pada rencana awal yang telah disusun. Rencana layaknya panduan dalam sebuah permainan dan menjadi tidak efektif jika tidak ada wasit yang mengatur dan mengendalikan permainan. Keputusan yang diambil oleh manajemen harus berdasar pada rencana, sehingga usaha yang dilakukan sesuai dengan jalurnya. Perencanaan yang tepat dan terukur akan membantu manajemen mengelola perusahaan secara profesional.

B. Anggaran Sebagai Sistem Perencanaan Terpadu

Dengan semakin kompleksnya permasalahan yang ada dalam dunia bisnis maka perencanaan yang akurat dan matang perlu dilakukan. Anggaran atau *Bussines Budget* perlu anda susun karena merupakan rencana kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan satu sama lain.

Dengan dihasilkannya laba sesuai dengan yang diharapkan, maka perusahaan perlu mekanisme sistem perencanaan dan pengendalian dalam bidang pemasaran, produksi, juga tertib dalam administrasi keuangan. Mekanisme sistem perencanaan dan pengendalian yang terpadu (*integrated*) tersebut dikenal dengan istilah anggaran perusahaan (*Bussiness Budget*).

C. Anggaran dan Penganggaran

Anggaran adalah suatu rencana kegiatan perusahaan yang disusun secara sistematis yang dinyatakan dalam satuan moneter untuk satu periode maupun periode yang akan datang.

Anggaran perusahaan adalah suatu prose perencanaan kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam suatu kegiatan operasi perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan moneter yang bertujuan untuk memproyeksi keuangan perusahaan.

Anggaran adalah suatu alat perencanaan dan pengawasan operasi keuntungan dalam suatu organisasi laba dimana tingkat formalitas suatu budget tergantung besar kecilnya organisasi. Menurut Munandar, "Budget (anggaran) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang".

Faktor-Faktor yang perlu diperhatikan dalam menyusun anggaran sebagai berikut:

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan.
2. Data-data sebelumnya
3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi
4. Pengetahuan tentang taktik, sebagai pesaing dan gerak-gerik pesaing
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah
6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan

Penganggaran atau penyusunan anggaran (budgeting) adalah proses penyusunan rencana keuangan organisasi yang dilakukan dengan cara menyusun rencana kerja pada waktu tertentu umumnya satu tahun dan dinyatakan dalam satuan moneter.

Penganggaran merupakan bagian dari proses perencanaan organisasi yang secara umum meliputi perencanaan strategi (*strategic planning*), penyusunan program (*programming*), dan penyusunan anggaran (*budgeting*). Kejadian yang terjadi baik dimasa lalu, sekarang dan rencana yang dicapai pada masa yang akan datang merupakan informasi yang diperlukan dalam menyusun anggaran. Sumber informasi yang digunakan oleh perusahaan dalam menyusun anggaran berasal dari data-data atau informasi internal perusahaan misalnya laporan keuangan perusahaan dan laporan tahunan. Selain itu juga dapat berasal dari data eksternal seperti laporan penjualan industri, pertumbuhan ekonomi negara, tingkat sukubunga, kenaikan nilai mata uang rupiah dll.

Di dalam penyusunan anggaran perusahaan perlu diperhatikan beberapa syarat yakni anggaran tersebut harus realistis, luwes, dan kontinyu. Realistis, artinya tidak terlalu optimis dan tidak terlalu pesimis. Luwes, artinya harus disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah. Kontinyu artinya diperhatikan secara terus menerus. Perusahaan yakin dalam menyusun anggaran dirinya mampu mengendalikan beberapa *relevant variables* dalam mencapai tujuan, mampu melaksanakan

manajemen ilmiah, berkomunikasi secara efektif, memberikan motivasi dan mendorong adanya partisipasi.

D. Tujuan dan Manfaat Penyusunan Anggaran

1. Tujuan Anggaran

Tujuan penyusunan anggaran, yaitu:

- a. Sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana sehingga dapat memudahkan pengawasan.
- d. Merasionalkan sumber dana dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Anggaran menyempurnakan rencana yang telah disusun karena lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

2. Manfaat Anggaran

Anggaran mempunyai manfaat berikut ini:

1. Dalam penyusunan anggaran perlu dialokasikan sumber daya yang dapat dimanfaatkan seefisien mungkin sehingga bermanfaat untuk manajemen.
2. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama, dimana hasil yang diharapkan dari rencana dapat diproyeksikan sebelum rencananya dilaksanakan.
3. Dapat digunakan sebagai alat penilaian kelebihan atau kekurangan pegawai.
4. Menimbulkan rasa tanggung jawab pegawai dan dapat memotivasi karyawan karena ada tujuan/sasaran bersama yang akan dicapai.
5. Anggaran dapat menjadi pedoman kerja.

3. Kelemahan Anggaran

Anggaran memiliki beberapa kelemahan sebagai berikut:

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga
3. Pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat menggerutu dan menentang sehingga pelaksanaan anggaran kurang efektif.

Kaitan antara Budgeting dan Manajemen, pada dasarnya mempunyai manfaat yang sama, yakni dalam hal perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

1. Dalam bidang perencanaan

- Mendasarkan kegiatan-kegiatan pada penyelidikan-penyelidikan studi dan penelitian-penelitian. Budget bermanfaat untuk membantu manajer meneliti, mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan.
 - Mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan dalam menentukan arah/kegiatan yang paling menguntungkan. Budget yang disusun untuk waktu panjang, akan sangat membantu dalam mengerahkan secara tepat tenaga-tenaga kepala bagian, salesman, kepala cabang dan semua tenaga operasional.
 - Untuk membantu atau menunjang kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan
 - Menentukan tujuan-tujuan perusahaan. Manajemen yang dapat menentukan tujuannya secara jelas dan logis (dapat dilaksanakan) adalah manajemen yang akan berhasil. Budget dapat membantu manajemen dalam memilih: mana tujuan yang dapat dilaksanakan dan mana yang tidak.
 - Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang baik akan mengakibatkan dapat dihindarkannya kelebihan dan kekurangan tenaga kerja. Tanpa rencana tentang kebutuhan tenaga kerja, mengakibatkan terpaksa diberhentikannya sebagian buruh yang berlebihan. Bila terus menerus berlangsung hal ini akan mengakibatkan tidak stabilnya tingkat employment.
2. Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif. Dengan disusunnya perencanaan yang terperinci, dapat dihindarkan biaya-biaya yang timbul karena kapasitas yang berlebihan.

Dalam bidang koordinasi

- Membantu mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan. Penyusunan rencana yang terperinci (berupa budget) membantu manajer mengatasi masalah ketidaktahuan apa yang harus dikerjakan di masa depan, sehingga ia kembali merasa adanya hubungan antara kemampuannya dengan perusahaan yang dipimpinya.
- Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan trend dalam dunia usaha. Dalam penelitian-penelitian yang telah dilakukan tampak bahwa trend 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.
- Menempatkan penggunaan modal pada saluran-saluran yang menguntungkan, dalam arti seimbang dengan program-program perusahaan. Sebelum membelanjakan uangnya, perusahaan harus mempelajari terlebih dahulu saluran-saluran mana yang paling menguntungkan atau yang paling sesuai dengan program perusahaan. Tanpa perencanaan yang baik mungkin saja terjadi persediaan barang terlalu jauh di atas kemampuan penjualan atau produksi.

- 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

- 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.
- Untuk pencegahan secara umum pemborosan-pemborosan, sebetulnya ini adalah tujuan yang paling umum daripada penyusunan budget. Pengawasan terhadap pelaksanaan diharapkan dapat mengurangi pemborosan-pemborosan.

E. Struktur Organisasi dan Penganggaran Biaya

Didalam organisasi perlu dibuat struktur organisasi karena dalam struktur tersebut terdapat pembagian tugas operasional pemasaran, produksi, keuangan dan administrasi sehingga wewenang dan tanggungjawab masing-masing pejabat sesuai dengan hierarki, disamping hubungan komando dan koordinasi antara berbagai jabatan / posisi dalam perusahaan itu.

Dengan adanya gambaran atas tanggungjawab pada organisasi diatas, maka pembagian wewenang dan tanggung jawab organisasi sekaligus juga mencerminkan pembagian dan wewenang penganggaran atau tanggungjawab untuk merencanakan besarnya anggaran.

Penganggaran biaya menunjukkan pada kita proses bagaimana menentukan orang-orang yang bertanggungjawab terhadap jenis biaya tertentu. Sebelum menunjuk sebagai pusat anggaran atau budget center maka terlebih dahulu menginventarisasi semua seksi/bagian/urusan dalam perusahaan sehingga jika terjadi kesalahan maka akan mudah diketahui siapa yang bertanggungjawab dalam mengelola biaya tersebut.

MATERI PERTEMUAN II

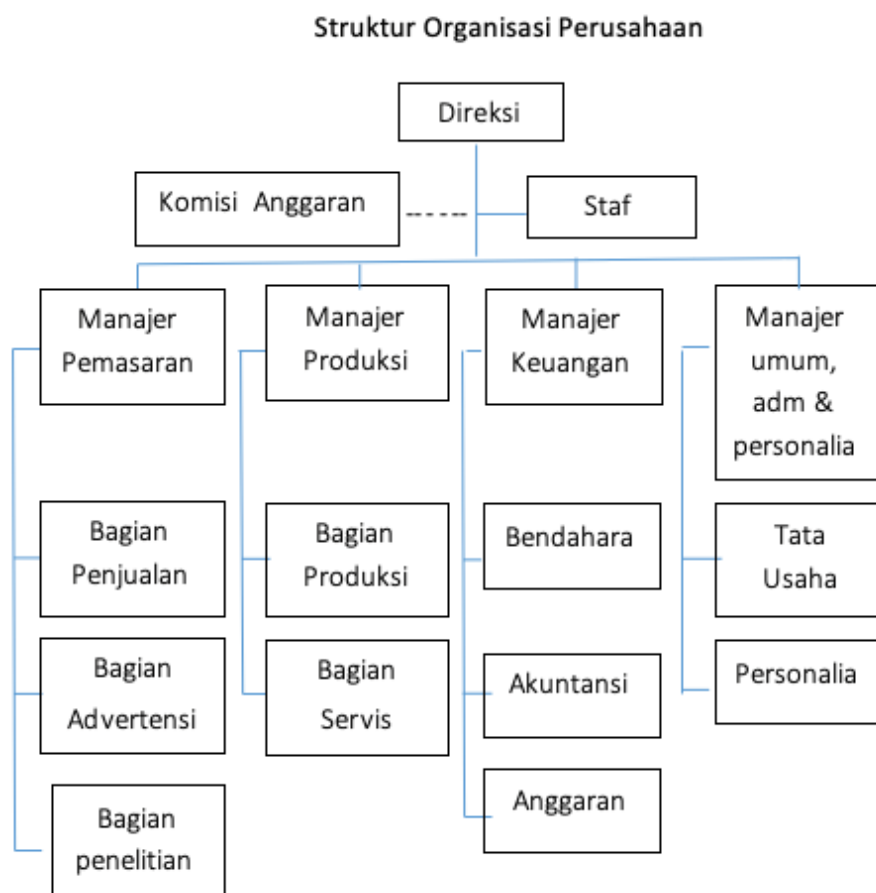
MEKANISME PENYUSUNAN DAN RELEVANSI ANGGARAN, ANGGARAN KOMPREHENSIF.

Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

Mahasiswa mampu memahami, menjelaskan, dan mengaplikasikan Mekanisme Penyusunan dan Relevansi Anggaran, Anggaran Komprehensif.

A. Mekanisme Penyusunan Anggaran

Dalam penyusunan dan pelaksanaan program kerja manajemen tidak dapat dilakukan hanya seorang saja tetapi melibatkan seluruh bagian/departemen sesuai dengan keahlian yang berbeda, maka dalam penyusunan anggaran perlu melibatkan berbagai personil dari berbagai fungsi operasional perusahaan. Dalam struktur dibawah ini menunjukkan bahwa mekanisme penyusunan anggaran berjalan secara paralel dimana tanggungjawab operasional serta wewenang pada masing-masing personalia.



Komisi anggaran berada dibawah langsung direksi dikarenakan sebagai penyusun dan pelaksana suatu anggaran Komisi anggaran membutuhkan dukungan dari personalia dibeberapa

bagian sehingga anggaran yang tersusun merupakan alat manajemen dalam menggerakkan dan mengarahkan kegiatan-kegiatan seluruh bagian.

Dalam bagan diatas terlihat bahwa keanggotaan komisi anggaran meliputi salah seorang direksi yakni direksi keuangan yang bertugas memberikan pedoman umum yang dipakai dalam penyusunan anggaran jangka panjang dan jangka pendek serta strategi pencapaiannya.

Manajer bagian administrasi umum administrasi dan personalia bertugas menyusun anggaran yang berhubungan dengan operasional perusahaan atau berhubungan dengan biaya administrasi, umum, dan personalia.

Komisi anggaran umumnya bukan merupakan organisasi yang tepat melainkan hanya dibutuhkan pada waktu-waktu tertentu, misalkan pada saat penyusunan anggaran untuk periode selanjutnya.

B. Bentuk Penyusunan Anggaran

1. Menurut dasar penyusunan anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran tetap (fixed budget), yaitu anggaran yang dibuat untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang bersifat tetap dalam jangka waktu tertentu.
 - b. Anggaran variabel (flexible budget), adalah anggaran yang dibuat berdasarkan pada kegiatan dimana dalam penyusunan ini biaya yang dikeluarkan tetap memperhatikan biaya tetap dan biaya variabel.
2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran periodik, yaitu anggaran yang disusun selama satu tahun dan dibuat pada akhir periode.
 - b. Anggaran kontinyu, yaitu rencana keuangan perusahaan yang bertujuan untuk perbaikan anggaran yang telah dibuat.
3. Berdasarkan jangka waktu, terdiri dari:
 - a. Anggaran taktis, yaitu anggaran yang disusun hanya dalam satu tahun. Anggaran ini digunakan untuk menganalisa modal kerja.
 - b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), yaitu anggaran yang disusun untuk keperluan investasi modal (capital budget) dalam jangka panjang dan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
4. Berdasarkan bidangnya, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran operasional, adalah anggaran yang disusun oleh perusahaan untuk dipakai sebagai anggaran laporan laba rugi.
 - b. Anggaran keuangan, dibuat untuk menyusun keuangan neraca. Dimana anggaran ini meliputi keuangan kas, piutang, persediaan, utang, dan neraca.
5. Berdasarkan kemampuan dalam menyusun anggaran, terdiri dari:

- a. Anggaran komprehensif yaitu anggaran yang disusun secara lengkap dan terpadu antara anggaran operasional dan keuangan.
 - b. Anggaran parsial yaitu anggaran yang disusun hanya sebagian saja atau tertentu saja. Misalnya hanya menyusun anggaran operasional.
6. Berdasarkan fungsinya, anggaran terdiri dari:
- a. Anggaran appropriasi (*appropriation budget*) yaitu anggaran yang dibuat untuk satu tujuan tertentu.
 - b. Anggaran kinerja (*performance budget*), adalah penyusunan keuangan yang digunakan sebagai penilai kegiatan perusahaan misalnya, penilaian semua pengeluaran perusahaan

C. Anggaran Komprehensif

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

Anggaran komprehensif merupakan anggaran dengan ruang lingkup yang menyeluruh. 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:

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

Dengan berdasarkan pedoman di atas, pada dasarnya anggaran komprehensif dapat diuraikan menjadi komponen:

A. Substantive Plan:

Substantive Plan merupakan rencana yang mencerminkan tujuan apa yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, strategi yang dipakai serta asumsikannya. *Substantive Plan* sedapat mungkin disusun dalam bentuk yang formal sehingga dapat dijadikan pedoman yang sungguh-sungguh bagi perusahaan.

B. Financial Plan:

Financial Plan merupakan penjabaran segala hal yang direncanakan tersebut menjadi suatu anggaran yang memiliki perspektif keuangan. Dengan kata lain, *financial plan* merupakan usaha untuk mengkuantitaskan segala tujuan, rencana dan kebijaksanaan perusahaan. Secara lebih jauh *financial plan* merupakan penyajian secara lebih terperinci semua tujuan, rencana dan strategi tersebut untuk periode-periode waktu tertentu.

Berdasarkan jangka waktunya maka financial plan dikelompokkan menjadi:

1. Anggaran jangka panjang (*Strategic Plan*)

Anggaran jangka panjang merupakan suatu perencanaan perusahaan untuk jangka waktu yang lama, yakni lebih dari satu tahun atau bahkan lebih dari lima atau sepuluh tahun. Penyusunan anggaran ini dilakukan sesuai dengan pola tujuan yang telah disusun pada saat perusahaan didirikan. Perusahaan didirikan tidak hanya untuk jangka waktu satu atau dua tahun saja. Karena itu perusahaan perlu menyusun perencanaan yang menyeluruh tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilakukannya dalam jangka panjang.

2. Anggaran tahunan (*Tactical Plan*).

Anggaran tahunan merupakan perencanaan kegiatan-kegiatan tahunan suatu perusahaan. Anggaran tahunan dikelompokkan menjadi:

a. Anggaran Operasional

Anggaran operasional merupakan rencana seluruh kegiatan-kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Umumnya tujuan perusahaan adalah mendapatkan keuntungan. Anggaran operasional ini dibagi menjadi 2 bagian yakni:

- Anggaran Proyeksi Rugi/Laba. Dalam anggaran ini dihitung atau ditaksir besarnya laba, baik menurut bagian, menurut jenis produk maupun laba yang merupakan keseluruhan.
- Anggaran pembantu laporan Rugi/Laba (*Income Statement Supporting Budget*). Anggaran ini meliputi seluruh anggaran kegiatan-kegiatan yang menyokong penyusunan suatu laporan Laba/Rugi (*Income Statement*).

b. Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan ini disusun sebagai akibat terjadinya perubahan kekayaan, utang dan piutang perusahaan. Perubahan tersebut diakibatkan oleh kegiatan yang dilakukan perusahaan. Anggaran keuangan meliputi:

- Anggaran Proyeksi Neraca
- Anggaran Pembantu Proyeksi Neraca
- Anggaran Penambahan Modal
- Anggaran Penyusutan Aktiva

Komponen-Komponen Anggaran Komprehensif

Komponen-komponen anggaran komprehensif secara lengkap adalah sebagai berikut:

1. *Substantive Plan*

- Tujuan-tujuan umum perusahaan
- Tujuan khusus perusahaan
- Strategi-strategi perusahaan
- Penentuan berbagai asumsi dasar yang akan dipakai perusahaan seterusnya

2. *Financial Plan*

a. Anggaran Jangka Panjang:

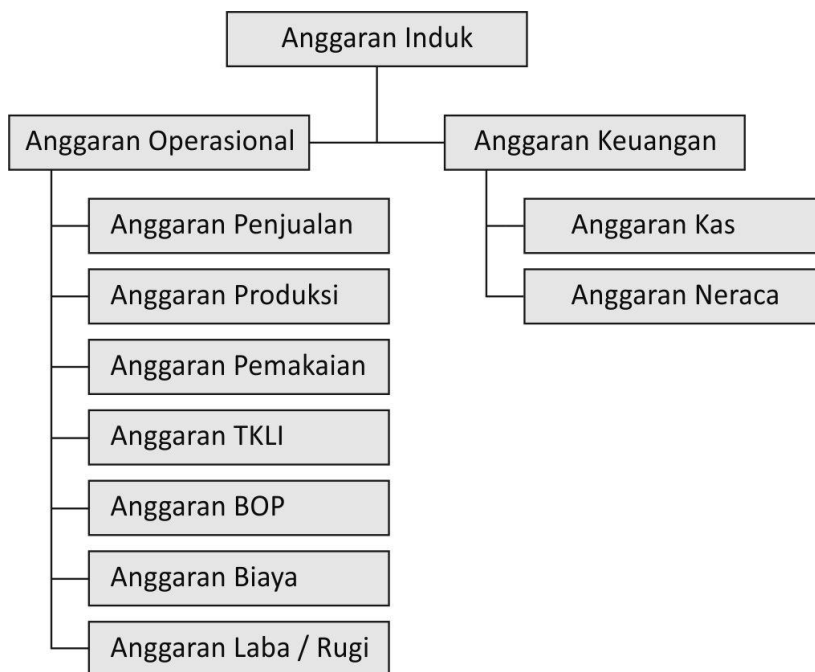
- 1) Penjualan, biaya dan laba
- 2) Penentuan besarnya modal
- 3) Penentuan tambahan modal
- 4) Perkiraan arus dana
- 5) Perkiraan kebutuhan tenaga kerja

b. Anggaran Tahunan:

- 1) Anggaran operasional.
 - a. Anggaran proyeksi Rugi/Laba.
 - b. Anggaran pembantu laporan Rugi/Laba.
 - i. Anggaran penjualan
 - ii Anggaran produksi
 - iii Anggaran biaya distribusi
 - iv Anggaran biaya umum dan administrasi
 - v Anggaran type appropriasi
 - Anggaran iklan dan promosi
 - Anggaran penelitian
 - Anggaran pemeliharaan dan lain-lain.
2. Anggaran finansial.
 - a. Anggaran neraca
 - b. Anggaran pembantu neraca

- Anggaran kas
- Anggaran piutang
- Anggaran utang
- Anggaran penambahan modal
- Anggaran penyusutan aktiva
- Anggaran persediaan
- Anggaran biaya finansial

Anggaran Induk



Dari gambar diatas terlihat bahwa anggaran operasional merupakan anggaran yang terencana untuk seluruh kegiatan perusahaan dalam mencapai suatu tujuan. Terdapat suatu komponen yang saling berkesinambungan antara bagian satu dengan bagian lain dimana anggaran penjualan merupakan dasar untuk melakukan penyusunan anggaran lain. Anggaran produksi disusun untuk menunjang anggaran penjualan sedangkan dalam rencana produksi harus memperhitungkan persediaan awal dan akhir tahun, sehingga menghasilkan jumlah produk yang akan dihasilkan. Hal ini terkait juga dengan disusunnya kebutuhan bahan baku yang harus dipersiapkan, tenaga kerja yang akan dipakai dan biaya overhead yang harus dikeluarkan perusahaan dalam memproduksi.

Anggaran biaya (distribusi dan administrasi & umum) merupakan biaya-biaya yang mencakup pemasaran dan juga biaya-biaya yang menunjang kegiatan perusahaan diluar kegiatan pabrik. Contoh biaya distribusi dan administrasi & umum meliputi biaya pemasaran, advertesing, gaji karyawan pemasaran dan kantor, gaji direksi, biaya transport pemasaran dan kantor dll.

MATERI PERTEMUAN III

FORECAST PENJUALAN (PROYEKSI PENJUALAN)

Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah:

1. Mahasiswa mampu membuat forecasting budget (proyeksi anggaran penjualan) untuk dijabarkan dalam rencana penjualan.
2. Mahasiswa mampu memahami mengenai peran forecasting budget bagi kegiatan penganggaran dan penerapan teknik-teknik forecasting.

A. Pengertian Peramalan Penjualan

Peramalan penjualan adalah perkiraan atau proyeksi secara teknis permintaan konsumen potensial untuk suatu waktu tertentu dengan berbagai asumsi.

Peramalan penjualan adalah Budget yang berisi taksiran-taksiran tentang kegiatan-kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang akan datang, serta berisi taksiran-taksiran tentang keadaan atau posisi keuangan perusahaan pada suatu saat yang akan datang.

Intinya peramalan penjualan (*sales forecasting*) ialah teknik proyeksi permintaan langganan yang potensial untuk suatu waktu tertentu dengan berbagai asumsi.

Hasil dari suatu peramalan penjualan lebih merupakan pernyataan atau penilaian yang dikuantifisir terhadap kondisi masa depan mengenai penjualan sebagai proyeksi teknis dari permintaan konsumen potensial untuk jangka waktu tertentu. Meskipun demikian hasil perkiraan yang diperoleh mungkin saja tidak sama dengan rencana.

Pada umumnya hasil dari suatu peramalan penjualan akan dikonversikan menjadi rencana penjualan dengan memperhitungkan berbagai hal berikut:

- a. Pendapat manajemen
- b. Strategi-strategi yang direncanakan
- c. Keterkaitan dengan sumber daya
- d. Ketetapan manajemen dalam usaha mencapai sasaran penjualan

Dengan adanya peramalan penjualan produk di suatu perusahaan, maka manajemen perusahaan tersebut akan dapat melangkah kedepan dengan lebih pasti. Atas dasar peramalan penjualan yang disusun ini manajemen perusahaan akan dapat memperoleh gambaran tentang keadaan masa depan perusahaan. Gambaran keadaan penjualan pada waktu yang akan datang ini sangat penting bagi manajemen perusahaan, karena kebijakan perusahaan akan sangat dipengaruhi oleh besarnya penjualan produk perusahaan tersebut.

Dalam menjalankan usahanya perusahaan biasanya melakukan 2 pendekatan, yakni

1. *Speculative Approach* (pendekatan spekulasi)

Di mana perusahaan tidak memperhitungkan resiko yang diakibatkan oleh ketidak-pastian faktor-faktor intern dan ekstern.

2. *Calculated Risk Approach* (pendekatan penghitungan resiko)

Di mana perusahaan secara aktif melakukan estimasi terhadap resiko yang diakibatkan oleh ketidak-pastian faktor-faktor ekstern dan intern.

Faktor internal (faktor yang dapat dikendalikan), seperti misalnya:

Kualitas dan kegunaan produk yang terdiri dari:

1. Bagaimana produk di pakai,
2. Mengapa orang membeli produk tersebut,
3. Penggunaan potensial produk,
4. Perubahan yang dapat menaikkan kegunaan produk.

Ongkos produksi dan distribusi produk.

1. Proses pembentukan produk,
2. Teknologi yang di pakai,
3. Bahan mentah yang di pakai,
4. Kapasitas produksi.

Kecakapan manajemen (management skill) yang terdiri atas:

1. Penghayatan persoalan yang di hadapi,
2. Kemampuan melihat reaksi pesaing.
3. Kemampuan melakukan forecast

Faktor eksternal (faktor yang tidak dapat dikendalikan). Seperti misalnya:

Kecakapan manajemen pesaing.

Konsumen, peraturan hukum, keadaan politik, kondisi lingkungan, perubahan teknologi, barang substitusi, selera masyarakat.

Peramalan penjualan merupakan pendekatan yang berbasis dengan memperhitungkan resiko yang mungkin akan terjadi dimasa yang akan datang. Peramalan penjualan merupakan pusat dari seluruh perencanaan perusahaan yang menggambarkan potensi penjualan serta luas pasar yang akan dikuasai di masa yang akan datang

Hubungan Peramalan dengan Rencana

Peramalan bukan merupakan rencana. Peramalan adalah tentang apa yang akan terjadi pada waktu yang akan datang sedang rencana merupakan penentuan apa yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang.

Peramalan penjualan menjadi suatu alat yang dapat mempengaruhi manajer dalam membuat perencanaan penjualan. Dalam rencana penjualan, perusahaan memasukkan keputusan manajemen

berdasar hasil ramalan, masukkan lain dan kebijakan manajemen tentang hal-hal yang berkaitan (contoh volume penjualan, harga, usaha penjualan, produksi, dan biaya-biaya)

Pengaruh Kebenaran Asumsi

Asumsi mempunyai pengaruh terhadap ketepatan peramalan yang dibuat. Jika asumsi yang dibuat tepat atau mendekati kenyataan, maka *forecast* yang dihasilkan juga akan mendekati kebenaran, sebaliknya jika asumsinya tidak tepat akan menyebabkan *forecast* yang dihasilkan akan mengalami penyimpangan.

B. Metode Peramalan Penjualan (*Sales Forecasting*)

Ada banyak metode peramalan yang bisa digunakan. Pemilihan metode forecasting dan "nilai" dari hasil peramalan sangat bergantung pada kendala-kendala yang ada dalam sistem forecasting.

Kendala-kendala tersebut antara lain:

- a) Waktu yang diperlukan untuk melakukan persiapan melakukan peramalan.
- b) Kurangnya data yang relevan, baik dari sumber internal maupun eksternal.
- c) Kualitas data-data yang tersedia
- d) Fasilitas pengolahan data dan tenaga ahli

Jenis kendala yang disebut pertama, kedua dan ketiga akan berpengaruh pada kualitas data, sedang kendala yang disebut terakhir lebih banyak bergantung pada kebijakan pengalokasian dana untuk kepentingan *forecasting*.

Efektivitas Peramalan

Efektivitas sistem peramalan dalam membantu organisasi dapat dievaluasi berdasarkan empat kriteria berikut:

- **Accuracy.** Ini merupakan aspek terpenting dari forecast, karena perbedaan antara aktual dan forecast berarti biaya. Lebih jauh, forecast error dapat menjadi sumber terjadinya kesulitan-kesulitan yang serius, misalnya bila forecast lebih besar dari aktual maka akan terjadi kapasitas menganggur dan surplus persediaan, dan bila forecast lebih kecil dari aktual maka dapat terjadi stockout atau opportunity loss.
- **Stability vs Responsiveness.** Artinya *forecast* harus mampu mengcover kompleksitas dan ketidakpastian lingkungan baik yang disebabkan oleh *long term growth trend* maupun *seasonal influences*
- **Objectivity.** Kadang-kadang kondisi yang diramalkan tidak dapat atau tidak ada kaitannya dengan data historis yang digunakan dalam forecasting. Bila demikian maka pertama, data tetap diolah secara obyektif apa adanya, kedua baru kemudian hasil forecasting pada pengolahan data secara obyektif disesuaikan dengan memperhitungkan perkembangan terakhir situasi dan kondisi.

- **Timing.** Agar sistem forecasting dapat efektif, maka *forecast* harus tersedia tepat waktu.
- **Benefit to Cost Ratio.** Merupakan perbandingan antara manfaat yang berupa perbaikan kualitas keputusan sehubungan dengan adanya sistem peramalan yang diukur dengan cost saving dan biaya untuk membangun dan memelihara sistem peramalan. Rasio yang dapat dijadikan sebagai kriteria tunggal bagi perlu tidaknya sistem forecasting dalam perusahaan.

Metode Peramalan

Berikut beberapa metode peramalan yang dapat digunakan untuk kepentingan peramalan penjualan:

1. Metode Peramalan Kualitatif

Forecast berdasarkan pendapat (*judgement method*). Di gunakan untuk menyusun forecast penjualan maupun forecast kondisi bisnis pada umumnya.

Pendapat-pendapat yang di pakai sebagai dasar melakukan forecast adalah:

a. Pendapat Salesman

Salesman di minta untuk mengukur apakah ada kemajuan atau kemunduran segala hal yang berhubungan dengan tingkat penjualan pada daerahnya masing-masing.

b. Pendapat Sales Manajer

Pada umumnya estimasi kepala bagian penjualan dapat lebih obyektif karena mempertimbangkan banyak faktor. Ini juga di sebabkan pendidikannya yang relatif lebih tinggi dan pengalamannya yang lebih luas di bidang penjualan.

c. Pendapat Para Ahli

Kadang-kadang estimasi yang di lakukan oleh para salesman dan sales manager ada pertentangannya. Sehingga perusahaan perlu memperkerjakan para konsultan di dalam perusahaannya

d. Survey Konsumen

Dan jika pendapat dari ketiga bagian di atas itu sangat kurang maka perusahaan perlu meminta pendapat dari konsumen. Dengan cara melakukan survei atau penelitian kepada konsumen.

2. Model Kuantitatif (statistik/Statistic Method)

Peramalan menghendaki perpaduan antara analisis ilmiah kuantitatif dengan menggunakan statistik sebagai alat primer dalam membuat peramalan. Berikut ini beberapa metode peramalan dengan menggunakan pendekatan statistik:

a. Trend bebas

b. Trend setengah rata-rata

c. Trend Matematis

- Metode moment

- Metode Least Square
- Metode Regresi

3. Model Khusus

Metode khusus ini adalah cara khusus untuk meramalkan penjualan dengan menggunakan analisis market share, analisis product line, dan analisis pengguna akhir

Model kuantitatif (statistik) dalam realita penggunaan secara keseluruhan masih kurang dapat di percaya hasilnya, sebab banyak hal yang tidak dapat di ukur secara kuantitatif seperti :

- Perkembangan politik
- Struktur masyarakat
- Perubahan secara konsumen

Pertimbangan Pemilihan Metode Peramalan

Pemilihan metode yang dipakai untuk pembuatan forecast penjualan perlu mempertimbangkan hal-hal berikut:

1. Sifat produk
2. Metoda distribusi (langsung/ tak langsung)
3. Besarnya perusahaan dibanding pesaing
4. Tingkat persaingan
5. Data historis yang tersedia
6. Akurasi metoda
7. SDM yang dimiliki untuk melakukan forecasting
8. Horison waktu perencanaan
9. Waktu yang tersedia
10. Ketersediaan dana

MATERI PERTEMUAN IV

ANGGARAN PENJUALAN

Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah:

1. Mahasiswa mampu memahami perencanaan anggaran penjualan.
2. Mahasiswa mampu menjelaskan perencanaan anggaran penjualan.
3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan anggaran penjualan.

Pengertian Anggaran

Glenn A. Welsch mendefinisikan anggaran sebagai berikut: "*Profit planning and control may be broadly as defined as systematic and formalized approach for accomplishing the planning, coordinating and control responsibility of management*". Dari pengertian tersebut, anggaran dikaitkan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Jadi bila anggaran dihubungkan fungsi dasar manajemen maka anggaran meliputi fungsi perencanaan, mengarahkan, mengorganisasi dan mengawasi setiap satuan dan bidang-bidang organisasional didalam badan usaha.

Unsur-Unsur dalam Anggaran Penjualan

1. Pengertian anggaran penjualan.
2. Kegunaan anggaran penjualan.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran penjualan.
4. Cara- cara melakukan penaksiran penjualan.
5. Bentuk anggaran penjualan.
6. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran penjualan.
7. Tujuan dan fungsi anggaran penjualan.

A. Pengertian Anggaran Penjualan

Dimaksudkan dengan Budget penjual (Sales Budget) ialah Budget yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu penjualan serta tempat (daerah) penjualannya.

Dari pengetahuan tersebut, jelaslah bahwa budget penjualan hanyalah merupakan salah satu bagian saja dari seluruh rencana perusahaan di bidang pemasaran (sales planning). Beberapa rencana perusahaan di bidang pemasaran yang lain misalnya:

1. Rencana tentang sasaran atau tujuan pemasaran selama periode yang akan datang, seperti misalnya mencapai laba maksimal, penetrasi pasar (market penetration), pengembangan pasar (market development), mempertahankan market share, memperkenalkan produk baru, dan sebagainya.
2. Rencana tentang organisasi penjualan yang akan dipergunakan selama periode yang akan datang.
3. Rencana tentang saluran distribusi yang akan dipergunakan selama periode yang akan datang.
4. Rencana tentang biaya distribusi selama periode yang akan datang.
5. Rencana tentang media-media promosi yang akan dipergunakan selama periode yang akan datang.
6. Rencana tentang biaya promosi selama periode yang akan datang.
7. Rencana tentang pengembangan produk selama periode yang akan datang, dan sebagainya.

B. Kegunaan Anggaran Penjualan

Secara umum, semua budget termasuk budget penjualan mempunyai tiga kegunaan pokok yaitu sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja dan sebagai alat pengawasan kerja yang membantu manajemen dalam memimpin jalannya perusahaan. Sedangkan secara khusus, budget penjualan berguna sebagai dasar penyusunan semua budget-budget dalam perusahaan, sebab bagi perusahaan yang menghadapi pasar bersaing, budget penjualan harus disusun paling awal daripada semua budget yang lain yang ada dalam perusahaan.

C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Penjualan

1. Faktor Internal

Yang termasuk dalam faktor intern adalah data, informasi, dan pengalaman yang terdapat didalam perusahaan sendiri, seperti:

- a. Penjualan tahun-tahun yang lalu meliputi baik kualitas, kuantitas, harga, waktu maupun tempat penjualannya.
- b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan, seperti tentang pemilihan saluran distribusi, pemilihan media-media promosi, cara penetapan harga jual dan sebagainya.
- c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan serta kemungkinan perluasannya di waktu yang akan datang.
- d. Tenaga kerja yang tersedia, baik jumlahnya maupun keterampilan dan keahliannya, serta kemungkinan pengembangannya di waktu yang akan datang.

- e. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan perluasannya di waktu yang akan datang.

2. Faktor Ekstern

Yang termasuk dalam faktor ekstern adalah data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi di sana mempunyai pengaruh terhadap budget penjualan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:

- a. Keadaan persaingan dipasar.
- b. Posisi perusahaan dalam persaingan.
- c. Tingkat pertumbuhan penduduk.
- d. Tingkat penghasilan masyarakat.
- e. Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan perusahaan, yang terutama akan mempengaruhi dalam merencanakan harga jual dalam budget penjualan yang akan disusun.
- f. Agama, adat-istiadat, dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
- g. Berbagai kebijakan pemerintah baik dibidang politik, ekonomi, sosial, budaya, maupun keamanan.
- h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional.
- i. Kemajuan teknologi, barang-barang substitusi, selera konsumen dan kemungkinan perubahannya, dan sebagainya.

D. Cara-Cara Melakukan Penaksiran Penjualan

Untuk menyusun budget penjualan diperlukan penaksiran-penaksiran (forecasting) khususnya penaksiran tentang jumlah produk yang diperkirakan akan mampu dijual beserta harga jualnya, yang masing-masing dikaitkan dengan jenis produk yang akan dijual, dengan waktu serta tempat penjualannya, dan menurut sifatnya cara untuk melakukan penaksiran-penaksiran tersebut dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Penaksiran yang bersifat kualitatif

Merupakan cara penaksiran yang menitik beratkan pada pendapat seseorang. Cara penaksiran ini mempunyai kelemahan yang menonjol, yaitu bahwa pendapat seseorang seringkali banyak diwarnai oleh hal-hal yang bersifat subyektif dari pada bersifat obyektif. Dengan demikian ketepatan hasil taksirannya menjadi diragukan. Adapun beberapa cara penaksiran yang bersifat kualitatif ini antara lain:

- a. Pendapat pimpinan bagian pemasaran
- b. Pendapat para petugas penjualan.

- c. Pendapat lembaga-lembaga penyalur.
- d. Pendapat konsumen.
- e. Pendapat para ahli yang dipandang memahami (konsultan).

2. Penaksiran yang bersifat kuantitatif

Merupakan cara penaksiran yang menitik beratkan pada perhitungan-perhitungan angka dengan menggunakan berbagai metode statistika. Cara penaksiran ini juga mempunyai kelemahan yaitu adanya hal-hal yang tidak dapat diukur secara kuantitatif misalnya selera konsumen, kebiasaan konsumen, tingkat pendidikan, dan cara berfikir masyarakat, struktur masyarakat dan sebagainya. Adapun beberapa cara penaksiran yang bersifat kuantitatif antara lain:

- a. Cara yang mendasarkan diri pada data historis dari suatu variabel saja, yaitu variabel yang akan ditaksir itu sendiri. Misalnya dengan metode trend bebas, trend setengah rata-rata, trend moment, trend least-square, dan kuadrik.
- b. Cara yang mendasarkan diri pada data historis dari variabel yang akan ditaksir serta hubungannya dengan data historis dari variabel lain yang diduga mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perkembangan variabel yang akan ditaksir tersebut. Misalnya dengan metode regresi tunggal dan regresi berganda.
- c. Cara penaksiran yang menggunakan metode-metode statistik yang diterapkan pada berbagai analisa khusus. Misalnya analisa industri, analisa jenis-jenis produk yang dihasilkan perusahaan, dan analisa pemakai akhir dari produk.

Dengan menggunakan berbagai cara penaksiran yang berbeda, akan diperoleh angka taksiran yang berbeda pula. Angka-angka taksiran ini tidak dengan sendirinya menjadi angka yang dimuat dalam budget penjualan melainkan merupakan bahan pertimbangan yang masih akan dibahas lebih lanjut dalam panitia budget.

Sebagai ilustrasi, berikut ini diberikan contoh cara penaksiran yang bersifat kuantitatif (metode trend moment dan metode least square), sehingga mendapat gambaran yang lebih jelas:

1. Metode Trend Moment

Metode trend moment menggunakan cara-cara perhitungan statistika dan matematika tertentu untuk mengetahui fungsi garis lurus sebagai pengganti garis patah-patah yang dibentuk oleh data historis perusahaan. Dengan demikian pengaruh unsur-unsur subyektif dapat dihindarkan.

Prinsip-prinsip pengerjaan metode trend moment adalah sebagai berikut:

- a. Barang tahan lama minimal satu tahun.
- b. Barang yang selalu diperlukan, misalnya sembako.
- c. Kegiatan usaha sudah berjalan minimal dua tahun, digunakan sebagai data penjualan tahun yang lalu.

- d. Jumlah data tahun lalu baik tahun ganjil maupun genap tetap diurut dari 0, 1, 2, 3,.....dst pada kolom x.

Rumus metode trend moment:

- a. $Y = a + bx$
- b. $\sum y = n.a + b.\sum x$
- c. $\sum xy = a. \sum x + b. \sum x^2$

Contoh soal:

Sebuah perusahaan yang bergerak dalam penyediaan minuman air galon ingin membuat forecast penjualan minuman air gallon untuk beberapa tahun mendatang didaerah Cianjur, dengan menggambarkan garis trend data penjualan tahun yang lalu adalah sebagai berikut:

Tahun	Penjualan
	Y
2008	130.000
2009	145.000
2010	150.000
2011	165.000
2012	170.000

Hitunglah forecast penjualan dengan metode trend moment!

Jawab:

Tahun	x	Penjualan	xy	x ²
		y		
2008	0	130.000	0	0
2009	1	145.000	145.000	1
2010	2	150.000	300.000	4
2011	3	165.000	495.000	9
2012	4	170.000	680.000	16
Σ	10	760.000	1.620.000	30

- I. $\sum y = n.a + b.\sum x$
 $760.000 = 5a + 10b$

$$\text{II. } \sum xy = a \cdot \sum x + b \cdot \sum x^2$$

$$1.620.000 = 10a + 30b$$

Dibuat persamaan menjadi:

$$760.000 = 5a + 10b \quad \times 2 \quad 1.520.000 = 10a + 20b$$

$$1.620.000 = 10a + 30b \quad \times 1 \quad \underline{1.620.000 = 10a + 30b} -$$

$$-100.000 = -10b$$

$$\mathbf{b = 10.000}$$

$$760.000 = 5a + 10b$$

$$760.000 = 5a + 10(10.000)$$

$$760.000 = 5a + 100.000$$

$$660.000 = 5a$$

$$\mathbf{a = 132.000}$$

$$\mathbf{\underline{Y = 132.000 + 10.000x}}$$

Maka nilai trend tiap tahun sampai tahun 2013 dan 2014 dapat dihitung sebagai berikut:

2008	$Y = 132.000 + 10.000(0) =$	132.000
2009	$Y = 132.000 + 10.000(1) =$	142.000
2010	$Y = 132.000 + 10.000(2) =$	152.000
2011	$Y = 132.000 + 10.000(3) =$	162.000
2012	$Y = 132.000 + 10.000(4) =$	172.000
2013	$Y = 132.000 + 10.000(5) =$	182.000
2014	$Y = 132.000 + 10.000(6) =$	192.000
		1.134.000

2. Metode Least Square

Sebenarnya metode trend least square hanyalah merupakan penyederhanaan dari metode trend moment dengan cara mengusahakan sedemikian rupa sehingga jumlah parameter X sama dengan nol ($\sum x = 0$). Oleh karena $\sum x = 0$, maka rumus tersebut akan menjadi lebih sederhana, yaitu:

- I. $Y = a + bx$
- II. $\sum y = n \cdot a$ atau $a = \sum y / n$
- III. $\sum xy = b \cdot \sum x^2$ atau $b = \sum xy / \sum x^2$

Prinsip penyelesaian dengan metode least square:

- Barang tahan lama minimal satu tahun.
- Barang yang selalu diperlukan, misalnya sembako.
- Kegiatan usaha sudah berjalan minimal 2 tahun, digunakan sebagai data penjualan tahun lalu.
- Jika jumlah data tahun yang lalu adalah ganjil, maka pada kolom x ditengahnya adalah nol (0).
- Jika jumlah data tahun yang lalu adalah genap, maka pada kolom x ada dua loncatan dua angka baik keatas maupun kebawah.

Misalnya,

2009	-3
2010	-1
2011	1
2012	3

Contoh soal:

Sebuah perusahaan yang bergerak dalam penyediaan minuman air gallon ingin membuat forecast penjualan minuman air gallon untuk beberapa tahun mendatang di daerah Singkawang, dengan menggambarkan garis trend data penjualan tahun yang lalu adalah sebagai berikut:

Tahun	Penjualan
	Y
2008	130.000
2009	145.000
2010	150.000
2011	165.000
2012	170.000

Hitunglah forecast penjualan dengan metode trend least square!

Jawab:

Tahun	x	Penjualan	xy	x ²
		y		
2008	-2	130.000	-260.000	4
2009	-1	145.000	-145.000	1
2010	0	150.000	0	0
2011	1	165.000	165.000	1
2012	2	170.000	340.000	4
Σ	0	760.000	100.000	10

$$I. \Sigma y = n \cdot a \text{ atau } a = \Sigma y/n \Rightarrow a = 760.000/5 \Rightarrow a = 152.000$$

$$II. \Sigma xy = b \cdot \Sigma x^2 \text{ atau } b = \Sigma xy / \Sigma x^2$$

$$b = 100.000 / 10 \Rightarrow b = 10.000$$

$$Y = a + bx \rightarrow Y = 152.000 + 10.000x$$

Maka nilai trend tiap tahun sampai tahun 2011 dapat dihitung sebagai berikut:

2008	$Y = 152.000 + 10.000 (-2) = 132.000$
2009	$Y = 152.000 + 10.000 (-1) = 142.000$
2010	$Y = 152.000 + 10.000 (0) = 152.000$
2011	$Y = 152.000 + 10.000 (1) = 162.000$
2012	$Y = 152.000 + 10.000 (2) = 172.000$
2013	$Y = 152.000 + 10.000 (3) = 182.000$
2014	$Y = 152.000 + 10.000 (4) = 192.000$
	1.134.000

E. Bentuk Anggaran Penjualan

Tidak ada suatu bentuk standar yang harus dipergunakan oleh perusahaan jika akan menyusun budget penjualan. Ini berarti tiap-tiap perusahaan mempunyai kebebasan untuk menentukan bentuk serta formatnya. Namun harus mencakup rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu penjualan serta tempat (daerah) penjualan.

F. Beberapa Hal Yang Perlu Diperhatikan Dalam Penyusunan Anggaran Penjualan

a. Rincian jumlah dan jenis produk perusahaan.

Anggaran penjualan hendaknya menyebutkan dengan jelas jenis produk yang akan dijual serta jumlah unit dari masing-masing produk tersebut. Walaupun nantinya seluruh penjualan akan dijumlahkan, namun untuk keperluan pengawasan perlu masing-masing jenis produk yang dijual tersebut diketahui jumlahnya.

b. Rincian daerah pemasaran.

Dewasa ini merupakan hal yang umum apabila suatu perusahaan mempunyai daerah pemasaran yang cukup luas. Bagi perusahaan-perusahaan seperti ini di dalam penyusunan anggaran penjualannya perlu untuk memperlihatkan kemana saja produk perusahaan tersebut akan dijual. Hal ini sangat membantu para pelaksana penjualan serta memudahkan pengawasan penjualan. Pada umumnya daerah pemasaran yang luas ini akan dibagi menjadi beberapa daerah pemasaran dengan dasar-dasar tertentu yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Dasar yang paling umum digunakan adalah letak geografis dan tidak jarang pula yang mempergunakan pembagian atas dasar kota tujuan atau kelompok kota tujuan pemasaran.

c. Diskriminasi harga

Didalam penentuan harga jual produk, terdapat beberapa perusahaan yang menetapkan harga yang sama bagi penjualan produknya untuk seluruh daerah pemasaran yang ada. Namun demikian tidak disangkal pula bahwa terdapat beberapa perusahaan yang menerapkan kebijakan diskriminasi harga untuk daerah yang berbeda. Untuk perusahaan-perusahaan semacam ini harga yang dapat ditentukan untuk masing-masing daerah pemasaran tersebut harus jelas sehingga dapat diketahui dan diawasi pelaksanaannya dengan mudah. Jika harga untuk masing-masing daerah pemasaran ini tidak dijelaskan maka penjualan produk perusahaan tersebut akan mengalami beberapa kesulitan didalam pemantauannya, karena terdapat beberapa harga yang berbeda antara satu daerah dengan daerah pemasaran yang lainnya.

d. Potongan harga

Didalam pelaksanaan penjualan produk perusahaan sangat sering dijumpai adanya potongan harga. Bagi pembeli atau distributor yang membeli dalam jumlah tertentu, atau pembayarannya dengan jangka waktu tertentu seringkali mendapatkan perlakuan harga yang berbeda. Untuk memudahkan pengawasan penjualan produk perusahaan ini, maka didalam anggaran yang disusun seharusnya disebutkan seberapa banyak potongan yang akan diberikan oleh perusahaan sehubungan dengan pembelian dengan persyaratan-persyaratan khusus tersebut. Pengawasan pemberian potongan pembelian ini akan lebih mudah apabila perusahaan telah mempersiapkan didalam anggaran yang ddisusun tersebut. Bagi perusahaan-perusahaan dimana potongan pembelian ini merupakan hal yang rutin, misalnya dihubungkan dengan waktu pembayaran, maka lebih baik bila anggaran penjualan yang disusun tersebut dilengkapi dengan anggaran potongan pembelian. Pelaksanaan penyusunan anggaran ini dapat disusun sendiri atau berdiri sendiri, namun tidak jarang pula yang langsung digabungkan dengan anggaran penjualan yang ada.

e. Pada umumnya anggaran penjualan ini disusun untuk satu periode atau satu tahun.

Namun untuk keperluan perencanaan, koordinasi dan pengawasan dalam perusahaan tersebut selayaknya anggaran penjualan yang disusun ini juga dilengkapi dengan rincian penjualan bulanan. Bahkan beberapa perusahaan yang mendasarkan penyusunan anggaran penjualan dari pada pengecer, agen dan distributor, tidak jarang disusun perencanaan penjualan produk perusahaan perbulan dahulu baru kemudian dijadikan perencanaan tahunan dengan jalan menjumlahkan seluruh penjualan bulanan yang ada. Namun bagi perusahaan yang menyusun peramalan penjualan tahunan, pada umumnya pemecahan perencanaan penjualan bulanan ini akan dilaksanakan atas dasar pola penjualan bulanan yang telah ada dari beberapa periode

yang telah lalu. Atas dasar pola ini ditentukan berapa besarnya jumlah penjualan perbulan pada periode yang bersangkutan.

G. Tujuan Dan Fungsi Anggaran Penjualan

Tujuan utama dari anggaran penjualan adalah:

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

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

1. Anggaran penjualan adalah dasar perencanaan atas kegiatan perusahaan pada umumnya.
2. Anggaran penjualan sebagai alat koordinasi dan mengarahkan setiap pelaksanaan divisi pemasaran.
3. Anggaran penjualan sebagai alat pengorganisasian.
4. Anggaran penjualan sebagai alat pengawasan bagi manajemen.

MATERI PERTEMUAN V

ANGGARAN PRODUKSI

Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

1. Mahasiswa mampu memahami Anggaran Produksi
2. Mahasiswa mampu menjelaskan Anggaran Produksi
3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Anggaran Produksi

A. Pengertian Anggaran Produksi

Anggaran produksi adalah suatu perencanaan secara terperinci mengenai jumlah unit produk yang akan diproduksi selama periode yang akan datang, yang di dalamnya mencakup rencana mengenai jenis (kualitas), jumlah (kuantitas), waktu (kapan) produksi akan dilakukan. Anggaran produksi berarti anggaran kegiatan, karena produksi adalah proses kegiatan membuat produk. Produksi tidak perlu dianggarkan, tetapi dijadwalkan (Ellen Christina, 2001: 60)

Dalam pengertian sempit anggaran produksi adalah merupakan jumlah yang harus diproduksi. Jumlah barang yang akan dijual akan mencerminkan pendekatan yang berbeda yaitu kebijaksanaan tingkat produksi yang menekankan pada stabilitas produksi persediaan yang mengambang, dan jika kebijaksanaan ditekankan pada tingkat penjualan maka pengendalian tingkat persediaan yang mengambang. Kombinasi keduanya akan memunculkan produksi dan persediaan akan berubah dalam batas waktu tertentu.

Anggaran produksi disusun dengan memperhatikan semua kegiatan produksi yang yang diperlukan untuk menunjang anggaran penjualan yang telah disusun. Rencana produksi meliputi penentuan produk yang harus diproduksi untuk memenuhi penjualan yang direncanakan dan mempertahankan tingkat persediaan barang jadi yang diinginkan.

Anggaran produksi adalah perencanaan dan pengorganisasian sebelumnya mengenai orang-orang, bahan-bahan, mesin-mesin, dan peralatan lain serta modal yang diperlukan untuk memproduksi barang pada suatu priode tertentu dimasa depan sesuai dengan apa yang dibutuhkan atau diramalkan (Adi Saputro, 1995: 35).

B. Kegunaan Anggaran Produksi

Anggaran produksi berguna untuk pedoman kerja, koordinasi kerja, dan pengendalian kerja divisi produksi. Semua level manajer di divisi produksi harus bekerja berdasar anggaran produksi. Di samping itu anggaran produksi berguna untuk:

1. menunjang kegiatan penjualan,
2. menjaga tingkat persediaan barang jadi yang sewaktu-waktu di minta oleh konsumen,

3. mengendalikan kegiatan produksi agar dapat meneipta harga pokok produksi yang serendah – rendahnya.

Secara umum anggaran produksi berguna sebagai pedoman kerja , pengkoordinasian kerja dan pengawasan kerja. Sedangkan secara khusus anggaran produksi dapat berguna sebagai (Apandi Nasehatun,1999 :27) :

1. Menunjang kegiatan penjualan, sehingga produk dapat disediakan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.
2. Menjaga tingkat persediaan yang memadai dengan cara mengusahakan persediaan yang tidak terlalu besar dan tidak terlalu kecil.
3. Mengatur produksi agar biaya produksi dapat ditekan seminimal mungkin.

Adapun tujuan dari anggaran produksi adalah sebagai berikut :

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

C. Faktor-faktor yang mempengaruhi Anggaran Produksi

Anggaran produksi seperti dihitung berdasarkan anggaran penjualan menentukan anggaran penggunaan bahan, anggaran pembelian bahan, anggaran biaya upah buruh atau anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya ovehead pabrik. Perencanaan dan penjadwalan produksi adalah tugas pabrik yang menyangkut penentuan jumlah barang yang diproduksi dan penentuan waktu produksi.

Oleh sebab itu faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran produksi antara lain adalah:

- 1) Rencana penjualan yang tertuang dalam anggaran penjualan,
- 2) Kapasitas pabrik dan peralatan pabrik yang tersedia termasuk teknologi yang digunakan,
- 3) Tenaga buruh termasuk rekrutmen, pelatihan, penempatan, pengggpahan, dan pemutusan hubungan kerja,
- 4) Bahan baku termasuk teknik transportasi dan pergudangan, dan
- 5) Modal kerja untuk menjalankan proses produksi

Faktor-faktor Internal dan Eksternal dalam Penyusunan Budget Produksi :

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

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

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

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

Penyusunan Anggaran Produksi

Dalam penyusunan anggaran produksi yang mengutamakan stabilitas produksi ditentukan terlebih dahulu kebutuhan selama 1 tahun, kemudian diperkirakan kebutuhan setiap bulannya. Akhirnya tingkat persediaan disesuaikan dengan kebutuhan, agar produksi tetap stabil.

Penyusunan anggaran produksi tergantung pada anggaran penjualan. Dalam kondisi pasar persaingan sempurna, anggaran penjualan merupakan acuan utama untuk menyusun anggaran produksi, anggaran biaya pemasaran, anggaran biaya administrasi dan anggaran laba operasi. Manajer produksi sebelum melaksanakan kegiatan menyusun anggaran produksi dalam unit dan anggaran persediaan barang jadi dalam unit (Munandar, 1999 : 32).

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

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

Untuk itu peranan prosedur perencanaan produksi dalam setiap perusahaan sangat besar, karena seluruh tugas yang dilakukan dalam proses produksi harus ditetapkan dalam rencana.

Dalam menetapkan prosedur perencanaan maka pimpinan harus memperhatikan tahapan-tahapan sebagai berikut:

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

MATERI PERTEMUAN VI

ANGGARAN BAHAN BAKU

Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

1. Mahasiswa mampu memahami Anggaran Bahan Baku
2. Mahasiswa mampu menjelaskan Anggaran Bahan Baku
3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Anggaran Bahan Baku

A. Pengertian Anggaran Bahan Baku

Anggaran Bahan Baku adalah perencanaan kuantitas bahan baku yang dibutuhkan untuk keperluan produksi pada periode mendatang. Kebutuhan bahan baku diperinci berdasarkan:

- a. Jenis bahan baku.
- b. Menurut macam barang jadi yang akan dihasilkan.
- c. Menurut bagian-bagian dalam pabrik yang menggunakan bahan baku tersebut.

B. Fungsi Anggaran Kebutuhan Bahan Baku

Ada 2 fungsi penting anggaran bahan baku, yaitu :

1. Sebagai dasar untuk menyusun budget pembelian bahan mentah, jumlah satuan bahan mentah yang dibeli ditentukan oleh beberapa banyak satuan bahan mentah yang dibutuhkan oleh berapa banyak satuan bahan mentah dibutuhkan dalam proses produksi.
2. Sebagai dasar untuk menyusun anggaran biaya bahan mentah besarnya biaya bahan mentah ditentukan oleh berapa banyak satuan bahan mentah tersebut dibutuhkan untuk proses produksi.
3. Sebagai Data dan informasi untuk menyusun anggaran kebutuhan bahan mentah.

C. Manfaat Anggaran Kebutuhan Bahan Baku

Anggaran bahan baku mempunyai 3 kegunaan pokok yaitu :

- a. Sebagai pedoman kerja.
- b. Sebagai alat untuk menciptakan koordinasi kerja.
- c. Sebagai alat untuk melakukan pengawasan kerja.

D. Data dan Informasi Untuk Menyusun Anggaran Kebutuhan Bahan Baku

Data dan informasi digunakan untuk menyusun anggaran kebutuhan bahan baku adalah:

1. Rencana produksi yang tertuang dalam anggaran yang akan diproduksi. Khususnya tentang jumlah dari masing-masing jenis barang yang akan diproduksi dari waktu ke waktu selama periode tertentu.
2. Berbagai standar pemakaian bahan baku dari masing-masing bahan baku untuk proses produksi, yang ditetapkan dan berlaku di perusahaan. Standar pemakaian bahan baku diperlukan untuk mengendalikan efisiensi pemakaian bahan baku (controlling).

Ada 2 metode yang menetapkan standar data dan informasi dalam perusahaan, yaitu:

1. Data historis atau data pengalaman diwaktu-waktu yang telah lalu.
Caranya adalah dengan melihat jumlah unit yang dihasilkan di suatu waktu yang lalu dan kemudian membandingkan dalam satuan jumlah satuan unit bahan mentah yang habis terpakai untuk waktu produksi pada bulan tersebut, maka dari hasil itu dapat diketahui penggunaan bahan mentah rata-rata untuk unit produk.
2. Data penelitian khusus. Pada data penelitian khusus dengan mengabaikan data pengalaman di waktu-waktu yang telah lalu. Cara ini misalnya dapat dilakukan dengan:
 1. Mengukur secara fisik barang jadi yang telah selesai diproduksi, agar dapat diketahui jumlah satuan unit bahan baku yang dipakai untuk menghasilkan produk tersebut. Misalnya PT. Charisma yang bergerak dalam produksi mebel akan menghasilkan meja dan kursi. Maka, hal yang dilakukan adalah mengukur meja dan kursi yang telah selesai diproduksi, hal ini dimaksudkan untuk mengetahui kebutuhan bahan baku berupa kayu yang dipakai.
 2. Melakukan penelitian dan pengukuran secara laboratories terhadap produk yang dihasilkannya. Hal ini biasanya dipakai pada barang atau produk yang tidak mudah diukur penggunaan bahan baku secara visual, tanpa bantuan alat khusus, Misal obat-obatan, minuman, kosmetik, dll.
 3. Mengadakan percobaan-percobaan proses produksi secara efisien, sambil diukur pemakaian bahan mentahnya.

Pengertian Tujuan dan Komponen Anggaran Bahan Baku

Untuk menghindari tidak tepatnya persediaan bahan baku, maka diperlukan suatu perencanaan sebagai alat untuk mengendalikan bahan baku agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Salah satu cara pengendalian tersebut adalah dengan penyusunan budget (anggaran). Anggaran bahan baku adalah anggaran yang berhubungan dan merencanakan secara sistematis serta lebih terperinci tentang penggunaan bahan baku untuk proses produksi selama periode tertentu yang akan datang.

E. Tujuan Anggaran Bahan Baku.

Tujuan anggaran bahan baku antara lain adalah:

1. Memperkirakan jumlah kebutuhan bahan baku.
2. Memperkirakan jumlah pembelian bahan baku yang diperlukan.
3. Sebagai dasar untuk memperkirakan kebutuhan dana yang diperlukan untuk melaksanakan pembelian bahan baku.
4. Sebagai dasar penyusunan produk costing yakni memperkirakan komponen harga pokok pabrik karena penggunaan bahan baku dalam proses produksi.
5. Sebagai dasar untuk melaksanakan fungsi pengawasan dalam bahan baku.

F. Komponen Anggaran Bahan Baku.

Anggaran bahan baku terdiri dari 4 komponen :

1. Anggaran kebutuhan bahan baku (direct materials used budget).
2. Anggaran pembelian bahan baku (direct materials purchases budget).
3. Anggaran persediaan bahan baku (cost of direct materials budget).
4. Anggaran biaya bahan baku yang habis digunakan dalam produksi.

Contoh Anggaran Kebutuhan Bahan Baku:

PT GM memproduksi satu jenis produk yakni produk A. Untuk membuat produk A diperlukan bahan B dan bahan C. berikut data-data selengkapnya:

Rencana produksi untuk tahun 20XY yang diambil dari Anggaran Produksi

Standar Penggunaan (SP) Bahan Baku/ Standard Usage Rate (SUR)

Perkiraan Harga Bahan Baku per unit

Harga Bahan B = Rp 25,00 per unit

Harga Bahan C = Rp 50,00 per unit

Persediaan Awal tahun 20XY

Persediaan awal bahan B = 75 unit

Persediaan awal bahan C= 115 unit

Rencana Persediaan Akhir bulan/ Triwulan

Berdasarkan data dan informasi di atas buatlah Anggaran Kebutuhan Bahan Baku

Pengertian Anggaran Persediaan Bahan Baku

Anggaran Persediaan Bahan Baku merupakan suatu perencanaan yang terperinci atas kuantitas bahan baku yang disimpan sebagai persediaan.

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 kebijaksanaan dalam menilai persediaan yang berbeda. Tetapi pada dasarnya kebijakan tentang penilaian persediaan dapat dikelompokkan menjadi:

1. Kebijakan FIFO (First In First Out).

Kebijakan FIFO, bahan baku yang lebih dahulu digunakan untuk produksi adalah bahan baku yang lebih dahulu masuk di gudang, sehingga sering pula diterjemahkan "pertama masuk pertama keluar". Dengan kata lain, penilaian bahan baku di gudang nilainya diurutkan menurut urutan waktu pembeliannya.

2. Kebijakan LIFO (Last In First Out).

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.

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 (safety stock) 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 resiko kehabisan bahan baku relative kecil, sehingga persediaan besi tidak perlu terlalu besar. Sebaliknya biaya bahan baku yang dipesan, maka resiko kehabisan bahan baku relative besar, sehingga perlu persediaan besi yang cukup besar pula.
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 resiko kehabisan bahan baku relative kecil.

3. Dapat diperkirakan atau tidak kebutuhan bahan baku secara tepat. Bagi perusahaan yang dapat memperkirakan jumlah kebutuhan bahan baku secara tepat, maka resiko kehabisan bahan baku kecil (karena bahan baku yang dibutuhkan sudah disediakan sepenuhnya).
4. Perbandingan antara biaya penyimpanan bahan baku dan biaya extra karena kehabisan bahan baku. Biaya penyimpanan tampak besar daripada biaya extra akibat kehabisan bahan baku maka tidak perlu adanya persediaan besi yang terlalu besar.

Pengertian Anggaran Pembelian Bahan Baku (Direct Materials Purchases Budget)

Anggaran Pembelian Bahan Baku adalah Anggaran yang merencanakan secara sistematis dan lebih terperinci tentang kuantitas pembelian bahan baku guna memenuhi kebutuhan untuk produksi dari waktu ke waktu selama periode tertentu. Anggaran bahan baku berisi rencana kuantitas bahan baku yang harus dibeli oleh perusahaan dalam periode waktu mendatang.

Hal ini harus dilakukan dengan hati-hati dalam hal:

- Jumlah pembelian
- Waktu pembelian

Apabila bahan baku yang dibeli terlalu besar akan mengakibatkan:

- Bertumpuknya bahan baku di gudang, yang mengakibatkan penurunan kualitas.
- Terlalu lama bahan baku “menunggu” giliran diproses.
- Biaya penyimpanan terlalu besar.

Apabila jumlah bahan baku yang dibeli terlalu kecil juga mendatangkan resiko:

- Terhambatnya kelancaran proses produksi akibat kebiasaan bahan baku.
- Timbulnya biaya tambahan untuk mencari bahan baku pengganti secepatnya.

Fungsi Anggaran Pembelian 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.

Kegunaan anggaran pembelian bahan baku

Ada 3 kegunaan pokok anggaran pembelian bahan baku, yakni:

1. Sebagai pedoman kerja.
2. Sebagai alat manajemen untuk menciptakan koordinasi kerja.
3. Sebagai alat manajemen untuk melakukan evaluasi atau pengawasan kerja.

Data Dan Informasi untuk Menyusun Anggaran Pembelian Bahan Baku

Data dan 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. Misalkan semakin banyak jumlah satuan yang dibutuhkan, akan semakin banyak pula satuan bahan baku yang dibeli. Sebaliknya bila semakin sedikit jumlah satuan yang dibutuhkan, akan semakin sedikit pula satuan bahan baku yang dibeli
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. Sebaliknya bila setiap kali perusahaan menanggung biaya yang kecil, maka akan mendorong perusahaan untuk sering melakukan transaksi pembelian. Hal ini mengakibatkan setiap kali pembelian maka perusahaan membeli dalam jumlah yang kecil.
3. Resiko yang ditanggung oleh perusahaan yang berhubungan dengan penyimpanan bahan baku di gudang (carrying cost). Misalkan resiko 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. Sebaliknya bila resiko simpanan tersebut kecil, maka akan mendorong perusahaan untuk selalu menyimpan bahan baku yang banyak di gudang. Akibatnya pada setiap melakukan pembelian akan dibeli bahan baku dalam jumlah banyak.
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. Sebaliknya bilamana ada kecenderungan harga beli bahan baku akan terus turun maka perusahaan akan melakukan pembelian dalam jumlah yang sedikit demi sedikit.
5. Tersedia bahan baku di pasar. Misalkan bahan baku tidak selalu tersedia di pasar pada sepanjang tahun maka akan mendorong perusahaan untuk segera melakukan pembelian bahan baku dalam jumlah banyak, selagi masih banyak tersedia di pasar. Begitu pun dengan sebaliknya.
6. Tersedianya modal kerja. Misalkan perusahaan memiliki modal kerja yang cukup, maka akan memberikan kemungkinan untuk melakukan pembelian bahan baku dalam jumlah banyak.

Sebaliknya bila modal kerja yang tersedia terbatas, maka perusahaan hanya akan melakukan pembelian bahan baku dalam jumlah yang sedikit.

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. Sebaliknya bila persediaan bahan baku dalam jumlah yang sedikit maka akan mendorong melakukan pembelian dalam jumlah yang sedikit.

Kebijakan yang mempengaruhi bahan baku adalah:

1. Fluktuasi produksi dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang yang tertuang dalam budget unit yang akan diproduksi. Untuk menghadapi jumlah produksi yang meningkat, diperlukan persediaan bahan baku dalam produksi yang banyak. Sedangkan bila menghadapi jumlah produksi yang akan menurun, hanya akan diperlukan persediaan bahan baku dalam jumlah yang sedikit.
2. Fasilitas penyimpanan yang tersedia. Bila fasilitas penyimpan yang tersedia cukup banyak, maka akan menggunakan penetapan kebijakan persediaan bahan baku dalam jumlah yang banyak pula. Sebaliknya bila fasilitas yang tersedia terbatas maka persediaan bahan baku ditetapkan dalam jumlah yang sedikit.
3. Modal kerja yang tersedia. Bila modal kerja yang tersedia cukup banyak, maka akan memungkinkan penetapan persediaan bahan baku dalam jumlah yang banyak pula. Sebaliknya bila modal kerja yang tersedia terbatas, maka persediaan bahan baku ditetapkan dalam jumlah yang sedikit.
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. Misalkan biaya simpan murah. maka akan memungkinkan penetapan kebijakan persediaan bahan baku dalam jumlah yang banyak. Sebaliknya bila biaya simpan mahal, maka persediaan bahan baku ditetapkan dalam jumlah sedikit.
5. Resiko simpan bahan baku, yaitu kerugian yang timbul dan harus ditanggung oleh perusahaan karena menyimpan bahan baku seperti rusak, kualitas turun, barang ketinggalan jaman, dll.
6. Tingkat perputaran bahan baku (inventory turn over) diwaktu-waktu yang lalu. Misalnya: di waktu-waktu yang lalu tingkat perputaran persediaan bahan baku rendah, maka akan mendorong penetapan persediaan bahan baku dalam jumlah yang banyak. Sebaliknya, bilamana tingkat

perputaran persediaan bahan baku tinggi, maka akan mendorong penetapan persediaan bahan baku dalam jumlah yang sedikit.

7. Lamanya tenggang waktu antara bahan menah 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. Sebaliknya tenggang waktunya singkat, maka akan ditetapkan persediaan bahan baku dalam jumlah sedikit.

Menentukan Jumlah pembelian

Hal yang perlu selalu 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:

- LOL yaitu Lot for Lot. Jumlah pembelian sebesar jumlah kebutuhan bersih

Perhitungan bahan baku untuk satu periode ditentukan dengan:

Persediaan bahan akhir	xxxx
kebutuhan bahan baku untuk produksi	xxxx (+)
jumlah kebutuhan	= xxxx
persediaan awal	xxxx (-)
pembelian bahan baku	= xxxx

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

Pertimbangan Pembelian Bahan Baku

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.

Pengertian Anggaran Persediaan Bahan Baku

Anggaran Persediaan Bahan Baku merupakan suatu perencanaan yang terperinci atas kuantitas bahan baku yang disimpan sebagai persediaan. 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.

Pada dasarnya kebijaksanaan tentang penilaian persediaan dapat dikelompokkan menjadi:

1. Kebijakan FIFO (First In First Out).

Kebijakan FIFO, bahan baku yang lebih dahulu digunakan untuk produksi adalah bahan baku yang lebih dahulu masuk di gudang, sehingga sering pula diterjemahkan ”pertama masuk pertama keluar”. Dengan kata lain, penilaian bahan baku di gudang nilainya diurutkan menurut urutan waktu pembeliannya.

2. Kebijakan LIFO (Last In First Out).

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.

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 (safety stock) 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 resiko kehabisan bahan baku relative kecil, sehingga persediaan besi tidak perlu terlalu besar. Sebaliknya biaya bahan baku yang dipesan, maka resiko kehabisan bahan baku relative besar, sehingga perlu persediaan besi yang cukup besar pula.
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 resiko kehabisan bahan baku relative kecil.
3. Dapat diperkirakan atau tidak kebutuhan bahan baku secara tepat. Bagi perusahaan yang dapat memperkirakan jumlah kebutuhan bahan baku secara tepat, maka resiko kehabisan bahan baku kecil (karena bahan baku yang dibutuhkan sudah disediakan sepenuhnya).
4. Perbandingan antara biaya penyimpanan bahan baku dan biaya extra karena kehabisan bahan baku. Biaya penyimpanan tampak besar daripada biaya extra akibat kehabisan bahan baku maka tidak perlu adanya persediaan besi yang terlalu besar.

Bentuk Format Dasar Anggaran Persediaan Bahan Baku

Anggaran Persediaan Bahan Baku disusun untuk merencanakan persediaan di masa yang akan datang. Faktor persediaan ini menjadi pertimbangan dalam pembelian bahan mentah. Pembelian bahan mentah bisa saja tidak sama dengan jumlah bahan mentah yang diperlukan karena adanya faktor persediaan.

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. Selebihnya disesuaikan dengan kebutuhan dan situasi perusahaan.

MATERI PERTEMUAN VII

ANGGARAN TENAGA KERJA LANGSUNG

Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

1. Mahasiswa mampu memahami Anggaran Tenaga Kerja Langsung
2. Mahasiswa mampu menjelaskan Anggaran Tenaga Kerja Langsung
3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Anggaran Tenaga Kerja Langsung

A. Pengertian Anggaran Tenaga Kerja Langsung

Pada setiap perusahaan tentu saja ada biaya yang dikeluarkan untuk keperluan tenaga kerja. Tenaga kerja merupakan salah satu faktor produksi yang utama dan yang selalu ada dalam perusahaan, meskipun pada perusahaan tersebut sudah digunakan mesin-mesin. Mesin yang bekerja dalam perusahaan tentu saja perlu ditangani oleh tenaga manusia, meskipun mesin-mesin jaman sekarang sudah banyak yang bersifat otomatis.

Anggaran tenaga kerja seperti halnya anggaran bahan baku, hanya merencanakan unsur tenaga kerja langsung. Dan seperti halnya anggaran bahan mentah, anggaran tenaga kerja selalu dikaitkan dengan anggaran produksi yang telah disusun sebelumnya. Perencanaan tenaga meliputi aspek yang luas sekali, sehingga perlu diperhitungkan secara matang oleh pemimpin perusahaan.

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

Berbagai cara dilakukan oleh perusahaan untuk mencari dan mendapatkan tenaga kerja yang baik dan terampil, yang cocok untuk bidang pekerjaannya. Tenaga kerja yang tidak memiliki keterampilan khusus umumnya mudah dicari di Indonesia ini. tetapi untuk mencari tenaga kerja yang baik di salah satu bidang khusus, seperti tenaga teknis dan manajerial harus diperoleh secara khusus pula. Untuk mereka, perusahaan tidak segan-segan menyediakan perangsang berupa gaji yang besar dan fasilitas yang lengkap. Beberapa perusahaan besar bahkan mendapatkannya dengan melalui kaderisasi, umpamanya dengan penawaran beasiswa yang mengikat. Karena itu biaya tenaga kerja, sebetulnya tidak hanya timbul pada saat tenaga kerja itu digunakan, akan tetapi ada sebelum tenaga kerja itu siap.

Seleksi tenaga kerja dilakukan dengan berbagai cara. Selain diadakan uji tertulis dan lisan, juga diadakan psikotes, untuk mengetahui secara pasti siapa yang paling cocok untuk bidang pekerjaan yang tersedia. Tujuan seleksi tenaga kerja khususnya adalah untuk mencari orang-orang yang cocok dan mempunyai potensi untuk berkembang.

Tenaga kerja yang sudah berpengalaman selain mahal “harga”-nya juga ada kemungkinan bahwa pengalaman yang dimiliki justru tidak sesuai dengan kebutuhan yang ada.

Pelatihan atau training biasanya diberikan pada tenaga kerja baru. Pelatihan ini dapat diberikan oleh internal perusahaan atau bisa juga oleh lembaga khusus yang memberikan secara bersama-sama dengan para tenaga kerja baru di perusahaan lain. Pelatihan bisa dilakukan di lingkungan kantor/perusahaan, atau di luar perusahaan.

Sesudah selesai masa latihan, maka tenaga kerja siap untuk ditempatkan. Potensi masing-masing tenaga kerja dan jabatan yang tersedia bermacam-macam sehingga perlu adanya evaluasi dan spesifikasi pekerjaan bagi mereka.

Semua aspek di atas tidak hanya berlaku pada satu tingkatan saja, tetapi pada semua tingkatan jabatan dalam perusahaan. Sehingga jelaslah bahwa biaya tenaga kerja merupakan komponen yang cukup besar bagi harga produk barang yang dihasilkan.

B. Fungsi Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Tenaga Kerja Langsung

Penyusunan anggaran 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

Laporan pelaksanaan tenaga kerja langsung merupakan kelanjutan pelaksanaan untuk bahan baku.

Contoh :

Data anggaran sebagai berikut :

Produksi bulan Februari = 16.000 unit, dengan standar pemakaian tenaga kerja langsung = 2,5 jam per unit barang, tariff upah = Rp 100,00/jam.

Data realisasi sebagai berikut :

Produksi bulan Februari = 15.000 unit yang menghabiskan 37.000 jam tenaga kerja langsung dan upah yang dibayarkan Rp 4.070.000,00.

Rencana	Disesuaikan	Realisasi	Penyimpangan	Jumlah	%
Produksi	16.000	15.000	15.000		
Standar Pemakaian TK	2,5 DLH	2,5 DLH	2,467 DLH	0,033 DLH	1%
Jumlah DLH	40.000 DLH	37.500 DLH	37.000 DLH	32.000 DLH	2%
Upah / DLH	Rp.100,0	Rp 100,00	Rp 110,00	(Rp 10,00)	10%
Jumlah Upah	Rp 4000.000	Rp 3.750.000	Rp 4.070.000	(Rp 320.000)	8%

Laporan pelaksanaan dan analisa variansi untuk data di atas adalah sebagai berikut:

Analisa variansi:

$$\begin{aligned} \text{Penyimpangan efisiensi} &= (\text{JTKL standar} - \text{JTKL actual}) \times \text{tarif standar} \\ &= (37.500 - 37.000) \times \text{Rp } 100,00 = \text{Rp } 50.000,00 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Penyimpangan upah} &= (\text{tarif standar} - \text{tarif aktual}) \times \text{JTKL aktual} \\ &= \text{Rp } 100,00 - \text{Rp } 110,00) \times 37.000 \\ &= (\text{Rp } 370.000,00) \end{aligned}$$

$$\text{Total variansi} = \text{Rp } 50.000,00 + (\text{Rp } 370.000,00) = (\text{Rp } 320.000)$$

C. Jenis-Jenis Tenaga Kerja

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. Sedangkan 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 langsung memiliki sifat:

- Besar kecilnya biaya untuk tenaga kerja jenis ini berhubungan secara langsung dengan tingkat kegiatan produksi.
 - Biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja jenis ini merupakan biaya variabel.
 - Umumnya dikatakan bahwa tenaga kerja jenis ini merupakan tenaga kerja yang kegiatannya langsung dapat dihubungkan dengan produk akhir (terutama dalam penentuan harga pokok).
- Yang dikategorikan sebagai tenaga kerja langsung antara lain adalah para buruh pabrik yang ikut serta dalam kegiatan proses produksi dari bahan mentah sampai berbentuk barang jadi.

2. Tenaga kerja tidak langsung

Sedangkan tenaga kerja tidak langsung mempunyai sifat-sifat sebagai berikut:

- Besar kecilnya biaya untuk tenaga kerja jenis ini tidak berhubungan secara langsung dengan tingkat kegiatan produksi.
- 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.
- 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).

D. Sistem Upah Dan Perencanaan Tingkat Upah

Ada tiga sistem pembayaran upah, yaitu:

1. Sistem upah menurut waktu,

Sistem upah 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:

- 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.
- Bagi para tenaga kerja yang kurang terampil, sistem upah ini dapat member ketengan 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:

- 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.
- 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,

Sistem upah 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:

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

Kerugian sistem upah menurut unit hasil yaitu:

- Para pekerja akan bekerja terburu-buru, sehingga kualitas barang kurang terjaga.
- Para pekerja yang kurang terampil akan selalu memperoleh upah yang rendah, akibatnya mereka kurang mempunyai semangat kerja.

3. Sistem upah dengan insentif,

Sistem upah 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:

- Rata-rata tingkat upah. Penentuan tarif upah dalam suatu departemen atau pusat biaya dapat dilakukan dengan membuat estimasi jumlah pekerja dan tingkat upah, kemudian di hitung rata-rata upah.
- Rasio historis. Rasio historis antara jumlah upah yang dibayar dengan jumlah jam kerja langsung dalam suatu departemen dapat berubah bila kondisi berubah.
- 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

E. Penentuan Standar Jam Tenaga 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.

F. Jenis Anggaran Tenaga Kerja Langsung Dan Persiapan Penyusunan Anggaran Tenaga Kerja

Apabila memungkinkan, anggaran tenaga kerja dapat dibuat secara terpisah, yakni anggaran jam kerja langsung dan anggaran biaya tenaga kerja langsung.

1. Anggaran jam tenaga kerja langsung

Anggaran ini harus mencantumkan data-data sebagai berikut:

- a) Jenis barang yang dihasilkan perusahaan
- b) Bagian-bagian yang terlibat dalam proses produksi
- c) Jumlah JTKL yang diperlukan untuk memproduksi tiap jenis barang
- d) Waktu produksi barang

2. Anggaran biaya tenaga kerja langsung

Anggaran ini memuat hal-hal sebagai berikut:

- a) Jumlah barang yang diproduksi

- b) JTKL yang diperlukan untuk mengerjakan 1 unit barang
- c) Tingkat upah rata-rata per JTKL
- d) Jenis barang yang dihasilkan perusahaan
- e) Waktu produksi barang

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 Manning Table.

Manning Table merupakan daftar kebutuhan tenaga kerja yang menjelaskan:

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

G. Bentuk Format Anggaran Tenaga Kerja Langsung

Berikut ini disajikan pedoman langkah-langkah umum penyusunan anggaran tenaga kerja. Langkah-langkah ini hanya pedoman umum dan bukan suatu pedoman standard karena bagaimanapun penyusunan anggaran tenaga kerja harus disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi yang ada pada perusahaan.

Selengkapnya langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

- Menentukan satuan dasar yang digunakan untuk menyusun anggaran tenaga kerja langsung. Pada umumnya menggunakan Jam buruh langsung (DLH) atau Biaya buruh langsung (DLC)
- Menyusun manning table yang merupakan daftar kebutuhan tenaga kerja menyangkut jenis dan kualifikasi, jumlah masing-masing kualifikasi dan bagian-bagian yang membutuhkan
- Menentukan waktu standar
- Menentukan standar upah
- Menyajikan dalam bentuk tabel

Bentuk Format Penyajian Anggaran Tenaga Kerja Langsung

Anggaran Tenaga Kerja Langsung setidaknya memuat informasi

Waktu produksi

Jenis barang yang dihasilkan

Jumlah barang yang diproduksi

Standar waktu, Jumlah waktu, Standar upah, Jumlah Upah

Bagian-bagian yang membutuhkan tenaga kerja

Jumlah total

Bentuk format penyajian juga dapat dilakukan dengan membagi menjadi dua sub yakni:

1. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
2. Anggaran jam buruh langsung yang diperinci dengan memuat hal-hal sbb:

Jenis barang yang dihasilkan

Bagian-bagian yang ada dalam proses produksi

Jumlah DLH yang diperlukan setiap jenis barang

Waktu produksi barang

MATERI PERTEMUAN VIII

ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK (BOP)

Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

1. Mahasiswa mampu memahami Anggaran Biaya Overhead Pabrik
2. Mahasiswa mampu menjelaskan Anggaran Biaya Overhead Pabrik
3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Anggaran Biaya Overhead Pabrik

A. Pengertian Anggaran BOP

Perencanaan biaya yang baik harusnya dipusatkan pada hubungan antara tingkat pengeluaran dengan manfaat yang diperoleh dari pengeluaran tersebut. Anggaran biaya biasanya dibuat bersamaan dan digabungkan dalam sebuah rencana yang disebut Rencana Harga Pokok Produk. Anggaran ini memerlukan semua biaya produksi yang dapat diidentifikasi, baik secara langsung atau melalui alokasi, untuk setiap produk.

Tiga anggaran pokok yang relevan dengan produksi ini mencakup:

- a. anggaran biaya bahan mentah,
- b. anggaran tenaga kerja langsung, yang merinci kuantitas dan biaya yang direncanakan dari tenaga kerja langsung, dan
- c. anggaran biaya overhead pabrik, yang meliputi rencana untuk semua biaya pabrik selain bahan mentah langsung dan tenaga kerja langsung.

Pada topik anggaran bahan baku dan anggaran tenaga kerja langsung telah dikupas secara mendalam mengenai rencana biaya bahan mentah langsung dan biaya tenaga kerja langsung. Materi ini diawali dengan pembahasan tentang pentingnya perencanaan Biaya Overhead Pabrik (BOP) bagi perusahaan. Pembahasan dilanjutkan dengan mempelajari faktor-faktor yang harus dipahami untuk melakukan penyusunan anggaran BOP, teknik pengalokasian BOP yang bersifat tidak langsung, dan pembahasa pentingnya pemahaman tentang perbedaan pembebanan dan pengendalian BOP. Materi ini akan diakhiri dengan pembahasan tentang anggaran BOP sebagai sarana penyusunan Harga Pokok Produksi.

Manajer seharusnya memandang perencanaan dan pengendalian terhadap pengeluaran-pengeluaran sebagai sebuah kewajiban. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan biaya yang wajar demi tercapainya tujuan dan program-program yang telah direncanakan perusahaan. Dua istilah biaya (cost) dan beban/pengeluaran (expense) sering digunakan untuk pengertian yang sama. Untuk tujuan akuntansi keuangan, biaya (cost) merupakan pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Biaya (cost) ini akan menjadi beban/pengeluaran (expense) ketika telah dikonsumsi (dihabiskan). Sehingga

yang dimaksud dengan beban/pengeluaran (expense) adalah pengorbanan sumber ekonomi yang terjadi sekarang atau biaya yang telah dikonsumsi sekarang. Untuk tujuan akuntansi manajemen, kedua istilah ini didefinisikan secara terpisah.

Perencanaan yang baik harus dipusatkan pada hubungan antara tingkat pengeluaran dengan manfaat yang diperoleh dari pengeluaran tersebut. Untuk mendapatkan manfaat tertentu perusahaan tidak segan-segan mengeluarkan biaya yang cukup besar. Sebagai contoh untuk meningkatkan volume penjualan, perusahaan mengeluarkan biaya riset dan pengembangan produk yang cukup besar. Manfaat dari kegiatan tersebut tentunya adalah tercapainya kuota penjualan yang besar. Untuk itu perusahaan juga harus mengeluarkan biaya promosi dan distribusi yang besar. Sebuah perusahaan lain melakukan penelitian pasar untuk mengetahui tingkah laku konsumen (consumers behaviour). Manfaat yang diperoleh dari kegiatan ini antara lain:

- Dapat diketahuinya market share yang dimiliki perusahaan.
- Dapat diketahui siapa konsumen akhir barang yang dijual.
- Dapat diketahui apa yang diinginkan konsumen dari barang yang dijual, dan lain-lain.

Selain itu, perencanaan biaya seharusnya lebih terfokus pada penggunaan sumber daya yang terbatas secara baik, bukan sekedar pengurangan biaya. Beberapa perusahaan melakukan pemotongan pengeluaran-pengeluaran tanpa mempertimbangkan akibat-akibatnya pada keuntungan yang akan diperoleh. Sebagai contoh perusahaan tidak menyediakan sumber daya yang memadai untuk memelihara harta seperti peralatan mesin dan bangunan-bangunan. Tidak dapat dielakkan, keputusan-keputusan jangka pendek, walaupun mengurangi pengeluaran-pengeluaran dalam jangka waktu tertentu, tetapi mengakibatkan meningkatnya biaya karena kerusakan-kerusakan, mesin-mesin yang tidak efisien, tenaga yang frustrasi, kesalahan mesin, biaya perbaikan yang besar dan berkurangnya umur harta. Sehingga untuk jangka panjang sebenarnya biaya yang dikeluarkan semakin besar.

Meskipun demikian, biaya harus diawasi. Pengawasan biaya terutama harus diselaraskan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam operasinya dan disesuaikan dengan tanggung jawab yang harus dipikul oleh masing-masing kepala bagian seperti bahan mentah langsung dan biaya tenaga kerja langsung telah dibicarakan pada bagian terdahulu.

Pada bagian ini akan dibicarakan biaya-biaya lain yakni:

1. Biaya-biaya pabrik (sering pula disebut biaya overhead pabrik).
2. Biaya-biaya distribusi (sering pula disebut biaya penjualan).
3. Biaya-biaya administrasi.

Biaya-biaya yang dikeluarkan untuk keperluan proses produksi sangat kompleks jenisnya. Biaya yang tergolong sebagai biaya overhead pabrik (BOP) adalah semua biaya-biaya pabrik yang dikeluarkan perusahaan dalam proses produksi, kecuali biaya bahan mentah langsung dan biaya

tenaga kerja langsung. BOP ini merupakan biaya produksi total yang tidak dapat secara langsung diidentifikasi (ditelusuri) pada produk atau aktivitas tertentu.

B. Jenis biaya-biaya yang Masuk Kategori Biaya Overhead Pabrik (BOP)

Beberapa jenis biaya yang dikategorikan sebagai BOP diantaranya sebagai berikut:

1. Biaya bahan mentah 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:

- Karyawan yang bekerja dalam departemen pembantu, seperti departemen-departemen pembangkit tenaga listrik, uap, bengkel dan departemen gudang
- 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 aktiva tetap lain yang digunakan untuk keperluan pabrik.

4. Biaya yang timbul sebagai akibat penilaian terhadap aktiva 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 aktiva 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 equipment, asuransi kendaraan, asuransi kecelakaan karyawan, dan biaya amortisasi kerugian trial-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 penanggungjawab perencanaan biaya.

Pelaksanaan anggaran yang komprehensif memerlukan sistem akuntansi pertanggungjawaban (responsibility accounting system) atau kerap dikenal dengan prinsip biaya departemen langsung (direct departmental cost). Setiap pusat tanggung jawab memiliki tanggung jawab dan sumber daya masing-masing. Setiap pusat pertanggungjawaban merupakan suatu sub-unit perusahaan dan berada dibawah kendali seorang manajer. Dengan membandingkan antara rencana (anggaran) dengan realisasi, seorang manajer yang memimpin suatu pusat pertanggungjawaban dapat mengetahui apakah sub unitnya telah mencapai sasaran secara efektif dan telah menggunakan sumber-sumber secara efisien.

Atas dasar prinsip inilah dikenal dengan adanya pembagian struktur organisasi menjadi departemen produksi dan departemen jasa untuk kegiatan yang dilakukan di pabrik.

a. Departemen produksi (producing department)

Merupakan departemen (bagian) di dalam pabrik yang mengolah bahan mentah menjadi barang jadi/produk akhir, dan menjadi bagian secara langsung memproses barang jadi. BOP yang terjadi di departemen produksi dikenal sebagai BOP langsung.

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

c. 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.

d. 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).

C. Karakteristik/ Sifat-sifat Biaya Overhead Pabrik (BOP)

Dalam mengadakan perencanaan dan pengawasan biaya sangat perlu diketahui sifat-sifat biaya. Pada dasarnya menurut sifatnya dikenal 3 (tiga) macam biaya yakni:

1. Biaya tetap (Fixed Cost)

Biaya tetap (fixed cost) yaitu biaya-biaya yang cenderung untuk 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, pajak kekayaan, asuransi, dan biaya penyusutan (kecuali yang menggunakan Performane Method).

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 aktiva yang mempengaruhi besarnya biaya depresiasi).

Berdasarkan wewenang untuk menentukan anggaran, maka untuk ketegori BOP yang bersifat tetap ini wewenang penganggarnya terletak di luar (di atas) bagian/departemen yang bersangkutan yaitu ditetapkan oleh Pusat (direktur).

2. Biaya variabel (Variable Cost)

Biaya variabel yaitu biaya yang totalnya berubah-ubah secara proposional 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, 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 mentah langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan tenaga (power).

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 pusat (direktur).

3. Biaya Semi Variabel

Biaya semi variabel adalah yang bersifat campuran, yakni antara biaya tetap dan variabel. BOP semi variabel 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 tak langsung, biaya pemeliharaan, biaya peralatan, dan biaya bahan mentah tak langsung dan lain-lain. Sebagai contoh 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 semi variabel ini sepenuhnya terletak dibagian masing-masing. Sebagai contoh adalah penganggaran biaya Administrasi yang diselenggarakan oleh bagian itu sendiri.

Menghitung Harga Pokok Produksi

Dalam pembuatan produk terdapat dua kelompok biaya: biaya produksi dan biaya non produksi. Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan dalam pengolahan bahan baku menjadi produk, sedangkan biaya non produksi merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan nonproduksi, seperti pemasaran dan kegiatan administrasi umum.

Penentuan biaya produksi dipengaruhi oleh pendekatan yang digunakan untuk menentukan unsur-unsur biaya produksi. Terdapat dua pendekatan dalam penentuan biaya produksi, yakni (1) Full Costing dan (2) Variable Costing. Metode Full Costing merupakan metode penentuan biaya produksi yang memperhitungkan semua unsur biaya produksi ke dalam kos produksi, yang terdiri dari biaya bahan mentah, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik, baik yang bersifat tetap maupun variabel. Metode Variable Costing merupakan metode penentuan biaya produksi yang hanya memperhitungkan biaya produksi yang berperilaku variabel ke dalam biaya produksi, yang terdiri dari biaya bahan mentah, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik variabel.

Secara umum, unsur-unsur biaya yang digunakan untuk menaksir biaya produksi mencakup: Harga/biaya produksi dari barang-barang yang dihasilkan dapat dihitung apabila telah diketahui hal-hal sebagai berikut:

1. Volume produksi masing-masing barang (anggaran produksi)
2. Biaya bahan mentah untuk masing-masing (anggaran bahan mentah)
3. Biaya tenaga kerja langsung untuk masing-masing barang (anggaran tenaga kerja)
4. Biaya overhead pabrik untuk masing-masing departemen produksi dan departemen jasa (pembantu)
5. Satuan kegiatan masing-masing departemen produksi dan departemen jasa (pembantu)

6. Angka-angka standar pada masing-masing departemen

Informasi tentang harga pokok produksi yang dihitung untuk jangka waktu tertentu bermanfaat bagi manajemen untuk:

a. Menentukan harga jual produk

Informasi taksiran biaya produksi per satuan yang akan dikeluarkan untuk memproduksi produk dalam jangka waktu tertentu dapat dipakai sebagai salah satu dasar untuk menentukan harga jual per unit produk yang akan dibebankan kepada pembeli. Dalam penetapan harga jual produk, biaya produksi per unit merupakan salah satu informasi yang dipertimbangkan di samping informasi biaya lain serta informasi non biaya.

b. Memantau realisasi biaya produksi

Manajemen memerlukan informasi biaya produksi yang sesungguhnya dikeluarkan di dalam pelaksanaan rencana produksi. Informasi ini berguna untuk memantau apakah proses produksi mengkonsumsi total biaya produksi yang sesuai dengan perhitungan sebelumnya.

c. Menghitung laba rugi perusahaan

Manajemen memerlukan informasi biaya produksi yang telah dikeluarkan untuk memproduksi produk dalam periode tertentu. Informasi ini berguna untuk mengetahui apakah kegiatan produksi dan pemasaran dalam periode tertentu mampu menghasilkan laba bruto atau justru mengakibatkan rugi bruto.

d. Menentukan harga pokok persediaan produk jadi dan produk dalam proses yang disajikan dalam neraca

Pada waktu manajemen membuat pertanggungjawaban keuangan periodik, manajemen harus menyajikan laporan keuangan berupa neraca dan laporan laba rugi. Di dalam neraca, manajemen harus menyajikan harga pokok persediaan produk persediaan produk jadi dan harga pokok produk yang pada tanggal neraca masih dalam proses.

Contoh Kasus:

CV GM memproduksi 2 (dua) macam barang yakni barang A dan B. Dari Budget Produksi, diperoleh data tentang rencana produksi sebagai berikut:

Terdapat 2 (dua) bagian produksi, yakni bagian produksi I, dan II, serta I (satu) bagian jasa /pembantu, yakni bagian Reparasi. Bagian Produksi I hanya dilalui oleh barang A, sedangkan bagian Produksi II dilalui oleh kedua macam barang (A dan B).

Satuan kegiatan masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

Langkah 1. Menghitung Tingkat Kegiatan

Terlebih dahulu dihitung tingkat kegiatan masing-masing bagian (baik bagian produksi maupun bagian jasa/pembantu) sebagai berikut:

tingkat kegiatan masing-masing bagian adalah:

Bagian Produksi I = 7.000 unit barang A

Bagian Produksi II = 40.000 DMH

Bagian Reparasi = 4.200 DRH

Langkah 2: Menghitung Tarif BOP

Setelah itu kemudian diadakan perhitungan tarif biaya overhead (overhead rate) bagi masing-masing bagian produksi sebagai berikut:

- 1) $\text{Rp } 28.000,00 / 7.000 \text{ unit} = \text{Rp } 4,00 \text{ per unit}$
- 2) $\text{Rp } 20.000,00 / 40.000 \text{ DMH} = \text{Rp } 0,50 \text{ per DMH}$

Langkah 3. Menghitung Harga Pokok Produksi masing-masing produk.

Setelah diketahui tarif biaya overhead bagi masing-masing bagian produksi, maka dapat dihitung harga pokok produksi barang A dan B.

Langkah 4. Menghitung Tarif Biaya Overhead Pabrik/ BOP (Overhead Rate)

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:

Langkah 5. 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 teoritis, yakni volume produksi maksimum yang dapat dihasilkan oleh pabrik.

Kapasitas teoritis dapat diartikan sebagai kapasitas pabrik atau suatu departemen untuk menghasilkan produk pada kecepatan penuh tanpa berhenti selama jangka waktu tertentu. Kapasitas praktis adalah kapasitas teoritis 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 teoritis. 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 penentuan 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.

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 formula berikut:

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 mentah

Jika BOP yang dominan bervariasi dengan nilai bahan mentah (misal biaya asuransi bahan baku), maka dasar yang dipakai untuk membebankannya kepada produk adalah biaya bahan baku yang dipakai. Formula perhitungan tarif BOP adalah sebagai berikut:

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.

Formula perhitungan tarif BOP adalah sebagai berikut:

d. Jam Tenaga Kerja Langsung (JTKL)

Oleh karena ada keterkaitan yang sangat erat antara biaya TKL dengan jumlah jam kerja langsung, maka BOP dibebankan atas dasar jam tenaga kerja langsung.

Formula perhitungan tarif BOP adalah sebagai berikut:

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. Formula perhitungan tarif BOP adalah sebagai berikut:

Penentuan atau pemilihan satuan kegiatan ini merupakan tanggung jawab manajer produksi. Ia harus berhati-hati dalam hal ini. Kesalahan memilih satuan kegiatan mengakibatkan kesalahan pembebanan biaya overhead ke setiap bagian, atau kesalahan pembebanan biaya overhead kepada barang-barang yang disediakan. Ia akan mengakibatkan kesalahan harga pokok produksi.

Menghitung tarif BOP

Setelah anggaran BOP selesai disusun dan ditentukan besar satuan kegiatan, maka langkah terakhir adalah menghitung tarif BOP.

MATERI PERTEMUAN IX

ANGGARAN BIAYA VARIABEL

Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

1. Mahasiswa mampu memahami Anggaran Biaya Variabel
2. Mahasiswa mampu menjelaskan Anggaran Biaya Variabel
3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Anggaran Biaya Variabel

A. Pengertian Anggaran Variabel

Dari buku dan sumber belajar terdapat banyak pengertian atau definisi dari anggaran variabel. Menurut buku Manajemen Biaya karangan Hansen dan Mowen, anggaran variabel didefinisikan sebagai biaya yang secara jumlah bervariasi berbanding langsung terhadap perubahan pada pendorong kegiatan. Menurut buku Pengantar Ilmu Ekonomi Mikro karangan Gilarso mengatakan bahwa biaya variabel ialah biaya yang jumlahnya berubah-ubah sesuai dengan besar kecilnya jumlah produksi. Dalam buku Anggaran Bisnis karangan Drs. Gunawan Adisaputro, M.B.A. dan Yunita Anggarini, S.E., M.Si., anggaran variabel adalah biaya yang jumlahnya berubah secara proporsional dengan perubahan volume kegiatan. Sehingga secara total biaya ini berubah-ubah, tetapi secara rata-rata per unit output tidak berubah. Biaya bahan mentah langsung merupakan salah satu contoh biaya yang termasuk kategori ini.

Dalam perhitungan di dalam anggaran yang ada dalam sebuah perusahaan sering didasarkan pada tingkat kapasitas tertentu. Apabila terdapat perubahan dari kapasitas yang direncanakan, maka terdapat kesulitan untuk dapat mengetahui sejauh mana akibat perubahan tersebut terhadap pendapatan dan biaya yang ada di dalam perusahaan yang bersangkutan. Karena itu manajemen perusahaan sebaiknya telah mempunyai persiapan yang cukup untuk menghadapi terjadinya perubahan tersebut.

Untuk persiapan dalam menghadapi kemungkinan terjadinya perubahan yang ada di dalam perusahaan tersebut, manajemen perusahaan dapat menyusun anggaran dalam bentuk yang berbeda dengan anggaran yang bersifat tetap. Anggaran ini biasa disebut dengan Anggaran Variabel. Disebut anggaran variabel karena anggaran ini disusun di dalam beberapa tingkat kapasitas yang tidak tetap melainkan bersifat variabel. Dengan disusunnya anggaran variabel, maka manajemen perusahaan akan dapat lebih mengetahui berapa besarnya perubahan pendapatan dan perubahan biaya yang akan terjadi seandainya terjadi perubahan kapasitas yang dipergunakan di dalam perusahaan.

Sedangkan anggaran tetap (fixed budget) merupakan anggaran yang disusun atas dasar satu titik tingkat kapasitas tertentu, maka anggaran variabel ini merupakan anggaran yang disusun atas dasar suatu interval kapasitas yang ada di dalam perusahaan.

Dari semua pengertian dan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran variabel adalah anggaran yang dapat berubah-ubah sesuai dengan perubahan kapasitas produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan. Semakin banyak produk atau output yang dihasilkan perusahaan maka semakin besar pula anggaran atau biaya variabel yang dikeluarkan perusahaan. Hal ini dikarenakan ada penambahan biaya untuk membeli bahan baku dan bahan pembantu yang diperlukan dalam proses produksi perusahaan tersebut.

B. Tujuan Anggaran Variabel

Tujuan pendekatan anggaran variabel yang utama adalah untuk menunjukkan bagaimana dan sampai sejauh mana biaya dipengaruhi oleh volume output. Hubungan antara faktor biaya dan output tersebut ditunjukkan dalam anggaran variabel ini.

Dengan demikian, anggaran variabel menjadi rumus atau petunjuk atau petunjuk yang mempedomani bagaimana setiap elemen biaya akan berubah sehubungan dengan adanya perubahan dalam volume, output atau tingkat kegiatan perusahaan. Hubungan tersebut ditunjukkan dalam suatu relevant range, yakni suatu interval batas berlakunya anggaran variabel yang disusun. Ditetapkannya interval tersebut mengingatkan bahwa biaya-biaya tetap dalam jangka panjang bisa berubah.

C. Manfaat Anggaran Variabel

Penggunaan anggaran variabel dalam perusahaan akan mempunyai beberapa kegunaan tertentu bagi perusahaan yang bersangkutan. Beberapa manfaat tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Manajemen perusahaan akan memperoleh gambaran yang lebih jelas apabila terdapat perubahan tingkat kegiatan yang dilaksanakan di dalam perusahaan. Meskipun tingkat kegiatan yang akan dilakukan dalam perusahaan ini telah direncanakan dengan baik, namun kemungkinan terdapatnya perubahan pelaksanaan dari tingkat kegiatan ini tetap ada. Dengan penyusunan anggaran tetap, akan sulit diketahui bagaimanakah dampak perubahan tingkat kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut khususnya terhadap pendapatan, biaya dan keuntungan perusahaan tersebut.
2. Penyusunan anggaran perusahaan, khususnya yang menyangkut biaya tidak langsung akan lebih mudah dilakukan. Sebagaimana diketahui di dalam biaya tidak langsung ini pada umumnya akan terkandung biaya semi variabel. Dengan menunjuk kepada tingkat kapasitas tertentu jumlah biaya tidak langsung ini belum tentu segera dapat diketahui besarnya. Atas bantuan anggaran variabel, berapapun kapasitas yang akan dipergunakan sejauh masih berada di dalam kisar relevan akan segera dapat ditentukan besarnya.
3. Pengawasan penggunaan dana akan menjadi lebih mudah apabila perusahaan mempunyai anggaran variabel. Hal ini disebabkan oleh karena adanya anggaran variabel ini, manajemen

perusahaan akan dapat mengetahui seberapa besarnya dana yang diperlukan untuk setiap tingkat kegiatan. Dengan demikian maka pengeluaran dana akan dapat dikelola dengan baik karena jumlah dana yang diperlukan untuk setiap kegiatan ini dapat diketahui dengan benar.

Secara umum dapat dikatakan bahwa penggunaan anggaran variabel di dalam suatu perusahaan akan mempunyai manfaat yang besar khususnya di dalam perencanaan dan pengendalian penggunaan dana didalam perusahaan.

D. Perilaku dan Karakteristik Biaya

Untuk menyusun Anggaran Variabel maka setiap biaya harus dapat dikelompokkan sebagai biaya tetap, biaya variabel atau biaya semi variabel. Tanpa itu, maka anggaran variabel tidak dapat disusun. berikut penggolongan biaya berdasarkan perilaku dan karakteristik masing-masing golongan:

1. Biaya Tetap

Adalah biaya yang tidak berubah karena perubahan output atau aktivitas yang produktif, sehingga jumlahnya tetap konstan selama jangka periode pendek dalam suatu relevant range aktivitas. Biaya tetap memiliki Karakteristik sebagai berikut:

a. Controllability

Secara umum biaya tetap dapat dikontrol oleh manajemen perusahaan, artinya secara umum manajemen perusahaan dapat mengendalikan (sebagian besar) biaya tetap. Meskipun biaya penyusutan pada umumnya dalam jangka pendek tidak dapat dikendalikan (non controllable), tetapi untuk jangka panjang ia merupakan biaya yang dapat dikendalikan (controllable). Sedangkan biaya tetap yang lain (misalnya gaji) betul-betul merupakan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajemen perusahaan.

b. Hubungan dengan tingkat kegiatan perusahaan

Biaya tetap timbul akibat adanya kapasitas tertentu dalam perusahaan. Selama suatu perusahaan memiliki kapasitas tersebut, maka perusahaan tidak dapat menghindari adanya unsur biaya tetap. Sebagai contoh biaya depresiasi (penyusutan) akan tetap membebani perusahaan tanpa memandang beberapa bagian dari kapasitas yang menganggur (tidak digunakan).

c. Relevant range

Relevant range menjadi batas sampai sejauh mana biaya-biaya betul-betul bersifat tetap. Pada umumnya, biaya-biaya tersebut akan bersifat tetap pada suatu relevant range tertentu dan akan berubah di luar range tersebut. Hanya sedikit biaya yang betul-betul bersifat konstan dalam berbagai tingkat penggunaan kapasitas dari nol sampai kapasitas penuh.

d. Dasar pengukuran

Biaya tetap pada umumnya diperhitungkan berdasarkan satuan waktu, umpamanya bulan atau tahun. Kedua satuan tersebut lebih lazim digunakan. Gaji karyawan misalnya ditentukan atas dasar bulanan.

e. Konstan dalam total dan berubah dalam rata-rata

Biaya ini secara total tidak berubah untuk suatu periode waktu tertentu, namun biaya ini bersifat variabel yakni cenderung menurun seiring meningkatnya jumlah kegiatan (output), atau meningkat seiring penurunan jumlah kegiatan.

f. Dapat dibebankan kepada departemen-departemen berdasarkan keputusan manajerial atau menurut metode alokasi biaya

g. Tanggung jawab pengendalian lebih banyak dipikul oleh manajemen eksekutif daripada penyelia operasi.

2. Biaya Variabel

Adalah biaya yang berubah searah dan sebanding dengan perubahan output atau aktifitas.

Ciri-ciri biaya variabel:

- a. Perubahan jumlah total dalam proporsi yang sama dengan perubahan volume.
- b. Biaya perunit relatif konstan meskipun volume berubah dalam rentang yang relevan.
- c. Dapat dibebankan kepada departemen operasi dengan cukup mudah dan tepat.
- d. Dapat dikendalikan oleh seorang kepala departemen tertentu.

3. Biaya Semi Variabel

Merupakan biaya yang jumlahnya bertambah besar dengan semakin besarnya tingkat kegiatan di dalam perusahaan, namun pertambahan jumlah biaya ini tidak sebanding dengan pertambahan tingkat kegiatan yang ada. dapat diartikan bahwa biaya semi variabel mengandung unsur-unsur biaya yang bersifat tetap maupun yang bersifat variabel.

Ciri-ciri biaya semi variabel:

1. Meskipun tidak ada aktivitas biaya ini tetap ada.
2. Total biaya semi variabel akan berubah jika aktivitasnya berubah.

E. Metode Pemisahan Biaya

Di dalam penyusunan anggaran variabel, pemisahan biaya semi variabel menjadi biaya tetap dan biaya variabel tersebut perlu dilakukan. Hal ini disebabkan oleh karena anggaran variabel tersebut akan disusun untuk berbagai macam tingkat kapasitas yang dapat diselenggarakan di dalam perusahaan. Untuk kepentingan ini tentunya harus diketahui seberapa besarnya porsi biaya tetap dan seberapa besar pula porsi biaya variabel sehingga pernghitungan jumlah biaya untuk masing-masing tingkat kapasitas akan dapat dibuat dengan mudah.

Berikut ini beberapa metode atau teknik yang dapat digunakan untuk memisahkan unsur tetap dan variabel:

1. Metode Perkiraan Langsung

Metode perkiraan langsung hanya dapat dipakai pada keadaan tertentu dimana perhitungan unsur-unsur biaya secara kuantitatif tidak dapat dilakukan karena suatu sebab. Dalam dunia praktis memang hal ini sering dijumpai dan bahkan lebih sering dipakai oleh para perencana biaya yang telah berpengalaman dan yang ingin menghindari perhitungan-perhitungan yang sistematis. Meskipun demikian tidak dapat dikatakan bahwa metode ini dapat digunakan begitu saja tanpa memperhatikan data yang berhubungan. Karena itu metode ini dapat dilaksanakan dalam dua bentuk. Pertama, berdasarkan perkiraan pihak yang terlibat langsung dan bertanggung jawab didalam proses produksi dan kedua, dengan berdasarkan pada analisa data historis dan kebijaksanaan-kebijaksanaan manajemen.

Pada bentuk pertama perkiraan unsur-unsur biaya sangat diutamakan pada kemampuan seorang “industrial engineer” yang harus benar-benar terlihat pada proses produksi, yang mencakup desain barang- barang yang dihasilkan, layout pabrik, urutan proses produksi, dan segala permasalahan maupun biaya yang berhubungan. Karenanya ia memegang peranan yang sangat penting dalam hal penyediaan data biaya produksi untuk keperluan penyusunan anggaran. Cara ini sangat menitikberatkan pada analisa dan observasi langsung pada proses produksi, sehingga didapatkan data yang tepat mengenai konsumsi bahan mentah, tenaga kerja dan tenaga listrik. Cara ini diperlukan apabila data historis tentang semuanya tidak tersedia atau tidak dapat dipakai lagi untuk masa mendatang. Atau meskipun data historis cukup tersedia, cara ini dapat dipakai sebagai alat penguji analisa data historis.

Pada bentuk kedua perkiraan unsur-unsur biaya lebih dititikberatkan pada analisa terhadap data biaya historis, interpretasi kebijaksanaan-kebijaksanaan manajemen, dan evaluasi sifat-sifat dan sebab-sebab timbulnya biaya. Cara ini dapat pula dipakai sebagai alat pembandingan perkiraan biaya yang menggunakan cara terdahulu.

Berikut ini beberapa keadaan yang secara umum dimana perkiraan langsung layak digunakan, yaitu:

Suatu bagian baru saja didirikan, sehingga data historis biaya di bagian tersebut tidak tersedia atau tidak memadai.

Dilakukannya kegiatan yang tidak rutin, yang dapat menimbulkan biaya yang cukup besar pada perusahaan umpamanya pengaturan kembali peralatan-peralatan pabrik.

Mulai dipakainya mesin baru sehingga perusahaan bekerja dengan kapasitas baru. Kemungkinan pula akibatnya biaya produksi berubah juga, dan pola biaya historis tidak cocok lagi untuk estimasi biaya dimasa mendatang.

Terjadi perubahan pada metode produksi. Akibatnya kemungkinan pola biaya berubah pula. Terjadi perubahan-perubahan manajemen yang mungkin dapat mempengaruhi pola biaya.

2. Metode Tinggi-Rendah

Dari geometri dasar, kita mengetahui bahwa dua titik diperlukan untuk menentukan suatu garis. Sekali kita mengetahui dua titik pada suatu garis maka persamaannya dapat ditentukan. Ingat bahwa F, komponen biaya tetap adalah perpotongan garis jumlah biaya dan bahwa V, biaya variabel per unit adalah kemiringan garis. Dengan dua titik tersebut kemiringan dan perpotongan dapat ditentukan.

Metode tinggi-rendah sebelumnya memilih dua titik yang akan digunakan untuk menghitung parameter F dan V. secara spesifik metode menggunakan titik tinggi dan rendah. Titik tinggi didefinisikan sebagai titik yang mempunyai tingkat kegiatan tertinggi. Titik rendah didefinisikan sebagai titik yang mempunyai tingkat kegiatan terendah.

Misalkan (X1, Y1) adalah titik pertama, sebut saja titik rendah dan (X2, Y2) titik kedua sebagai titik tertinggi. Persamaan untuk menentukan kemiringan dan perpotongan secara berturut-turut:

$$V = \text{Perubahan pada biaya} / \text{Perubahan pada kegiatan} \\ = (Y2 - Y1) / (X2 - X1) \quad \text{dan}$$

$$F = \text{Jumlah biaya gabungan} - \text{Biaya Variabel} \\ = Y2 - V.(X2) \quad \text{atau} \quad F = Y1 - V.(X1)$$

Perhatikan bahwa komponen biaya tetap dihitung menggunakan jumlah biaya pada titik (X2, Y2) atau (X1, Y1)

Contoh

Berikut ini data biaya penanganan dan jumlah perpindahan bahan baku Perusahaan Sejahtera selama sepuluh bulan terakhir.

Untuk perusahaan Sejahtera, nilai tinggi adalah biaya penanganan bahan baku \$7500 jika 500 perpindahan dilakukan, atau (500, \$7500). Titik rendah adalah biaya penanganan bahan baku sebesar \$2000 jika 100 perpindahan dilakukan, atau (100, \$2000). Sekali nilai tinggi dan rendah didefinisikan, nilai F dan V dapat dihitung.

$$V = (Y2 - Y1) / (X2 - X1) \\ = (7500 - 2000) / (500 - 100) \\ = 5500 / 400 \\ = \$ 13,75$$

$$\begin{aligned}
 F &= Y_2 - V(X_2) \\
 &= 7500 - 13,75 \times (500) \\
 &= \$ 625
 \end{aligned}$$

Formula biaya menggunakan metode tinggi rendah adalah

$$Y = \$625 + \$ 13,75X$$

Metode tinggi-rendah mempunyai keunggulan berupa objektivitas. Yaitu, dua orang manapun yang menggunakan metode tinggi-rendah pada suatu kumpulan data tertentu akan mendapatkan jawaban yang sama. Selain itu, metode tinggi-rendah memungkinkan manajer mendapatkan hubungan biaya dengan cepat hanya dengan menggunakan dua titik data. Misalnya, seorang manajer mungkin hanya mempunyai data dua bulan. Kadang-kadang data ini cukup untuk mendapatkan perkiraan kasar dari hubungan biaya.

Namun metode tinggi rendah tidak sebaik metode yang lain. Karena metode ini juga memiliki beberapa kelemahan.

Titik tinggi dan rendah sering sebagai apa yang disebut di luar garis. Mereka mungkin mewakili hubungan biaya kegiatan yang tidak khas. Jika demikian, formula biaya yang dihitung menggunakan dua titik ini tidak mewakili apa yang biasanya terjadi.

Jika titik-titik ini bukan di luar garis, pasangan titik-titik lainnya jelas lebih mewakili.

3. Metode Diagram Pencar

Yang pertama kali harus dilakukan dalam metode diagram pencar adalah mengumpulkan data dari sejumlah biaya-biaya masa lalu pada berbagai tingkat kegiatan. Kemudian data tersebut digambarkan dalam grafik dua sumbu. Sumbu vertikal atau sumbu Y untuk menggambarkan biaya. Sedangkan sumbu horizontal atau sumbu X untuk menggambarkan tingkat kegiatan.

Langkah selanjutnya membuat garis lurus sedekat mungkin dengan titik-titik tersebut. Untuk menentukan besarnya komponen biaya tetap dilakukan dengan cara memperpanjang garis lurus sampai memotong sumbu vertikal. Titik potong di sumbu vertikal menunjukkan besarnya Biaya Tetap Total (Total Fixed Cost/TFC). Untuk biaya variabel total dihitung dengan cara mengurangi biaya total atau Total Cost dengan biaya tetap total. Biaya variabel per unit dapat dihitung dengan cara membagi biaya variabel total dengan tingkat kegiatan dari biaya total yang telah dipilih.

Contoh:

Berikut ini data biaya pemeliharaan mesin per bulan tahun 20XX

Dalam Diagram Pencar di atas nampak bahwa biaya tetap modal berada pada titik Rp.220.000,- Ini terjadi pada titik perpotongan yang terjadi pada sumbu vertikal atau sumbu Y.

Perhitungan VC adalah:

Biaya Total (bulan Desember)	= Rp 700.000,-
Biaya Tetap Total	= Rp 220.000,-
Biaya Variabel Total	= Rp 480.000,-

Biaya Variabel per unit = Biaya Variabel Total/Volume Kegiatan

Biaya Variabel per unit = Rp 480.000/600 = Rp 800 per unit

Dengan demikian diperoleh fungsi biaya pemeliharaan:

$$Y = 220.000 + 800 (X)$$

Setelah fungsi biaya pemeliharaan diketahui, maka besarnya biaya pemeliharaan dalam bulan tertentu dapat diperkirakan.

Misalnya pada tingkat kegiatan 200 jam mesin, besarnya biaya pemeliharaan adalah:

$$Y = 220.000 + 800 (X)$$

$$Y = 220.000 + 800(200)$$

$$Y = \text{Rp } 380.000,-$$

4. Metode Korelasi

Metode pemisahan biaya dengan menggunakan konsep statistik korelasi. Fungsi matematis dibuat berdasarkan analisis hubungan antara dua variabel yakni variabel Y yang mewakili biaya dan variabel X yang mewakili satuan kegiatan.

5. Metode Matematis

Metode pemisahan biaya dengan menggunakan konsep matematik dimana $Y = a + bX$. Y mewakili Jumlah biaya dan X mewakili Volume kegiatan, a mewakili Biaya Tetap dan b mewakili biaya variabel per unit. Penyusunan fungsi matematis dilakukan dengan memperhatikan sifat dan karakteristik biaya.

MATERI PERTEMUAN X

PENGANGGARAN BIAYA MODAL

Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

1. Mahasiswa mampu memahami Anggaran Biaya Modal
2. Mahasiswa mampu menjelaskan Anggaran Biaya Modal
3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Anggaran Biaya Modal

A. Dasar-dasar Penganggaran Modal

1. The Capital Budgeting Decisions Process

Pengertian capital budgeting :

Suatu proses mengevaluasi dan seleksi terhadap investasi jangka panjang agar tetap sejalan dengan tujuan perusahaan dalam memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham.

Pengertian Capital Expenditure dan Operating :

Capital Expenditure; yaitu pengeluaran dana yang menghasilkan manfaat lebih dari satu tahun.

Operating Expenditure; yaitu pengeluaran dana dengan masa manfaat dalam satu tahun.

B. Capital Expenditure Motives :

1. **Expansion**, yaitu pengeluaran modal untuk memperluas tingkatan operasional perusahaan terutama melalui akuisisi aktiva tetap.
2. **Replacemant**, yaitu pengeluaran modal untuk mengganti aktiva tetap yang telah usang.
3. **Renewal**, yaitu pengeluaran modal untuk memperbaharui aktiva tetap yang ada.
Motif Renewal sering merupakan suatu alternatif lain bagi motif Replacement.
4. **Other purposes**, yaitu pengeluaran modal yang tidak mengakibatkan akuisisi atau transformasi dari aktiva tetap berwujud, misalnya pengeluaran periklanan serta riset dan pengembangan.

C. Step in Capital Budgeting Process :

1. Pembuatan proposal pengeluaran modal.
2. Pengkajian dan analisis proposal, pengkajian akan dilakukan dengan melihat kesesuaian proposal dengan tujuan dan rencana perusahaan secara keseluruhan serta validitas aspek ekonomis proposal tersebut.
3. Pengambilan keputusan pengeluaran modal.
4. Pelaksanaan keputusan.

5. Tindak lanjut dan koreksi.

Basic terminology in capital budgeting :

Independent Versus Mutually Exclusive Projects :

Independent Projects adalah proyek dengan aliran dana yang saling tidak berhubungan dimana penerimaan suatu proyek tidak akan meniadakan kesempatan bagi proyek lain untuk dipertimbangkan lebih lanjut.

Mutually Exclusive Projects adalah proyek yang bersaing antara satu dengan lainnya dimana penerimaan suatu proyek akan meniadakan kesempatan bagi proyek lain untuk dipertimbangkan lebih lanjut.

Unlimited Funds Versus Capital Rationing :

Unlimited Funds adalah suatu situasi keuangan dimana perusahaan dapat menerima semua proyek independent yang menghasilkan return yang dapat diterima karena dana yang tidak terbatas.

Capital Rationing adalah suatu situasi keuangan dimana perusahaan hanya memiliki dana yang terbatas guna dialokasikan dalam pengeluaran modal.

Accept-Reject Versus Ranking Approach :

Accept-Reject Approach adalah pendekatan evaluasi pengeluaran modal untuk menentukan apakah suatu pengeluaran modal memenuhi kriteria minimum penerimaan proyek oleh perusahaan.

Ranking Approach adalah pendekatan evaluasi pengeluaran modal dengan meranking proyek pengeluaran modal atas dasar pengukuran yang ditetapkan, misalnya atas dasar rate of return.

Conventional Versus Non Conventional Cash Flow Pattern :

Conventional Cash Flow Pattern adalah pola aliran kas keluar yang diikuti hanya oleh satu rangkaian aliran kas masuk.

Non Conventional Cash Flow Pattern adalah pola aliran kas keluar yang diikuti oleh lebih dari satu rangkaian arus kas masuk.

Annuity Versus Mixed Stream Cash Flows :

Annuity adalah serangkaian aliran kas yang sama.

Mixed Stream adalah serangkaian aliran kas yang tidak sama.

D. The Relevant Cash Flows

Relevant Cash Flows adalah tambahan aliran kas keluar dan masuk setelah pajak (Incremental Cash Flows) dalam suatu pengeluaran modal.

Major Cash Flows Components :

1. Initial Investment, yaitu arus kas keluar pada permulaan proyek.

2. Operating Cash Inflows, yaitu tambahan arus kas masuk setelah pajak yang dihasilkan dari pemanfaatan proyek selama umur proyek tersebut.
3. Terminal Cash Flow, arus kas non operasional setelah pajak yang muncul pada tahun terakhir proyek, biasanya terkait dengan likuidasi proyek.

Expansion Versus Replacement Cash Flows

Relevant cash flow untuk keputusan proyek penggantian :

Initial = initial investment needed – after tax cash in investment to acquire new asset flows from liquidation of old asset

Operating = operating cash inflows - operating cash outflows from new asset

flow from old asset terminal = after-tax cash flows - after-tax cash flows

cash flow from termination of old asset - cash flow from termination of new asset

Relevant cash flow untuk proyek ekspansi sama dengan proyek

replacement hanya saja aliran kas dari asset lama adalah sama dengan nol.

Sunk Cost and Opportunity Cost

Penentuan Incremental Cash Flows tidak perlu memperhitungkan sunk cost , karena sunk cost merupakan pengeluaran modal awal yang telah terjadi.

Sebaliknya opportunity cost (aliran kas yang mungkin dapat direalisasikan dari alternatif terbaik penggunaan asset yang dimiliki) perlu diperhitungkan dalam arus kas keluar dalam penentuan incremental cash flows tersebut.

International Capital Budgeting and Long Term Investments

Anggaran pengeluaran modal internasional berbeda dengan anggaran pengeluaran modal domestik, karena :

1. Arus kas terjadi dalam mata uang asing.
2. Sangat potensial untuk menghadapi resiko politik.

E. Finding The Initial Investment

Initial investment terjadi pada saat nol, yaitu saat dimana pengeluaran modal terjadi.

Format dasar untuk menentukan initial investment :

- a. Installed cost of new asset (Cost of new asset + Installation costs)
- b. dikurangi (-) After tax proceeds from sale of old asset (Proceeds from sale of old asset +/- tax on sale of old asset)
- c. ditambah/dikurangi (+/-) Change in net working capital.

Jadi Initial investment = a – b + c

Dimana :

- Cost of new asset adalah arus kas keluar bersih yang diperlukan untuk mendapatkan aktiva baru tersebut.
- Installation cost adalah semua tambahan biaya yang terjadi dalam rangka menempatkan aktiva hingga siap untuk beroperasi.
- Proceed from sale of old asset adalah aliran kas masuk bersih dari penjualan aktiva lama setelah dikurangi removal cost atau clean up cost.

Tax on sale of old asset :

Perhitungan pajak sangat tergantung pada hubungan antara harga jual aktiva lama, harga beli mula-mula aktiva lama serta nilai buku dari aktiva lama tersebut.

Nilai Buku = Installed Cost of Asset – Akumulasi Depresiasi

Beberapa situasi pajak yang mungkin terjadi adalah :

1. Harga jual aktiva melebihi harga beli mula-mula, maka pajak akan dikenakan pada capital gain.
2. Harga jual lebih tinggi dari nilai buku tetapi dibawah harga beli mula-mula, maka pajak hanya dikenakan pada recaptured depreciation.
3. Harga jual sama dengan nilai buku, maka tidak ada pengenaan pajak.
4. Harga jual dibawah nilai buku, maka akan terjadi kerugian yang mengakibatkan adanya penghematan pajak (tax saving).

Change in net working capital adalah selisih antara perubahan

dalam aktiva lancar dengan perubahan dalam hutang lancar.

Contoh : Danson Company dalam mendapatkan perlengkapan modal baru

memerlukan tambahan aktiva lancar sebesar \$22,000 dan tambahan hutang lancar sebesar \$9,000.

Maka tambahan modal kerja yang terjadi adalah \$13,000.

Contoh perhitungan initial invesment :

Powell Corporation mencoba untuk menentukan pengeluaran awal dari investasi penggantian mesin. Harga beli mesin baru \$380,000 dan memerlukan \$20,000 untuk biaya pemasangan mesin tersebut. Mesin lama dibeli 3 tahun yang lalu dengan harga \$240,000 dan telah disusut dengan metode MACRS 5 tahun. Depresiasi mesin baru juga menggunakan metode MACRS 5 tahun. Mesin lama dapat dijual dengan harga \$280,000.

Perusahaan mengharapkan kenaikan aktiva lancar sebesar \$35,000 dan kenaikan hutang lancar \$18,000 akan menyertai proses penggantian mesin tersebut. Tingkat pajak baik untuk capital gain maupun untuk pendapatan original sebesar 40%. Nilai buku dari mesin lama sebesar \$69,600

karena telah disusut selama 3 tahun masing – masing sebesar 20%, 32% dan 19% per tahun dengan metode MACRS.

Maka nilai initial investment akan terlihat sebagai berikut :

- Installed cost of proposed machine
- Cost of proposed machine \$380,000 + Installation costs \$ 20,000
- Total installed cost-proposed \$400,000 (depreciable value)
- After tax proceeds from sale of old asset = Proceeds from sale of present machine \$280,000
- Tax on sale of present machine \$ 84,160
- Total after tax proceeds-present \$195,840 + Change in net working capital \$ 17,000
- Initial invesment \$221,160

F. Finding The Operating Cash Inflows

Interpreting the Term After – Tax

Perhitungan arus kas masuk dari suatu pengeluaran modal selalu atas dasar setelah pajak.

Interpreting the Term Cash Inflows

Nilai arus kas masuk ini tidaklah selalu sama dengan nilai laba akuntansi pada laporan rugi laba, melainkan memerlukan penambahan kembali setiap pengeluaran non cash yang telah diperhitungkan sebagai biaya yang mengurangi laba bersih setelah pajak pada laporan rugi tersebut. Umumnya pengeluaran non cash tersebut berupa depresiasi.

Perhitungan nilai cash inflow dapat menggunakan kerangka laporan rugi laba sebagai berikut:

a. Revenue	
b. Expenses (excluding depreciation)	(-).....
c. Profit before depreciation and taxes	
(Depreciation)	(-).....
d. Net profit before taxes Taxes	(-).....
e. Net profit after taxes	
Depreciation	(+)

Jadi nilai cash inflow = a - b - c - d + e

Contoh : powell corporation mempunyai data pendapatan dan biaya (tidaktermasuk depresiasi) dari mesin lama dan mesin baru sebagai berikut :

Table : Powell Corporation’s revenue and expenses (excluding depreciation) for proposed and present machines Year Revenue Expenses (excl. depr)

(1) (2)

With proposed machine

1	\$2,520,000	\$2,300,000
2	\$2,520,000	\$2,300,000
3	\$2,520,000	\$2,300,000
4	\$2,520,000	\$2,300,000
5	\$2,520,000	\$2,300,000

With present machine

1	\$2,200,000	\$1,990,000
2	\$2,300,000	\$2,110,000
3	\$2,400,000	\$2,230,000
4	\$2,400,000	\$2,250,000
5	\$2,250,000	\$2,120,000

Serta data depresiasi dengan metode MACRS sebagai berikut :

Table : Depreciation Expense for Proposed and Present Machines for Powell Corporation

Applicable MACRS depreciation depreciation

Cost percentages (from table) ((1)x(2))

Year (1) 2) (3)

With proposed machine

1	\$400,000	20	\$ 80,000
2	\$400,000	32	\$128,000
3	\$400,000	19	\$ 76,000
4	\$400,000	12	\$ 48,000
5	\$400,000	12	\$ 48,000
6	\$400,000	5	\$ 20,000

Total 100 \$400,000

With present machine

1	\$240,000	12	\$28,800
2	\$240,000	12	\$28,800
3	\$240,000	5	\$ 12,000

4

5

6

Dengan memperhitungkan tingkat pajak sebesar 40%, perhitungan arus kas masuk Powell Corporation untuk mesin lama dan mesin baru adalah sebagai berikut ;

Tabel : calculation of operating cash inflows for Powell Corporation's proposed and present machines

Year 1 2 3 4 5 6

With proposed machine

Revenue : \$2,520,000 \$2,520,000 \$2,520,000 \$2,520,000 \$2,520,000 \$0

-expenses :

Dan seterusnya

G. Finding The Terminal Cash Flow

Terminal Cash Flows adalah arus kas yang terjadi sehubungan dengan penghentian atau likuidasi proyek pada akhir umur ekonomisnya.

Format untuk menentukan terminal cash flow :

a. After proceeds from sale of new asset =

(Proceeds from sale of new asset +/- tax on sale of new asset)

b. (-) After tax proceeds from sale of old asset =

(Proceeds from sale of old asset +/- tax on sale of old asset)

c. (+/-) Change in net working capital .

Jadi Terminal cash flow = a - b + c

Dimana :

- Proceeds from sale of new and old asset sering disebut salvage value (nilai sisa) yang mencerminkan nilai bersih removal cost atau clean up cost yang diharapkan pada saat penghentian proyek.
- Perhitungan pajak tergantung pada nilai jual asset dibandingkan dengan nilai buku. Jika :
Harga jual > nilai buku, pajak merupakan arus kas keluar.
Harga jual < nilai buku, ada rabat pajak.
Harga jual = nilai buku, tidak ada perhitungan pajak.
- Change in net working capital , nilai ini akan sama besar dengan nilai bersih perubahan modal kerja pada initial investment.

Contoh :

Meneruskan contoh Powell Corporation, asumsikan bahwa mesin baru dapat dilikuidasi dengan nilai \$50,000 setelah pembayaran removal dan clean up cost. Sedangkan nilai buku mesin tersebut pada akhir tahun ke-5 adalah \$20,000. Mesin lama benar – benar usang sehingga nilai likuidasi pada akhir tahun ke-5 adalah \$0. Perusahaan mengharapkan pengembalian net working capital sebesar \$17,000. Tingkat pajak diperhitungkan 40%. Maka terminal cash flow proyek akan terlihat sebagai berikut :

a. After proceeds from sale of new asset =

Proceeds from sale of new asset \$50,000 - Tax on sale of new asset \$12,000

Total after tax proceeds-proposed \$38,000

b. (-) After tax proceeds from sale of old asset = Proceeds from sale of old asset \$0 +/- tax on sale of old asset \$0

Total after tax proceeds-present \$0

c. (+) Change in net working capital \$17,000

Terminal cash flow = a - b + c = \$55,000

CAPITAL BUDGETING TECHNIQUES

I. Overview of Capital Budgeting Techniques

Bab ini akan membahas penggunaan teknik - teknik capital budgeting untuk mengevaluasi capital expenditure usulan suatu proyek sehingga dapat diambil keputusan atas usulan proyek tersebut.

Asumsi dari usulan proyek suatu perusahaan adalah resiko yang akan dihadapi adalah tidak berubah dan perusahaan tersebut memiliki dana yang tidak terbatas.

Teknik capital budgeting yang akan dibahas dalam bab ini adalah 3 teknik yang populer :

- Payback Period
- Net Present Value
- Internal Rate of Return

Teknik - teknik lain yang tidak dibahas secara mendalam dalam bab ini adalah:

- Present Value Payback Period
- Average (Accounting) Rate of Return (ARR)
- Profitability Index (PI)
- Modified Internal Rate of Return (MIRR)

I.1. Payback Period

Payback period adalah jangka waktu yang dibutuhkan bagi sebuah perusahaan untuk memperoleh kembali investasi awalnya atas suatu proyek yang sudah diperhitungkan dari cash inflows.

Untuk kasus annuity (cash inflows sama besar setiap tahunnya) :

PP = II Dimana : PP = payback period, II = initial investment

Untuk kasus mixed stream (cash inflows tidak sama setiap tahunnya) :

Investasi awal dikurangi cash inflows tahun pertahun sampai investasi awalnya kembali.

The Decision Criteria :

- $PP <$ batas waktu maksimum proyek diterima.
- $PP >$ batas waktu maksimum proyek ditolak.
- Jangka waktu atau batas waktu maksimum ditentukan oleh pihak manajemen perusahaan, maka penelitian proyek dengan teknik ini bersifat subyektif.

Tipe proyek yang diusulkan :

- Expansion
- Replacement
- Renewal, etc

Prospect and Cons. of Payback Periods

- Payback Period dipergunakan oleh :
 - a. Perusahaan besar untuk mengevaluasi proyek - proyek kecil.
 - b. Perusahaan kecil untuk mengevaluasi sebagian besar proyek mereka.
- Kelemahan Payback Period
 - a. Payback Period yang tepat hanya angka yang subyektif.
 - b. Pendekatan ini mengabaikan time value of money
 - c. Tidak diperhatikannya cash flows setelah investasi kembali.

Contoh :

TABEL 9.2 Relevant Cash Flows and Payback Periods for De Yarman Enterprises Projects

Project Gold Project Silver

Initial investasi \$50,000 \$50,000

Year	Cash Inflows	
1	\$ 5,000	\$40,000
2	\$ 5,000	\$ 2,000
3	\$40,000	\$ 8,000
4	\$10,000	\$10,000
5	\$10,000	\$10,000

Payback Period 3 years 3 years

I.2. Net Present Value (NPV)

Atau biasa disebut sebagai discount rate, required return, cost of capital, ataupun opportunity cost. Adalah besarnya hasil pengembalian minimum yang harus didapat dari suatu proyek yang didapat dengan cara mengurangi present value of initial investment dengan cash inflows pada tingkat bunga sama dengan biaya modal perusahaan

NPV = Net Present Value of cashflow – intial investment

The decision criteria :

- Jika NPV > \$0 – proyek diterima.
- Jika NPV < \$0 – proyek ditolak.

Contoh :

TABLE : The Calculation of NPVs for Bennett Company’s Capital Expenditure Alternatives

Project A

Annual cash inflow \$14,000 X Present value annuity interest factor. PVIFAa \$ 3,791

Present value of cash flows \$53,074

- Initial investment \$42,000

Net Present Value (NPV) \$11,074

Project B

Year Cash Inflows Present Value Present

(1) Interest Factor Value

PVIF (1) x (2)

(1) (2) (3)

1 \$28,000 .909 \$25,452

2 \$12,000 .826 \$ 9,912

3 \$10,000 .751 \$ 7,510

4 \$10,000 .683 \$ 6,830

5 \$10,000 .621 \$ 6,210

Present value of cash inflows \$55,914

- Initial investment \$45,000

Net Present Value (NPV) \$10,914

a From table A-4, for years and 10%

b From table A-3, for given year and 10%

I.3. Internal Rate Of Return (IRR)

Adalah Discount Rate yang digunakan untuk membuat Present Value of Cash Inflows sama dengan Initial Investment dari suatu proyek.

The Decision Criteria

- Jika $IRR > \text{cost of capital}$ proyek diterima
- Jika $IRR < \text{cost of capital}$ proyek ditolak

Calculating the IRR

IRR dapat dihitung dengan “trial-and-error” atau kalkulator/komputer.

Langkah - langkah pendekatan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah dengan data sbb :

TABEL : Capital Expenditure Data for Bennett Company

Project A Project B

Initial Investment \$42,000 \$45,000

Year Operating Cash Inflows

1 \$14,000 \$28,000

2	\$14,000	\$12,000
3	\$14,000	\$10,000
4	\$14,000	\$10,000
5	\$14,000	\$10,000
Average	\$14,000	\$14,000

COMPARING NPV AND IRR TECHNIQUES

Untuk memastikan NPV dan IRR akan menghasilkan keputusan yang sama.

Kita harus mengetahui Net Present Value Profiles, Conflicting Ranking, dan Which Approach is Better.

- Net Present Value Profiles

Adalah suatu grafik yang menggambarkan NPV suatu proyek dengan berbagai discount rate.

- Conflicting Rankings

Tingkatan/penggolongan diperlukan pada saat usulan proyek – proyek yang adalah bersifat mutually exclusive atau ketika pendistribusian modal diperlukan.

Conflicting Rankings menggunakan hasil dari NPV dan IRR dari

perbedaan dalam jumlah dan waktu dari cash flows. Penyebab perbedaan mendasar dari Conflicting Ranking adalah berdasarkan asumsi reinvestment of intermediate cash inflows yaitu cash inflows diterima akan ditanamkan kembali kedalam proyek.

NPV beranggapan Intermediate Cash Inflows akan diinvestasikan dengan tingkatan cost of capital, sedangkan IRR berasumsi intermediate cash inflows akan diinvestasikan pada tingkat bunga yang sama dengan IRR dari proyek.

- Which Approach is Better

Tidaklah mudah untuk memilih salah satu pendekatan, untuk itu harus dilihat dari segi teori dan praktisnya.

- Theoretical View

Jika hanya didasari oleh teori, maka NPV adalah merupakan pendekatan yang terbaik untuk Capital Budgeting. Yang terpenting disisni, NPV mengasumsikan bahwa pada saat

Intermediate Cash Inflows diinvestasikan, reinvested-nya adalah pada tingkat Cost of Capital perusahaan bukan pada tingkat bunga tertinggi seperti dengan IRR.

- Practical View

Bukti menunjukkan bahwa manajer keuangan lebih menyukai menggunakan IRR. Penggunaan IRR bagi mereka lebih masuk akal karena didasari oleh rate of return daripada actual dollar returns. Dan juga karena tingkat bunga, profitability, dan lain-lain tercermin

dalam rate of return tahunan. Mereka mendapati bahwa NPV lebih susah karena tidak mengukur keuntungan relatif dari jumlah yang diinvestasikan.

- Present Value Payback Period

Beberapa perusahaan ada yang mempertimbangkan perbedaan waktu yang eksplisit dalam perhitungan payback period kadang – kadang mempergunakan present value payback.

Langkah pertamanya adalah menghitung present value dari cash inflows dengan discount rate yang sesuai.

- Average (Accounting) Rate of Return
- Profitability Index
- Modified Internal Rate of Return

MIRR didapat dengan cara merubah cash inflow menjadi future value yang kemudian dijumlah semua sehingga didapat terminal value.

MIRR adalah discount rate yang membuat terminal value sama dengan initial investment.

Karena MIRR menggunakan cost of capital sebagai reinvestment rate, maka MIRR secara umum dapat dikatakan merupakan alat ukur yang lebih baik atas suatu proyek dibandingkan dengan IRR.

Akan tetapi teknik ini tidak dapat membantu dalam mengatasi conflicting ranking antara NPV dan IRR.

MATERI PERTEMUAN XI

ANGGARAN PIUTANG

Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

1. Mahasiswa mampu memahami Anggaran Piutang
2. Mahasiswa mampu menjelaskan Anggaran Piutang
3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Anggaran Piutang

A. Pengertian Piutang

Piutang (receivable) adalah hak menagih sejumlah harta dari kreditor (pemberi pinjaman) kepada debitor (penerima pinjaman) yang bersedia melunasinya pada waktu mendatang. Jadi piutang itu ada karena terdapat dua pihak, yaitu kreditor dan debitor, ada kesediaan debitor untuk melunasi kewajibannya kepada kreditor, ada jarak waktu mulai timbul piutang sampai saat pelunasannya, ada hak menagih yang dimiliki kreditor.

Ada beberapa jenis piutang, yaitu

1. Piutang surat berharga (contoh: bilyet giro belum jatuh tempo, bilyet giro kosong, cek kosong dan cek mundur), beban 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 membuat baliho)
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 jenis perusahaan yang menjual barang atau jasa dari usaha pokoknya secara kredit.

B. 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 resiko, diantaranya adalah resiko tertanamnya harta dalam piutang dan resiko 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:

- Menyerap sejumlah dana modal kerja
- Mempunyai usia tertentu sesuai dengan waktu keterikatannya
- Mempengaruhi tingkat resiko perusahaan secara keseluruhan

C. 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 management dalam memimpin jalannya perusahaan. Sedangkan secara khusus, anggaran piutang berguna sebagai dasar untuk penyusunan anggaran kas, karena penagihan-penagihan Piutang tersebut merupakan pemasukan Kas.

D. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Piutang

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi besar kecilnya anggaran piutang, antara lain volume barang yang dijual secara kredit, standar kredit, jangka waktu kredit, pemberian potongan, pembatasan kredit, dan kebijakan penagihan piutang.

Berikut ini dijelaskan mengenai faktor yang mempengaruhi anggaran piutang tersebut.

1. Volume Barang Yang Dijual Secara Kredit

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

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

Rp 10.000. Kesimpulannya, semakin besar piutang usaha yang tertanam semakin besar risiko dalam piutang.

2. Standar Kredit

Penentuan standar kredit menentukan besar kecilnya piutang usaha yang tertanam. Semakin longgar standar kredit yang diberikan maka semakin besar pula piutang yang tertanam dan semakin besar resiko 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. Sebaliknya, semakin ketat standar kredit yang diberikan maka semakin kecil piutang yang dianggarkan dan semakin kecil risiko kerugian piutang. Standar kredit yang ketat dan ekstrem artinya calon debitur diseleksi secara ketat.

3. Jangka Waktu Kredit

Jangka waktu kredit mempengaruhi besar kecilnya piutang usaha yang tertanam. Semakin panjang 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.

4. Pemberian Potongan

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

Contoh:

Barang yang dijual	Rp 100.000
Pembelian tunai dengan potongan 10%	Rp 10.000
Uang yang harus dibayar pembeli	Rp 90.000

Dengan demikian, penjualan secara tunai tidak mengakibatkan timbulnya piutang, sedangkan pembelian secara kredit (tanpa potongan) mengakibatkan piutang usaha sebesar Rp 100.000,-

5. Pembatasan Kredit

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

6. Kebijakan Penagihan Piutang

Kebijakan penagihan piutang mempengaruhi 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

7. Penyusunan Anggaran Piutang

Pada umumnya perusahaan besar mempunyai banyak pelanggan dengan kredit. Kondisi yang demikian mempengaruhi arus kas perusahaan. Misal, PT SAN mempunyai penjualan bulan Januari Rp 100, Februari Rp 200, dan Maret Rp 300. Syarat pembayaran ditetapkan 3/20/net 30, 70 % pelanggan membayar 20 hari setelah bulan penjualan, 20% pelanggan membayar 10 hari terakhir bulan kesatu sesudah bulan penjualan, dan 10% pelanggan membayar bulan kedua setelah bulan penjualan.

Berdasarkan informasi tersebut anggaran pengumpulan piutang dapat disajikan pada Tabel. Rincian perhitungan bulan Februari, Maret, April adalah sebagai berikut:

Bulan Februari :

Pengumpulan piutang bulan Februari $70\% \times \text{Rp } 100 = \text{Rp } 70$ dikurangi potongan tunai $3\% \times \text{Rp } 70 = \text{Rp } 2,10 = \text{Rp } 67,90$.

20% terkumpul dalam waktu 10 hari terakhir, $20\% \times \text{Rp } 100 = \text{Rp } 20$.

Jadi dalam bulan Februari, piutang terkumpul = $\text{Rp } 67,90 + \text{Rp } 20 = \text{Rp } 87,90$.

Bulan Maret :

Piutang atas penjualan bulan Januari $10\% \times \text{Rp } 100 = \text{Rp } 10$.

Piutang atas penjualan bulan Februari $70\% \times \text{Rp } 200 = \text{Rp } 140$, dikurangi $3\% \times \text{Rp } 140 = \text{Rp } 4,20 = \text{Rp } 135,80$.

Terkumpul dalam waktu 10 hari terakhir, $20\% \times \text{Rp } 200 = \text{Rp } 40$.

Jadi dalam bulan Maret, piutang terkumpul = $\text{Rp } 10 + \text{Rp } 135,80 + \text{Rp } 40 = \text{Rp } 185,80$.

Bulan April :

Piutang atas penjualan bulan Februari $10\% \times \text{Rp } 200 = \text{Rp } 20$.

Piutang atas penjualan bulan Februari $70\% \times \text{Rp } 300 = \text{Rp } 210$, dikurangi $3\% \times \text{Rp } 210 = \text{Rp } 6,30 = \text{Rp } 203,70$.

Terkumpul dalam waktu 10 hari terakhir, $20\% \times \text{Rp } 300 = \text{Rp } 60$.

Jadi dalam bulan Maret, piutang terkumpul = $\text{Rp } 20 + \text{Rp } 203,70 + \text{Rp } 60 = \text{Rp } 283,70$.

MATERI PERTEMUAN XII

ANGGARAN KAS

Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

1. Mahasiswa mampu memahami Anggaran Kas
2. Mahasiswa mampu menjelaskan Anggaran Kas
3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Anggaran Kas

A. Pengertian Anggaran Kas

Anggaran kas adalah Anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang kas beserta perubahan-perubahannya dari waktu ke waktu selama periode yang datang, baik perubahan yang berupa penerimaan kas, maupun perubahan yang berupa pengeluaran kas. Penyusunan anggaran kas bagi suatu perusahaan sangatlah penting artinya bagi penjagaan likuiditasnya.

Dengan menyusun anggaran kas akan dapat diketahui kapan perusahaan dalam keadaan defisit kas atau surplus kas karena operasi perusahaan. Dengan mengetahui adanya defisit kas jauh sebelumnya, maka dapatlah direncanakan sebelumnya penentuan sumber dana yang akan digunakan untuk menutupi defisit tersebut. Karena masih cukupnya waktu maka terdapat lebih banyak alternatif sumber dana, dan makin banyaknya alternatif

sumber dana berarti, kita dapat mengadakan pemilihan sumber dana yang biayanya paling rendah. Sebaliknya dengan mengetahui jauh sebelumnya bahwa akan terdapat surplus kas yang besar, maka jauh sebelumnya sudah dapat direncanakan bagaimana menggunakan kelebihan dana secara efisien.

B. Manfaat Anggaran Kas

Dari pendapat-pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa anggaran berperan sebagai alat bantu manajemen dalam melakukan perencanaan sumber daya yang akan diperoleh dan digunakan, serta mengendalikan bagaimana sumber tersebut digunakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu.

Anggaran dapat membantu manajemen dalam pengendalian kas, karena anggaran kas memberikan informasi yang berguna tentang pola penerimaan dan pengeluaran kas setiap periode operasi perusahaan,

C. Tujuan Utama Budget Kas

1. Memberikan taksiran posisi kas akhir setiap periode sebagai akibat dari operasional perusahaan.

2. Mengetahui kelebihan atau kekurangan kas pada waktunya, sekaligus untuk menentukan kebutuhan pembiayaan atas kelebihan kas mengangsur untuk investasi.
3. Menyelaraskan kas dengan total modal kerja, pendapatan penjualan, biaya, dan utang.
4. Dapat pakai sebagai alat pemantau posisi kas secara terus-menerus.

Tujuan Penyusunan Anggaran Kas

Dengan menyusun anggaran kas perusahaan akan mampu untuk:

1. Menentukan posisi kas pada berbagai waktu, yaitu dengan membandingkan uang kas masuk dengan uang kas keluar. Sehingga saldo kas pada akhir suatu periode akan sama dengan saldo kas awal ditambah penerimaan-penerimaan kas pada suatu periode dan dikurangi pengeluaran-pengeluaran kas pada waktu yang sama.
2. Memperkirakan kemungkinan terjadinya defisit atau surplus. Defisit terjadi bilamana pemasukan ditambah saldo awal ternyata lebih kecil dari kebutuhan pengeluaran yang harus dibayar. Sebaliknya surplus akan terjadi bilamana pemasukan melebihi pengeluaran, sehingga jumlah saldo akhir periode mengalami peningkatan. Terhadap kemungkinan defisit inilah perusahaan perlu lebih waspada.
3. Mempersiapkan keputusan pembelanjaan berjangka pendek atau berjangka panjang. Dengan terjadinya defisit kas perusahaan perlu mencari dana tambahan dari sumber yang paling menguntungkan. Sebaliknya dengan adanya surplus yang diketahui lama sebelumnya, dapat dipersiapkan pemilihan alternatif penggunaan yang paling menguntungkan.
4. Menggunakannya sebagai dasar kebijaksanaan pemberian kredit. Besar kecilnya kas yang tersedia juga menunjukkan kemampuan perusahaan membelanjai modal kerjanya. Kemampuan pembelanjaan modal kerja ini pada gilirannya juga merupakan dasar bagi perusahaan untuk menggunakan kebijakan kredit sebagai upaya meningkatkan volume penjualan.
5. Menggunakannya sebagai dasar otorisasi dana anggaran yang disediakan. Sesuatu jenis biaya yang sudah dianggarkan perlu diatur penggunaannya lewat mekanisme otorisasi pengeluaran kas. Dengan demikian plafon anggaran tidak akan terlampaui dan sekaligus disesuaikan dengan keadaan likuiditas perusahaan
6. Anggaran kas yang sudah ada juga berfungsi sebagai dasar penilaian terhadap realisasi pengeluaran kas yang sebenarnya. Dengan demikian varian dalam arus kas masuk maupun kas keluar dapat diketahui yang menjadi penyebabnya.

D. Penyusunan Anggaran Kas

Penyusunan anggaran ini mencakup dua sektor yaitu :

Sektor Penerimaan kas

Pada penerimaan umumnya berasal dari:

1. Penjualan tunai barang jadi yang diproduksi
2. Penagihan Piutang
3. Penjualan Aktiva tetap
4. Penerimaan lain-lain (Non Operating), seperti misalnya penghasilan bunga, penghasilan sewa, penghasilan dividend, dan sebagainya.

Sektor Pengeluaran kas

Pada umumnya pengeluaran kas berupa pengeluaran untuk beaya-beaya, baik biaya-biaya utama (operating), maupun beaya-beaya bukan utama (non Operating), seperti misalnya :

1. Pembelian tunai bahan mentah
2. Pembayaran utang
3. Pembayaran upah tenaga kerja langsung
4. Pembayaran beaya pabrik tidak langsung
5. Pembayaran beaya administrasi
6. Pembayaran beaya penjualan
7. Pembelian aktiva tetap
8. Pembayaran lain-lain (non Operating), seperti misalnya pembayaran beaya bunga, pembayaran beaya sewa, dan sebagainya.

E. Faktor-faktor yang mempengaruhi Penyusunan Anggaran Kas

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

Faktor-faktor yang mempengaruhi penerimaan kas, antara lain:

- Anggaran penjualan, khususnya rencana tentang jenis (kualitas) dan jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual dari waktu-kewaktu selama periode yang akan datang. Semakin besar jumlah penjualan akan memperbesar penerimaan kas.
- Keadaan persaingan di pasar. Persaingan yang lebih keras akan memperkecil pula penerimaan kas. Persaingan yang lebih lunak akan memungkinkan perusahaan memperbesar pula penerimaan kas.
- Posisi perusahaan dalam persaingan cukup kuat akan memperbesar penerimaan.
- Syarat pembayaran (term of payment) yang ditawarkan perusahaan.
- Kebijakan perusahaan dalam penagihan piutang. Penagihan piutang yang lebih aktif akan mempercepat penerimaan kas. Sedangkan sebaliknya, penagihanpiutang yang kurang aktif akan memperlambat penerimaan kas.
- Budget perubahan aktiva tetap, khususnya rencana tentang pengurangan (penjualan) aktiva tetap.

- Rencana-rencana perusahaan tentang penerimaan-penerimaan kas dari sumber lain-lain (Non Operating), seperti misalnya penghasilan bunga, penghasilan sewa, penghasilan dividend, dan sebagainya.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengeluaran Kas, antara lain:

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

F. Bentuk Anggaran Kas

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

MATERI PERTEMUAN XIII

ANGARAN KAS (LANJUTAN)

Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

1. Mahasiswa mampu menyusun Anggaran Kas
2. Mahasiswa mampu memahami Anggaran Kas
3. Mahasiswa mampu mengpalikasikan Anggaran Kas

A. Dimensi Waktu Perencanaan dan Pengendalian Kas

Biasanya, perencanaan dan pengendalian kas meliputi tiga dimensi waktu, yaitu budget kas jangka panjang, budget kas jangka pendek, dan budget kas untuk operasional.

1. Budget kas jangka panjang sesuai dengan dimensi waktu dari pengeluaran modal dan rencana laba strategis jangka panjang. Estimasi penerimaan kas (terutama dari penjualan barang atau jasa dan pinjaman) dan estimasi pengeluaran kas (terutama untuk biaya-biaya, pengeluaran modal, dan pembayaran utang) merupakan dasar yang sehat untuk keputusan-keputusan yang menyangkut keuangan, penggunaan kas, dan untuk kredit jangka panjang.
2. Budget kas jangka pendek sesuai dengan rencana laba taktis jangka pendek. Budget kas jangka pendek memerlukan rencana atau estimasi aliran kas masuk dan kas keluar yang rinci yang secara langsung berkaitan dengan rencana laba tahunan, misalnya estimasi penerimaan kas dari penjualan dan estimasi pengeluaran kas untuk membayar pembelian mesin-mesin dan peralatan yang baru.
3. Budget kas untuk operasional digunakan oleh perusahaan terutama untuk perencanaan dan pengendalian aliran kas masuk dan keluar berdasarkan kegiatan sehari-hari (day-to-day operation). Tujuan utama budget ini adalah untuk pengendalian kas yang dinamis atas posisi kas dalam rangka meminimalkan biaya bunga dan opportunity cost karena kas yang menganggur.

B. Pendekatan Penyusunan Anggaran Kas

Menurut M. Nafarin (2012) terdapat dua pendekatan dalam penyusunan anggaran kas, yaitu: (1) pendekatan kas masuk dan kas keluar, (2) pendekatan akunting keuangan. Pendekatan kas masuk dan kas keluar kadang-kadang disebut juga dengan metode langsung. Pendekatan akunting keuangan kadang-kadang disebut juga dengan metode ikhtisar laba rugi atau metode tak langsung.

1. Pendekatan Kas Masuk dan Kas Keluar

Metode ini didasarkan pada analisis naik dan turun kas yang dianggarkan yang mencerminkan semua arus kas masuk dan kas keluar dari anggaran jualan, anggaran biaya/beban, dan anggaran tambahan produk modal. Metode ini sering digunakan untuk anggaran kas jangka pendek sebagai bagian dari

rencana laba tahunan. Oleh karena itu metode ini disebut juga dengan pendekatan anggaran kas jangka pendek. Disebut pendekatan anggaran kas jangka pendek, karena biasanya anggaran dengan metode ini dibuat paling lama periodenya setahun. Selama setahun tersebut periode anggaran dibagi dalam tiap triwulan, bulan, minggu, atau hari.

Disebut pendekatan kas masuk dan kas keluar, karena dalam menyusun anggaran kas lebih dahulu ditaksir sumber kas masuk, kemudian ditaksir kas keluar. Setelah itu ditentukan apakah terjadi kelebihan kas atau kekurangan kas. Dikatakan metode langsung karena metode ini langsung secara rinci mengidentifikasi dari transaksi sumber kas atau arus kas masuk dan belanja kas atau arus kas keluar.

2. Pendekatan Akuntansi Keuangan

Titik tolak dalam pendekatan ini adalah laba bersih diubah dari dasar akrual menjadi dasar kas, artinya disesuaikan dengan perubahan rekening penundaan rekening bukan kas, seperti: beban/biaya terutang, beban/biaya bayar di muka, depresiasi/ penyusutan/ penghapusan/ amortisasi. Pendekatan ini tidak membutuhkan data yang rinci dan lebih sedikit rinciannya tentang arus kas masuk dan arus kas keluar. Metode ini lebih cocok untuk anggaran kas jangka panjang.

Oleh karena itu metode ini disebut juga dengan pendekatan anggaran kas jangka panjang. Metode ini dikatakan pendekatan akunting keuangan, karena cara penyusunan anggaran kas berdasarkan ikhtisar laba rugi dan neraca yang dihasilkan akunting keuangan. Oleh karena penyusunan anggaran kas didasarkan ikhtisar laba rugi dan neraca maka disebut metode tak langsung.

Menurut Ellen Christina et al (2001) ada dua pendekatan dalam menyusun anggaran kas, yaitu

1. Anggaran Kas Jangka Pendek

Anggaran ini merupakan alat operasional pengendalian kas sehari-hari. Jangka waktunya disesuaikan dengan anggaran tahunan. Anggaran kas jangka pendek sesuai dengan rencana laba taktis jangka pendek dan memerlukan rencana atau estimasi aliran kas masuk dan keluar yang rinci, yang secara langsung berkaitan dengan rencana laba tahunan. Sebagai contoh estimasi penerimaan kas dari penjualan dan estimasi pengeluaran kas untuk pembelian mesin-mesin dan peralatan baru. Anggaran kas seperti ini terutama berfungsi sebagai alat pemberian otorisasi kas keluar yang secara terus-menerus disesuaikan dengan arus kas masuk dan situasi keuangan pada umumnya.

2. Anggaran Kas Jangka Panjang

Anggaran ini meliputi jangka waktu lima sampai sepuluh tahun yang disesuaikan dengan perencanaan perusahaan yang telah disusun. maka jangka waktu anggaran kas jenis ini disesuaikan dengan waktu yang tercakup di dalam corporate plan tersebut. Kegunaannya yang terutama adalah untuk mengetahui kemampuan perusahaan menambah dana dari sumber-sumber intern dan sekaligus memperkirakan saldo kas pada akhir setiap tahun anggaran.

C. Sumber dan Penggunaan Kas:

Sumber kas masuk yang utama adalah:

- Hasil penjualan produk secara tunai.
- Hasil menagih piutang dagang.
- Pendapatan lain seperti bunga dari Bank, jasa giro, dividen.
- Adanya pengurangan pada aktiva tetap, seperti menjual aktiva yang tidak terpakai.
- Adanya penerimaan yang bukan penghasilan, seperti kredit dari bank, penjualan obligasi dan lain-lain hutang jangka pendek
- Penambahan modal sendiri oleh pemilik.

Penggunaan kas keluar yang utama adalah:

Berbagai pembayaran untuk keperluan operasional perusahaan sehari-hari seperti membeli material/bahan baku, membayar gaji, dan upah tenaga kerja, berbagai biaya yang termasuk sebagai biaya overhead pabrik (kecuali depresiasi/amortisasi yang tidak membutuhkan kas) biaya-biaya penjualan dan biaya administratif.

Pembayaran pada para kreditur, baik berupa bunga maupun angsurannya.

Penambahan berbagai aktiva tetap seperti pembelian aktiva tetap.

Pembayaran pada pemilik modal, seperti pembayaran dividen atau pengembalian modal.

Pembayaran pada pemerintah seperti membayar pajak, cukai, meterai, restitusi, Ipeda dan lain-lain.

Saldo kas pada akhir suatu periode (Bulanan/Triwulan/Tahunan) akan sama dengan saldo kas awal ditambah seluruh penerimaan dikurangi seluruh pengeluaran yang terjadi pada periode bersangkutan. Bilamana penerimaan melebihi pengeluarannya, maka saldo kas akhir akan meningkat. Sebaliknya bila pengeluarannya melebihi penerimaan, maka saldo kas akhir menurun, bahkan mungkin terjadi defisit kas.

Karena anggaran kas seperti yang diuraikan diatas disusun dengan memperkirakan seluruh penerimaan dan seluruh pengeluaran yang terjadi pada sesuatu periode, maka metode anggaran kas seperti ini disebut Metode Penerimaan dan Pengeluaran Kas (Cash Receipts and Distribursements Method).

Secara ringkas sumber kas masuk dan penggunaan kas keluar sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Manfaat Laporan Sumber dan Penggunaan Kas

Laporan sumber dan penggunaan kas ini sangat penting, karena dapat dipergunakan sebagai dasar dalam merencanakan kebutuhan kas di masa mendatang dan kemungkinan sumber-sumber yang ada, atau dapat digunakan sebagai dasar perencanaan dan peramalan kebutuhan kas atau cash flow di masa yang akan datang.

Sedangkan bagi para kreditor atau bank dengan laporan cash flow ini akan dapat menilai kemampuan perusahaan dalam membayar bunga. Selain itu kas sangat berperan dalam menentukan kelancaran kegiatan perusahaan. Karena kas merupakan salah satu unsur modal yang paling tinggi likuiditasnya, sehingga semakin besar jumlah kas yang dimiliki oleh perusahaan akan semakin tinggi pula tingkat likuiditasnya. Oleh karena itu, kas harus direncanakan dan diawasi dengan baik, baik penerimaannya maupun penggunaannya.

Anggaran Kas Jangka Panjang

Bila anggaran kas tahunan disusun dengan cara menelusuri jejak arus fisik masuk dan arus fisik keluar, maka anggaran kas jangka panjang disusun dengan cara membandingkan neraca yang disusun antara dua periode anggaran dan perhitungan rugi laba perusahaan yang terjadi selama periode antara kedua neraca tersebut.

Untuk anggaran kas jangka panjang ini sesuai dengan dimensi waktu dari pengeluaran modal dan rencana laba strategik jangka panjang. Estimasi penerimaan kas (terutama dari penjualan barang atau jasa dan pinjaman), sedangkan estimasi pengeluaran kas adalah terutama untuk biaya-biaya, pengeluaran modal dan pembayaran hutang, yang merupakan dasar yang tepat untuk keputusan-keputusan yang berkaitan dengan keuangan.

Secara hipotesis neraca suatu perusahaan adalah sebagai berikut;

Neraca

Suatu konsep neraca yang paling awal yang menyatakan bahwa neraca selalu seimbang jumlah kekayaan perusahaan sama dengan jumlah modal yang dimiliki ditambah hutang-hutangnya

Misalkan Selama satu tahun usaha terjadi transaksi sebagai berikut ini:

- Perusahaan memperoleh laba dan memakai sebagian dari laba ini
- Perusahaan memperoleh hutang lancar baru
- Perusahaan menambah hutang jangka panjang
- Perusahaan menambah setoran modalnya
- Perusahaan mengurangi sebagian dari aktiva lancar non kas (seperti piutang dan persediaan)
- Perusahaan menjual sebagian dari aktiva tetapnya

Dengan transaksi-transaksi diatas maka akibat yang terjadi adalah:

- Meningkatnya jumlah modal dan hutang-hutang perusahaan
- Menurunnya jumlah aktiva non kas dan aktiva tetap yang dimiliki
- Meningkatnya seluruh kekayaan perusahaan yang tercermin dalam meningkatnya jumlah uang kas

Pendekatan seperti diatas berdasarkan suatu anggapan bahwa seluruh transaksi yang terjadi adalah transaksi kas. Berbagai transaksi yang menyebabkan meningkat/menurunnya jumlah kas yang dipolakan sebagai berikut:

Contoh Kasus Anggaran Kas Jangka Panjang

MARI manufacturer merencanakan menambah kapasitas produksinya pada tahun 1988. Manajemen menyusun perencanaan kas jangka lima tahun (2016-2020).

Data yang sudah berhasil dikumpulkan sebagai berikut:

Penjualan pada 2016 sebesar Rp 800 juta ; diharapkan akan meningkat terus sebesar Rp 40 juta setahun sampai 2020.

Perkiraan Biaya Variabel sebesar 40% dari penjualan; sedang Biaya Fixed untuk 2016 sebesar Rp 380 juta dan akan meningkat dengan 10% pada 2019.

Depresiasi dan Amortisasi merupakan 30% dari Rp 300 juta fixed cost.

Saldo Kas Riil pada awal 2016 sebesar Rp 70 juta. Modal kerja non kas pada waktu tersebut sebesar 150 juta. Modal kerja non kas ini akan meningkat pada proporsi yang sama dengan meningkatnya penjualan.

Pajak pendapatan sebesar 30%

Sumber kas lainnya:

Penjualan aktiva tak terpakai: 2016/5 juta; 2017/5 juta; 2018/50 juta; 2019/5 juta dan 2020/5 juta

Menjual saham portofolio: 2018/100 juta

Utang Bank jangka panjang: 2017/200 juta.

Kebutuhan Kas:

Saldo sinking fund pada awal 2016 sebesar 150 juta dan akan ditambah dengan 50 juta lagi pada 2016.

Pembayaran kembali hutang obligasi sebesar 600 juta dari sinking fund pada 2017.

Pengeluaran modal: 2016/40 juta; 2017/50 juta; 2018/350.000 (beli mesinnya); 2019/100 juta; dan 2020/150 juta.

Pembayaran deviden: 2016/2017 masing-masing sebesar 20 juta setahun; 2018/2019 dan 2020 sebesar 25 juta setahun.

Pengeluaran lainnya: 2016/5,0 juta; 2017/10 juta; 2018/5,0 juta; 2019/5,0 juta dan 2020/5,0 juta.

Dengan data tersebut diminta untuk:

1. Menyusun perkiraan rugi/laba 5 tahun yang akan datang.
2. Menyusun anggaran kas jangka panjang.

Penyelesaian: Menyusun perkiraan rugi/laba 5 tahun yang akan datang.

Keterangan Perkiraan Rugi Laba Tahunan:

Penjualan: Sebesar Rp 800 juta didapat dari data soal, dan pada tahun berikutnya meningkat Rp 40 juta setahun sampai 2020.

Biaya Variabel (40%): Penjualan x 0,4 (biaya variabel). Misal pada tahun 2016 (Rp 800 x 0,4 = Rp 320.000).

Fixed: dari data soal.

Keseluruhan: Penjumlahan Variabel dan Fixed.

Laba Sebelum Pajak: Penjualan – Keseluruhan. Misal, tahun 2016 (Rp 800 – Rp 700 = Rp 100).

Pajak Pendapatan 30%: Laba sebelum pajak x 0,3 (pada setiap tahunnya).

Laba sesudah Pajak: Laba sebelum pajak - pajak pendapatan 30% (pada setiap tahunnya)

Anggaran kas jangka pendek

Anggaran kas jangka pendek umumnya disusun dengan cara menelusuri jejak berbagai kegiatan perusahaan yang mengakibatkan terjadinya arus fisik masuk dan arus fisik keluar. Arus balik dari jejak arus fisik yang masuk akan mengakibatkan terjadinya arus kas keluar. Demikian pula sebaliknya arus balik dari jejak berbagai arus fisik keluar akan mengakibatkan terjadinya arus kas masuk.

Skema berikut ini akan memberikan gambaran yang jelas adanya berbagai keluar dan masuknya arus kas dan arus fisik.

Skema Arus Fisik dan Arus Kas

Dalam skema tersebut terlihat adanya empat pihak yang sekaligus menjadi penyalur dana dan penerima dana. Mereka itu adalah:

Perusahaan yang melaksanakan proses produksi barang/jasa sebagai pihak pertama dan pengambil inisiatif atas terjadinya keseluruhan arus kas dan arus fisik dalam keseluruhan sistem itu

Para rekanan/pemilik faktor produksi; yang bergerak dalam pasaran faktor produksi dan pengambil inisiatif atas terjadinya keseluruhan arus kas dan arus fisik dalam keseluruhan sistem itu

Konsumen/pembeli produk perusahaan merupakan pihak yang membutuhkan produk perusahaan untuk dikonsumsi sendiri atau dijual kembali

Pemilik dana/pemerintah adalah sebagai pihak yang mempercayakan modalnya untuk digunakan oleh perusahaan

Di antara keempat pihak yang membentuk sistem itu terjadilah arus fisik maupun arus kas yang merupakan arus masuk maupun arus keluar di antara mereka satu sama lain. Arus fisik masuk terjadi pada saat perusahaan membeli berbagai faktor produksi yang dibutuhkannya, dan sebagai

gantinya terjadi arus kas keluar pada saat perusahaan membayar faktor produksi yang digunakannya dalam proses produksi. Arus fisik keluar terjadi pada saat perusahaan berhasil menjual produknya pada pembeli/konsumen, sebagai gantinya terjadi arus kas masuk pada saat pembeli membayar harga pokok yang dibelinya. Arus kas masuk dan arus kas keluar yang terjadi diantara rekanan, perusahaan, dan konsumen membentuk transaksi rutin atau transaksi operasional yang sifatnya kontinu.

Di antara perusahaan, Pemilik Modal dan Pemerintah hanya terjadi arus kas masuk dan arus kas keluar. Arus kas masuk terjadi pada saat pemilik dan kreditur menyerahkan modalnya pada perusahaan sebagai penyertaan atau sebagai kredit, sedangkan arus kas keluar terjadi pada saat perusahaan membayar kewajiban dalam bentuk pajak, restitusi, bea meterai dan sebagainya pada Pemerintah. Transaksi ini disebut transaksi keuangan yang sifatnya terputus-putus (intermittent).

Dengan memahami berbagai kegiatan yang terjadi diantara empat pihak inilah perusahaan akan mampu memperkirakan baik jumlah maupun waktu terjadinya arus kas masuk dan arus kas keluar, baik yang bersifat operasional maupun yang berupa transaksi keuangan. Hasil perekaman arus kas masuk dan arus kas keluar ini kita sebut anggaran kas.

Contoh Kasus Anggaran Kas Jangka Pendek

Berikut ini adalah data yang dimiliki PT LARA yang dikumpulkan untuk melakukan penyusunan anggaran kas tahunan, pada semester 1 Tahun 20XX:

Rencana Penjualan selama semester 1 Tahun 20XX

Sejak beroperasi, perusahaan selain menjual secara tunai, juga menjual secara kredit. Adapun komposisi penjualannya adalah:

Sebesar 60% dari total 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 60% 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.

Besarnya Cash Opname awal Tahun 20XX adalah Rp 10.000.000,-

Perusahaan melakukan pembelian bahan baku yang merencanakan akan dibayar 30% secara tunai dan 70% dibayar bulan berikutnya. Adapun pembelian yang dilakukan adalah:

Hutang jatuh tempo yang harus dibayarkan adalah Januari Rp 2.500.000,- , Maret Rp 1.000.000,- , dan Juni Rp 3.000.000,-

Dari data tersebut, diminta:

1. Menyusun skedul pengumpulan piutang untuk triwulan 1 tahun 20XX. Sertakan persiapan perhitungannya.
2. Menyusun skedul penerimaan kas untuk triwulan 1 Tahun 20XX.
3. Menyusun skedul pengeluaran kas untuk triwulan 1 Tahun 20XX.
4. Menyusun skedul kas sementara untuk triwulan 1 Tahun 20XX.

Penyelesaian Kasus: Anggaran Kas Tahunan (Jangka Pendek)

a) Penjualan Menurut Bentuk Pembayaran & Skedul Penerimaan Kas dari Penjualan Tunai

Keterangan Penerimaan Kas dari Penjualan Tunai :

Total penjualan: dari data Rencana Penjualan selama semester 1 Tahun 20XX

Penjualan Tunai (60%): Total Penjualan x 0,6 (penjualan tunai 60%). Misal, pada bulan Januari (Rp 15.000.000 x 0.6= Rp 9.000.000).

Potongan Penjualan Tunai (10%): Hasil dari penjualan Tunai x 0.1 (Pot. Penj. Tunai). Misal, pada bulan Januari (Rp 9.000.000 x 0.1= Rp 900.000).

Penjualan Tunai Neto: Hasil dari penjualan tunai - hasil dari pot.penjualan tunai.Misal, pada bulan Januari (Rp 9.000.000 – Rp 900.000= Rp 8.100.000).

Penjualan Kredit (40%): Total penjualan x 0.4 (penjualan kredit 40%). Misal, pada bulan Januari (Rp 15.000.000 x 0.4 = Rp 6.000.000).

Bad Debt (5%): Hasil dari penjualan kredit x 0.05 (bad debt 5%). Misal, pada bulan Januari (Rp 6.000.000 x 0.05= Rp 300.000).

Piutang Neto: Hasil dari penjualan kredit – bad debt. Misal, pada bulan Januari (Rp 6.000.000 – Rp 300.000= Rp 5.700.000) .

b) Skedul Pengumpulan Piutang / Penerimaan Kas dari Penjualan Kredit

Keterangan Penerimaan Kas dari Penjualan Kredit:

Piutang Neto didapat dari data pada Penerimaan Kas dari Penjualan Tunai

Piutang yang mendapat hak discount (60%): Piutang Neto x 0,6 (hak discount). Misal, Pada bulan Januari (Rp 5.700.000 x 0,6= Rp3.420.000).

Discount 5%: Piutang yang mendapat hak discount x 0.05 (discount). Misal, pada bulan Januari (Rp 3.420.000 x 0.05 = Rp 171.000).

Piutang tidak mendapat discount (40%): Piutang neto x 0.4 (piutang tidak mendapat discount). Misal, pada bulan Januari (Rp 5.700.000 x 0,4= Rp 2.280.000).

Piutang yang tidak mendapat discount dilunasi: Hasil dari piutang tidak mendapat discount x 0,5 (pelunasan 50%). Misal, pada bulan Januari ($\text{Rp } 2.280.000 \times 0.5 = \text{Rp } 1.140.000$).

Total Pengumpulan Piutang: Piutang neto + piutang tidak mendapat discount. Misal, pada bulan Januari ($\text{Rp } 3.249.000 + \text{Rp } 1.140.000 = \text{Rp } 4.389.000$).

c) Anggaran Penerimaan Kas

Triwulan 1 Tahun 20XX

Keterangan Anggaran Penerimaan Kas:

Penjualan Tunai Neto (dari data Penerimaan Kas dari Penjualan Tunai)

Piutang (dari data Penerimaan Kas dari Penjualan Kredit)

d) Anggaran Pengeluaran Kas

Triwulan 1 Tahun 20XX

Keterangan Anggaran Pengeluaran Kas:

Pembelian bahan baku tunai: Data pembelian bahan baku x 0,3 (dari perencanaan pembelian bahan baku 30% secara tunai). Misal, pada bulan Januari ($\text{Rp } 5.000.000 \times 0,3 = \text{Rp } 1.500.000$)

Pembelian bahan baku kredit: Data pembelian bahan baku x 0,7 (dari perencanaan pembelian bahan baku 70% secara kredit dibayar bulan berikutnya). Misal, pada bulan Februari ($\text{Rp } 5.000.000 \times 0,7 = \text{Rp } 3.500.000$)

Pembayaran hutang: Data didapat dari soal bahwa Januari sebesar Rp 2.500.000, Maret Rp 1.000.000 , dan Juni Rp 3.000.000.

e) Anggaran Kas

Triwulan 1 Tahun 20XX

Keterangan Anggaran Kas :

Kas tersedia: Saldo kas awal + penerimaan kas. Misal, pada bulan Januari ($\text{Rp } 10.000.000 + \text{Rp } 12.489.000 = \text{Rp } 22.489.000$)

Saldo kas akhir: Kas tersedia – pengeluaran kas. Misal, pada bulan Januari ($\text{Rp } 22.489.000 - \text{Rp } 4.000.000 = \text{Rp } 18.489.000$)

MATERI PERTEMUAN XIV

ANGGARAN LABA RUGI DAN NERACA

Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

1. Mahasiswa mampu memahami Anggaran Laba Rugi dan Neraca
2. Mahasiswa mampu memahami Anggaran Laba Rugi dan Neraca
3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan Anggaran Laba Rugi dan Neraca

A. Anggaran Laba Rugi dan Aplikasi Rencana Rugi - Laba

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

Penyusunan rencana laba biasanya melibatkan arus perencanaan dan pengambilan keputusan yang tidak kaku dari satu tahap ke tahap berikutnya.

Pembuatan berurutan bagian lain dari rencana dapat menunjukkan bahwa alternatif yang telah dipilih sebelumnya harus dikesampingkan dan alternatif yang lain harus dipertimbangkan.

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

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

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

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

Skedul 1. Superior Manufacturing Company

Budget Ikhtisar Rugi Laba

Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember, 19X2

URAIAN	JUMLAH	PERSENTASE DARI PENJUALAN
	Ref	%
Penjualan	6.095.000	100,000
Harga Pokok Penjualan	<u>4.054.600 -</u>	<u>66,00</u>
Laba Kotor Penjualan	\$ 2.040.400	33,48
Dikurangi		
Biaya Distribusi	898.497	16,23
Biaya Administrasi	<u>223.713 +</u>	<u>3,67</u>
Total	<u>\$ 113.210</u>	<u>19,90</u>
Pendapatan dari operasi	\$ 827.190	13,57
Ditambah netto pendapatan lain-lain	<u>33.870 +</u>	<u>56</u>
Laba bersih sebelum pajak	\$ 861.060	14,13
Pajak pendapatan dan	<u>258.318 -</u>	<u>4,24</u>
Laba bersih	\$ 602.742	9,89
	=====	=====

SKEDUL 2. Superior Manufacturing Company

Ringkasan Budget Harga Pokok Penjualan

Untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember, 19X2

	Ref	TAHUN
Bahan baku langsung yang dipergunakan	\$ 257.600	
Persediaan awal, 1 Jan 19X2	1.419.000	
Pembelian bahan baku	<u>\$ 1.676.600</u>	
Total	260.000	
Dikurangi persediaan akhir, 31 Des 19X2		\$ 1.416.600
Biaya bahan baku yang dipergunakan		1.752.000
Tenaga kerja langsung		779.200
Biaya pabrik		3.947.800
Total Pembebanan pada pabrik		<u>13.800</u>

Ditambah persediaan dalam pengerjaan awal		3.961.600
		<u>13.800</u>
Dikurangi persediaan akhir dalam pengerjaan		3.947.800
Total harga pokok barang yang dihasilkan		<u>944.400</u>
Ditambah dengan persediaan barang jadi awal		4.892.200
		<u>837.600</u>
Dikurangi persediaan akhir barang jadi		\$ 4.054.600
Harga pokok penjualan		

SKEDUL 3. Superior Manufacturing Company

Ringkasan Budget Arus Kas

Untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember, 19X2

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

SKEDUL 4. Superior Manufacturing Company

Ringkasan Budget Neraca

31 Desember, 19X2

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

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro dan Asri. 2004. *Anggaran Perusahaan Buku 1*. Yogyakarta: BPFE.
- Asri Sw., Marwan. 2010. *Peramalan Penjualan*. Penerbit Fakultas Ekonomi UG. Yogyakarta.
- Blythe, D. Flanders. 2005. *Introduction to Budgeting*. 4th Edition, Southbank. Vic.: Thomson.
- Edi Herman, 2006. *Penganggaran Korporasi suatu pendekatan terintegratif : Divisi Buku Perguruan Tinggi*.
- Fadly. R.A., dan Kartini RAF Tien. 2012. *Penyusunan Budget: Perencanaan dan Pengendalian Laba I*. Penerbit Aksara Baru. Jakarta.
- Heckert, J. Brooks. James D. Wilson. 2007. *Controllershship*. The Ronald Press Company. New York.
- Hendra Poerwanto, www.hendrabudget.web.id
- M. Nafarin. 2013. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi ke-3. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Moh Mahsun, Firma S, Andre P. 2012. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi 3, Yogyakarta: BPFE UGM.)
- Rudianto, 2009. *Penganggaran*. Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran. Erlangga
- Sasongko dan Parulian, 2014. *Anggaran*. Salemba Empat.
- Welsc, Glenn A. 2007. *Budgeting: Profit Planning And Control*. Fourth Edition. Prentice Hall Inc.. New Jersey.
- <http://www.pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/EKAP4403-M1.pdf>