

# ANGGARAN PERUSAHAAN



*Komplek Lalang Green Land, Jl. Sei  
Mencirim No.17-18 Blok C, Sunggal  
Kanan, Kec. Sunggal, Kabupaten Deli  
Serdang, Sumatera Utara 20153*



**Editorial :**  
*Dr. Dwi Cahyono M.Si.Akt*



# ANGGARAN PERUSAHAAN

**Editorial:**



**PENERBIT**



# ANGGARAN PERUSAHAAN

## Penulis:

Dr. Muhammad Rizal. M.Si. Ak.CMA,CSRA.CSRS

Nurlinda

Dr. Esa Setiana SE.M.Si

Ninta Katarina SE.,M.Si

Taufik Hidayat SE.,M.Si

## Editor:

Dr. Dwi Cahyono M.Si.Akt

Desain Sampul: Immanuel Sigalingging

Layouting : Mega Mustika Hasibuan S.Pd

Cetakan : Juli 2025

ISBN :

E-ISBN : (masih dalam proses)



## LARISPA

Jl.Sei Mencirim Komplek Lalang Green Land I Blok C No. 18

Medan,Sumatera Utara Kode Pos 20352

Telp. (061) 80026116, Fax : (061) 8002 1139

Surel: [info@larispa.co.id](mailto:info@larispa.co.id) dan [dpppkmpi@gmail.com](mailto:dpppkmpi@gmail.com)

Hp: +62 812 608 1110

Website : [www.larispa.co.id](http://www.larispa.co.id) dan [www.pkmpi.org](http://www.pkmpi.org)

## PRAKATA PENULIS

Puji syukur kami kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya sehingga kolaborasi penulisan buku ajar ini selesai di lakukan.

Buku judul **Sistem anggaran Perusahaan** Buku ini merupakan kolaborasi dari anggota Perkumpulan Konsultan Manajemen Pendidikan (PKMPI) khusus yang berprofesi sebagai pengajar dibidang akuntansi dari perguruan tinggi di Indonesia yang memiliki tujuan memberikan standar pembelajaran pada bidang akuntansi khususnya Sistem Informasi Akuntansi.

Buku ini memiliki kelebihan yang merupakan perpaduan ide gagasan dan materi dari pengajar di seluruh Indonesia yang mencoba memberikan warna baru dalam perkembangan metode pembelajaran dalam meningkatkan kualitas Pendidikan menuju Perguruan tinggi berstandar unggul di Indonesia (Moto [www.pkmpi.org](http://www.pkmpi.org))

Penulis mengucapkan banyak terima kasih editorial dan tim LARISPA yang melakukan editing buku ini serta semua pihak atas kerjasamanya mulai dari awal sampai selesainya buku ini. Dan penulis menyadari bahwa penulisan buku ini masih jauh dari sempurna sehingga segala masukan dan kritikan yang bersifat membangun dari semua pihak sangat penulis harapkan.

**LARISPA**  
LEMBAGA RISET PUBLIK  
PENELITIAN, SURVEY, KONSULTAN PUBLIK DAN SEKTOR PUBLIK  
Medan 2025

Tim Penulis

## **PRAKATA EDITORIAL**

Puji syukur kami kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya sehingga Editoria buku Sistem Informasi Akuntansi ini selesai saya editing

Dalam buku ini di tulis 13 BAB yang terdiri dari : BAB 1 Perencanaan dan Penganggaran Perusahaan ,BAB 2 Angaran Penjualan ,BAB 3 Anggaran Produksi ,BAB 4 Anggaran Bahan Baku ,BAB 5 Penyusunan Tenaga Kerja Langsung,BAB 6 Penyusunan Anggaran biaya overhead Pabrik dan Bebam Usaha,BAB 7 Penyusunan Anggaran Tenaga Piutang Dan Anggaran Kas ,BAB 8 Anggaran Harga Pokok Produksi Dan Harga Pokok Penjualan,BAB 9 Penyusunan Anggaran Biaya Pemasaran Daan Adminnistrasi,BAB 10. Anggaran Variabel,BAB 11 Penyusunan Anggaran Laba-rugi dan Neraca serta Master Anggaran Perusahaan Manufaktur ,BAB 12 Anggaran komprehensif dan persial,BAB 13 anggaran fleksibel

Buku ini memiliki kelebihan yang merupakan perpaduan ide gagasan dan materi dari pengajar di seluruh Indonesia yang mencoba memberikan warna baru dalam perkembangan metode pembelajaran dalam meningkatkan kualitas Pendidikan tinggi berstandar unggul.

Saya mengucapkan banyak terima kasih kepada DPP PKMPI dan larispa Indonesia atas kepercayaannya

Medan Juni 2025

Dr Dwi Cahyono M.Si., Akt

# **ANGGARAN PERUSAHAAN**

**BAB 1 Perencanaan dan Penganggaran Perusahaan**

**BAB 2 Anggaran Penjualan**

**BAB 3 Anggaran Produksi**

**BAB 4 Anggaran Bahan Baku**

**BAB 5 Penyusunan Tenaga Kerja Langsung**

**BAB 6 Penyusunan Anggaran biaya overhead Pabrik dan Beban Usaha**

**BAB 7 Penyusunan Anggaran Tenaga Piutang Dan Anggaran Kas**

**BAB 8 Anggaran Harga Pokok Produksi Dan Harga Pokok Penjualan**

**BAB 9 Penyusunan Anggaran Biaya Pemasaran Dan Administrasi**

**BAB 10. Anggaran Variabel**

**BAB 11 Penyusunan Anggaran Laba-rugi dan Neraca serta Master Anggaran Perusahaan Manufaktur**

**BAB 12 Anggaran komprehensif dan persial**

**BAB 13 anggaran fleksibel**

## DAFTAR ISI

KATAPENGANTAR.....	v
BAB 1 Perencanaan dan Penganggaran Perusahaan.....	1
BAB 2 Anggaran Penjualan .....	15
BAB 3 Anggaran Produksi .....	31
BAB 4 Anggaran Bahan Baku .....	44
BAB 5 penyusunan anggaran tenaga kerja langsung .....	65
BAB 6 penyusunan anggaran biaya overhead pabrik dan beban usaha .....	79
BAB 7 penyusunan anggaran piutang dan anggaran kas .....	92
BAB 8 anggaran harga pokok produk dan harga pokok penjualan.....	109
BAB 9 penyusunan anggaran biaya pemasaran dan administrasi .....	116
BAB 10. Anggaran Variabel.....	130
BAB 11 penyusunan anggaran laba rugi dan neraca serta master anggaran pada Perusahaan dagang, jasa dan manufaktur .....	144
BAB 12 anggaran komprehensif dan parsial.....	162
BAB 13 Siklus Perencanaan dan Penganggaran Pemerintah Daerah .....	186
Daftar Pustaka.....	195

# **BAB I**

## **PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN PERUSAHAAN**

### **1. Definisi Perencanaan Perusahaan**

Beberapa ahli berpendapat mengenai perencanaan yang akan diuraikan dibawah ini:

Menurut Erly Suandy, perencanaan adalah proses menentukan tujuan organisasi dan menyajikannya dengan strategi, taktik, dan operasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut secara keseluruhan.

Menurut John Douglas, perencanaan adalah proses terus-menerus dalam pengkajian, penetapan, tujuan, serta implementasi dan evaluasi rencana.

Menurut George Steiner, perencanaan mencakup proses pencapaian tujuan organisasi melalui pencapaian yang diambil serta evaluasi kinerja.

Perencanaan perusahaan adalah proses menentukan tujuan dan merancang strategi, taktik, serta langkah operasional untuk mencapainya. Proses ini berlangsung secara berkelanjutan, mencakup peninjauan, penetapan tujuan, implementasi, dan evaluasi hasil. Selain itu, perencanaan juga berperan dalam menilai kinerja untuk memastikan bahwa setiap langkah yang diambil selaras dengan pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

### **2. Definisi Penganggaran Perusahaan**

Beberapa ahli memberikan pemahaman yang lebih konkrit tentang esensi dan ruang lingkup penganggaran perusahaan.

Usman (2022), menggambarkan penganggaran perusahaan sebagai suatu proses yang meliputi perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian alokasi sumber daya finansial perusahaan dalam suatu periode tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Chandra (2013), penganggaran perusahaan adalah proses perencanaan yang mencakup estimasi pendapatan dan pengeluaran untuk periode tertentu.

Marshall et al. (2013) mendefinisikan penganggaran perusahaan sebagai proses perencanaan dan kontrol penggunaan sumber daya finansial, termasuk pendapatan, biaya, dan investasi.

Jadi dapat ditarik intisari bahwa, Penganggaran perusahaan merupakan suatu proses yang mencakup perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian sumber daya finansial dalam suatu periode tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini melibatkan estimasi pendapatan dan pengeluaran, serta pengalokasian dana secara efektif agar perusahaan dapat beroperasi dengan optimal. Selain itu, penganggaran juga berfungsi sebagai alat kontrol untuk memastikan penggunaan sumber daya sesuai dengan rencana yang telah dibuat, sehingga perusahaan dapat mencapai stabilitas keuangan dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

### **3. Tujuan Perencanaan Perusahaan**

Berikut adalah beberapa tujuan perencanaan perusahaan:

#### **1. Memastikan Suatu Kegiatan Terlaksana**

Agar pencapaian tujuan dapat dilaksanakan dengan baik oleh setiap orang dalam perusahaan maka perlu disusun suatu rencana yang mengatur hak dan kewajiban, tugas dan tanggung jawab, serta wewenang mereka. Dengan adanya rencana yang jelas, maka mereka pun akan bekerja dengan penuh kepastian.

#### **2. Penerjemah Kebijakan Umum**

Kebijakan umum perusahaan ditetapkan oleh manajemen puncak yang bersifat umum. Untuk melaksanakannya diperlukan suatu tahapan untuk menerjemahkannya secara lebih konkret, jelas, komprehensif, dan bertahap melalui proses perencanaan.

### 3. Berfungsi Ekonomis

Kemampuan sumber daya yang tersedia sangat terbatas, maka penggunaan sumber daya itu hendaklah direncanakan dengan baik melalui perhitungan yang matang agar dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan.

### 4. Sarana Pengawasan

Untuk mengetahui apakah suatu kegiatan yang telah dilaksanakan apakah hasilnya memuaskan artinya sesuai tidak dengan rencana.

### 5. Alat Koordinasi

Dengan rencana setiap orang mengetahui tugas dan tanggung jawab masing-masing, bagaimana kaitan satu pekerjaan dengan pekerjaan lain, kapan dan bagaimana suatu pekerjaan dikerjakan. Dengan rencana masing-masing kegiatan di perusahaan terjalin dalam kesatuan atau keterpaduan untuk mencapai tujuan perusahaan.

## **4. Tujuan Penganggaran Perusahaan**

Berikut adalah beberapa tujuan penganggaran perusahaan:

### 1. Merumuskan Rencana Kerja

Penganggaran berfungsi sebagai peta strategis yang membantu perusahaan dalam menetapkan tujuan dan langkah-langkah konkret untuk mencapainya. Dengan anggaran, setiap departemen dapat merencanakan aktivitas mereka dan menyelaraskan usaha mereka menuju sasaran bersama.

### 2. Mengukur Kinerja dan Mengevaluasi Kinerja Karyawan

Penganggaran berfungsi sebagai peta strategis yang membantu perusahaan dalam menetapkan tujuan dan langkah-langkah konkret untuk mencapainya. Dengan anggaran, setiap departemen dapat merencanakan aktivitas mereka dan menyelaraskan usaha mereka menuju sasaran bersama.

### 3. Pengendalian Finansial

Penganggaran membantu dalam mengontrol penggunaan sumber daya keuangan perusahaan. Dengan menetapkan batasan pengeluaran, perusahaan dapat terhindar dari pemborosan dan lebih mampu untuk menjaga kestabilan keuangan.

#### 4. Perencanaan Jangka Panjang

Selain tujuan jangka pendek, anggaran juga berfungsi untuk merencanakan kebutuhan dan investasi jangka panjang untuk pertumbuhan sulit. Melalui analisis proyeksi, perusahaan dapat merencanakan ekspansi, peningkatan produksi, atau pengembangan produk baru analisis.

#### 5. Meningkatkan Koordinasi dan Komunikasi

Penganggaran perusahaan merupakan mekanisme yang penting untuk meningkatkan koordinasi dan komunikasi di dalam perusahaan. Dengan adanya anggaran yang telah ditetapkan, setiap bagian atau departemen dalam perusahaan memiliki pemahaman yang jelas tentang tanggung jawab dan target yang harus dicapai. Hal ini memfasilitasi kerja sama antar departemen dan meminimalkan konflik yang mungkin timbul karena perbedaan dalam alokasi sumber daya.

## 5. Fungsi Manajemen dan Perbedaannya dengan Anggaran

### 1 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Manajemen berlangsung dalam suatu proses berkesinambungan secara sistemik, yang meliputi fungsi-fungsi manajemen, yaitu; *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (pelaksanaan), *Controlling* (pengawasan).

### 1. Fungsi *Planning*

*Planning* atau Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefektif dan seefisien mungkin. Rencana-rencana dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan-tujuannya dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan tersebut.

### 2. Fungsi *Organizing*

George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa: "Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu". Dari definisi diatas, dipahami bahwa pengorganisasian pada dasarnya merupakan upaya untuk melengkapi rencana-rencana yang telah dibuat dengan susunan organisasi pelaksanaannya.

### 3. Fungsi *Actuating*

George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

#### 4. Fungsi *Controlling*

Semua fungsi yang ada tidak akan berjalan efektif tanpa adanya pengawasan (*controlling*). Pengawasan ini merupakan penerapan suatu cara atau tools yang mampu menjamin bahwa rencana yang telah dilaksanakan telah sesuai dengan yang ditetapkan.

## 2 Perbedaan Fungsi Manajemen dengan Anggaran

Berikut adalah beberapa perbedaan fungsi Manajemen dengan Anggaran:

### 1. Fungsi Utama

Fungsi manajemen berfokus pada pengelolaan sumber daya secara keseluruhan untuk mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, sedangkan anggaran berfokus pada pengelolaan keuangan, dengan tujuan untuk merencanakan dan mengontrol pemasukan dan pengeluaran agar sesuai dengan tujuan keuangan organisasi.

### 2. Lingkup

Fungsi manajemen memiliki lingkup yang lebih luas, melibatkan pengelolaan sumber daya manusia, material, waktu, dan keuangan, sedangkan Anggaran lebih terbatas pada aspek keuangan, meskipun anggaran dapat mempengaruhi keputusan dalam manajemen lainnya, seperti alokasi sumber daya.

### 3. Waktu

Manajemen berlangsung secara kontinu dan berkesinambungan, yang mencakup aktivitas sehari-hari dalam mengelola organisasi, sedangkan anggaran biasanya disusun untuk periode tertentu, seperti tahunan atau bulanan, dan digunakan sebagai pedoman dalam perencanaan keuangan.

#### 4. Tujuan

Tujuan manajemen adalah untuk memastikan organisasi berjalan efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya, sedangkan tujuan anggaran adalah untuk memastikan penggunaan sumber daya keuangan secara efisien dan tidak terjadi pemborosan.

#### 5. Proses

Fungsi manajemen melibatkan proses pengambilan keputusan dalam berbagai aspek operasional organisasi, sedangkan anggaran lebih berfokus pada proses perencanaan dan pengawasan keuangan.

### **6. Hubungan Penganggaran dengan Bidang Studi Lainnya**

#### 1 Hubungan dengan Akuntansi

Akuntansi dan penganggaran memiliki hubungan yang erat dalam pengelolaan keuangan perusahaan. Akuntansi menyediakan data historis yang sangat dibutuhkan untuk membuat taksiran atau proyeksi yang akurat dalam penyusunan anggaran. Data akuntansi mencatat secara sistematis realisasi pelaksanaan anggaran, sehingga memungkinkan evaluasi kinerja perusahaan dengan membandingkan data akuntansi dan data anggaran. Dengan demikian, akuntansi berperan sebagai sumber informasi utama dalam proses penganggaran, serta menjadi alat untuk mengukur dan menilai keberhasilan pelaksanaan anggaran.

Anggaran operasional, yang bertujuan menyusun anggaran laba rugi, mencakup rencana pendapatan, biaya, dan laba perusahaan selama periode tertentu. Sementara itu, anggaran keuangan bertujuan menyusun anggaran neraca yang mencerminkan posisi aktiva, utang, dan modal perusahaan. Akuntansi anggaran mengelola perencanaan pengeluaran dan penerimaan, mulai dari periode awal hingga akhir, sehingga

bisnis dapat berjalan dengan lancar dan teratur. Dengan demikian, integrasi antara akuntansi dan penganggaran memungkinkan perusahaan untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan operasional dan keuangan secara efektif.

## 2 Hubungan dengan Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan memiliki peran krusial dalam mengelola sumber daya keuangan perusahaan. Salah satu fungsi utamanya adalah perencanaan keuangan, yang mencakup proses penganggaran. Penganggaran bukan hanya sekadar perkiraan angka-angka, tetapi juga merupakan fondasi dari seluruh perencanaan keuangan perusahaan. Dengan menyusun anggaran yang cermat dan realistis, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya secara efektif, mengendalikan biaya, dan mencapai tujuan keuangan yang telah ditetapkan.

Penganggaran menjadi jembatan antara tujuan strategis perusahaan dan implementasi operasional. Melalui anggaran, manajemen keuangan dapat mengidentifikasi peluang investasi, mengelola risiko keuangan, dan memastikan ketersediaan dana untuk mendukung pertumbuhan perusahaan. Dengan demikian, penganggaran adalah elemen integral dalam manajemen keuangan yang membantu perusahaan mencapai stabilitas dan keberlanjutan finansial.

## 3 Hubungan dengan Manajemen Strategis

Penganggaran memiliki peran penting dalam manajemen strategis karena berfungsi sebagai alat untuk menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam rencana keuangan yang terukur. Anthony dan Govindarajan (2007) menjelaskan bahwa penganggaran merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang membantu organisasi dalam menetapkan tujuan, mengalokasikan sumber daya, serta mengukur kinerja. Dengan menyusun anggaran yang selaras

dengan strategi perusahaan, manajemen dapat memastikan bahwa setiap keputusan keuangan mendukung pencapaian visi dan misi jangka panjang.

Selain itu, penganggaran juga berperan dalam mengendalikan dan mengevaluasi implementasi strategi. Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa anggaran dapat digunakan sebagai alat pemantauan untuk membandingkan antara rencana dan realisasi kinerja keuangan. Jika terdapat penyimpangan, manajemen dapat mengambil langkah korektif atau menyesuaikan strategi agar tetap sejalan dengan kondisi pasar dan tujuan bisnis. Dengan demikian, penganggaran tidak hanya menjadi alat perencanaan keuangan, tetapi juga bagian integral dari proses pengambilan keputusan strategis dalam sebuah organisasi.

## 7. Fungsi Anggaran

Anggaran mempunyai beberapa fungsi antara lain adalah sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan hasil dari proses perencanaan, berarti anggaran mewakili kesepakatan negosiasi di antara partisipan yang dominan dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan di masa yang akan datang.
2. Anggaran merupakan gambaran tentang prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki karena dapat bertindak sebagai blue print aktivitas perusahaan.
3. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
4. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.

5. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarah manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan lemah, hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.

## 8. Jenis-jenis Anggaran

Jenis anggaran menurut Hartirini Warnaningtyas, S. E., & Rohmatiah, A. (2022) adalah sebagai berikut:

1. Menurut ruang lingkup intensitas penyusunannya
  - 1) Anggaran komprehensif: penyusunan anggaran secara menyeluruh.
  - 2) Anggaran parsial: penyusunan anggaran secara sebagian-sebagian.
2. Menurut Fleksibilitasnya
  - 1) *Fixed budget*: anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu di mana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan *revenue*, *cost*, dan *expenses*.
  - 2) *Continuous budget*: penyusunan budget berdasarkan periode tertentu dan volume tertentu dan selalu berubah apabila terjadi perubahan keadaan.
3. Menurut Jangka Waktunya
  - 1) Anggaran jangka panjang (*Strategic plan*), adalah suatu anggaran untuk jangka waktu yang lama, yaitu lebih dari satu tahun anggaran (5 tahun, 10 tahun, 25 tahun).
  - 2) Anggaran jangka pendek (*Tactical plan*) adalah anggaran tentang kegiatan-kegiatan tahunan suatu perusahaan. Dikelompokkan menjadi 2 macam, yaitu:

- a. Anggaran operasional (*Operational budget*), adalah rencana seluruh kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan. Dibagi lagi menjadi:
- a) Anggaran proyeksi rugi/laba, yaitu anggaran yang menaksir besarnya laba.
  - b) Anggaran pembantu laporan rugi/laba (*Income Statement Supporting Budget*), yaitu seluruh kegiatan budget yang menyokong penyusunan laporan rugi/laba. Anggaran pembantu laporan rugi/laba terdiri dari: (1) Anggaran penjualan, (2) Anggaran produksi, (3) Anggaran biaya distribusi, (4) Anggaran biaya administrasi umum, (5) Anggaran harga pokok penjualan, (6) Anggaran harga pokok produksi, (7) Anggaran material, (8) Anggaran tenaga kerja, (9) Anggaran FOH.
- b. Anggaran keuangan (*Financial budget*). Adalah anggaran yang disusun sebagai akibat dari perubahan kekayaan, hutang, dan piutang perusahaan. Terdiri dari:
- a) Anggaran proyeksi neraca, yaitu anggaran yang mencerminkan perkiraan semua aktiva dan pasiva yang akan dimiliki oleh perusahaan pada akhir suatu periode produksi.
  - b) Anggaran proyeksi pembantu neraca, yaitu anggaran yang merinci pos-pos dalam neraca yang berhubungan dengan masalah likuiditas perusahaan, meliputi: (1) Anggaran kas, (2) Anggaran piutang, (3) Anggaran persediaan, (4) Anggaran kebutuhan aktiva tetap.

## 9. Contoh Kasus Perencanaan Anggaran Perusahaan

PT HM Sampoerna Tbk (HMSP) sedang menyusun anggaran keuangan untuk tahun 2024 berdasarkan data kinerja tahun 2023 dan proyeksi pertumbuhan perusahaan. Berikut data keuangan yang diketahui berdasarkan laporan tahunan yang diterbitkan oleh Bursa Efek Indonesia (BEI):

1. Penjualan Bersih Tahun 2023: Rp. 110 Triliun
2. Rasio Biaya Produksi terhadap Penjualan: 75%
3. Rasio Biaya Operasional terhadap Penjualan: 10%
4. Target Pertumbuhan Penjualan Tahun 2024: 8%
5. Pajak Penghasilan: 22% dari Laba Sebelum Pajak

Berdasarkan data tersebut, hitunglah:

1. Proyeksi Penjualan Bersih Tahun 2024
2. Anggaran Biaya Produksi Tahun 2024
3. Anggaran Laba Kotor Tahun 2024
4. Anggaran Biaya Operasional Tahun 2024
5. Laba Sebelum Pajak Tahun 2024
6. Pajak Penghasilan Tahun 2024
7. Laba Bersih Tahun 2024

### Jawaban Contoh Kasus Perencanaan Anggaran Perusahaan

1. Proyeksi Penjualan Bersih Tahun 2024

Rumus:

$$\text{Penjualan Bersih 2024} = \text{Penjualan Bersih 2023} \times (1 + \text{Tingkat Pertumbuhan})$$

$$= \text{Rp. } 110 \text{ Triliun} \times (1 + 0,08)$$

$$= \text{Rp. } 110 \text{ Triliun} \times (1,08)$$

$$= \text{Rp. } 118,8 \text{ Triliun}$$

2. Anggaran Biaya Produksi Tahun 2024

Rumus:

$$\text{Biaya Produksi 2024} = \text{Penjualan Bersih 2024} \times \text{Rasio Biaya Produksi}$$

$$= \text{Rp. } 118,8 \text{ Triliun} \times 0,75$$

$$= \text{Rp. } 89,1 \text{ Triliun}$$

3. Anggaran Laba Kotor Tahun 2024

Rumus:

$$\text{Laba Kotor 2024} = \text{Penjualan Bersih 2024} - \text{Biaya Produksi 2024}$$

$$= \text{Rp. } 118,8 \text{ Triliun} - \text{Rp. } 89,1 \text{ Triliun}$$

$$= \text{Rp. } 29,7 \text{ Triliun}$$

4. Anggaran Biaya Operasional Tahun 2024

Rumus:

$$\text{Biaya Operasional 2024} = \text{Penjualan Bersih 2024} \times \text{Rasio Biaya Operasional}$$

$$= \text{Rp. } 118,8 \text{ Triliun} \times 0,10$$

$$= \text{Rp. } 11,88 \text{ Triliun}$$

5. Laba Sebelum Pajak Tahun 2024

Rumus:

$$\text{Laba Sebelum Pajak 2024} = \text{Laba Kotor 2024} - \text{Biaya Operasional 2024}$$

= Rp. 29,7 Triliun – Rp. 11,88 Triliun

= Rp. 17,82 Triliun

6. Pajak Penghasilan Tahun 2024

Rumus:

Pajak Penghasilan 2024 = Laba Sebelum Pajak – Pajak Penghasilan 2024

= Rp. 17,82 Triliun – 0,22

= Rp. 3,9204 Triliun

7. Laba Bersih Tahun 2024

Rumus:

Laba Bersih 2024 = Laba Sebelum Pajak 2024 – Pajak Penghasilan 2024

= Rp. 17,82 Triliun – Rp. 3,9204 Triliun

= Rp. 13,8996 ≈ Rp. 13,9 Triliun

Kesimpulan Anggaran Tahun 2024

1. Penjualan Bersih: Rp. 118,8 Triliun
2. Biaya Produksi: Rp. 89,1 Triliun
3. Laba Kotor: Rp. 29,7 Triliun
4. Biaya Operasional: Rp. 11,88 Triliun
5. Laba Sebelum Pajak: Rp. 17,82 Triliun
6. Pajak Penghasilan: Rp. 3,9204 Triliun
7. Laba Bersih: Rp. 13,9 Triliun

# **BAB II**

## **ANGGARAN PENJUALAN**

Nurlinda [ Politeknik Negeri Medan]

### **1. Defenisi Anggaran Penjualan**

Anggaran penjualan adalah rencana keuangan yang dibuat untuk memperkirakan jumlah penjualan dalam periode tertentu, baik dalam bentuk kuantitas maupun nilai rupiah. Menurut Supriyono (2013), anggaran penjualan merupakan "perencanaan penjualan yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka-angka yang mencerminkan aktivitas penjualan suatu perusahaan dalam suatu periode tertentu." Sementara itu, Mulyadi (2016) mendefinisikan anggaran penjualan sebagai "estimasi pendapatan perusahaan dari hasil penjualan produk atau jasa yang dibuat berdasarkan analisis pasar, tren penjualan sebelumnya, serta faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi penjualan." Dengan demikian, anggaran penjualan berfungsi sebagai pedoman utama dalam perencanaan dan pengendalian aktivitas pemasaran Perusahaan.

### **2. Kegunaan Anggaran Penjualan**

Anggaran penjualan memiliki beberapa kegunaan yang sangat penting bagi perusahaan, antara lain :

- A. Sebagai Pedoman Operasional: Anggaran ini memberikan gambaran yang jelas mengenai target penjualan yang harus dicapai oleh tim pemasaran dan penjualan.

- B. Sebagai Alat Pengendalian: Dengan adanya anggaran, perusahaan dapat mengevaluasi apakah realisasi penjualan sudah sesuai dengan target atau belum.
- C. Sebagai Dasar Penyusunan Anggaran Lainnya: Anggaran penjualan menjadi dasar bagi penyusunan anggaran produksi, anggaran biaya pemasaran, dan anggaran keuangan lainnya.
- D. Sebagai Acuan dalam Pengambilan Keputusan : Informasi dari anggaran penjualan membantu manajemen dalam menentukan strategi pemasaran, harga, dan kebijakan promosi.
- E. Sebagai Alat untuk Mengukur Kinerja : Perbandingan antara target dalam anggaran penjualan dan realisasi penjualan dapat digunakan untuk menilai efektivitas strategi penjualan perusahaan.

### **3. Tujuan Penyusunan Anggaran Penjualan**

Tujuan utama penyusunan anggaran penjualan adalah untuk memberikan panduan yang sistematis dalam aktivitas penjualan suatu perusahaan.

Beberapa Tujuan spesifiknya meliputi:

- A. Menetapkan Target Penjualan : Menentukan jumlah produk atau jasa yang harus dijual dalam suatu periode tertentu.
- B. Mengoptimalkan Sumber Daya Perusahaan : Memastikan penggunaan sumber daya yang efisien untuk mencapai target penjualan.

- C. Meningkatkan Profitabilitas : Dengan perencanaan yang baik, perusahaan dapat meningkatkan margin keuntungan melalui strategi penjualan yang tepat.
- D. Mengantisipasi Perubahan Pasar : Dengan melakukan proyeksi penjualan, perusahaan dapat lebih siap dalam menghadapi perubahan tren pasar dan permintaan konsumen.
- E. Membantu Manajemen dalam Pengambilan Keputusan : Data anggaran penjualan menjadi dasar dalam menentukan kebijakan pemasaran dan pengembangan produk.

### **3. Faktor – Faktor Yang Memengaruhi Menyusunan Anggaran Penjualan**

Terdapat Beberapa faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran penjualan Diantara nya ialah sebagai berikut :

- A. Kondisi Pasar : Permintaan dan penawaran produk di pasar sangat mempengaruhi perkiraan penjualan.
- B. Tren Penjualan Sebelumnya : Data historis dari periode sebelumnya digunakan sebagai acuan dalam menyusun anggaran.
- C. Kebijakan Harga : Strategi harga yang diterapkan dapat berdampak langsung pada jumlah penjualan.
- D. Promosi dan Strategi Pemasaran : Kampanye pemasaran yang efektif dapat meningkatkan angka penjualan.
- E. Persaingan : Keberadaan kompetitor dan strategi mereka juga mempengaruhi proyeksi penjualan perusahaan.

- F. Faktor Ekonomi : Inflasi, daya beli konsumen, dan kebijakan ekonomi makro dapat berdampak signifikan terhadap penjualan.
- G. Perubahan Regulasi : Peraturan pemerintah terkait perpajakan, kebijakan perdagangan, dan aspek hukum lainnya dapat mempengaruhi anggaran penjualan.

## **5. Tantangan utama dalam penerapan Anggaran Penjualan dan cara mengatasinya**

Penerapan anggaran penjualan menghadapi berbagai tantangan, di antaranya ialah sebagai berikut :

A. Ketidakpastian Pasar : Faktor eksternal seperti perubahan tren konsumen dan fluktuasi ekonomi dapat membuat prediksi penjualan menjadi kurang akurat.

Solusi: Menggunakan analisis data real-time dan riset pasar yang mendalam.

B. Kurangnya Data yang Akurat: Kesalahan dalam pencatatan atau analisis data dapat menyebabkan anggaran yang tidak realistis.

Solusi: Menggunakan sistem manajemen data yang canggih.

C. Perubahan Strategi Perusahaan: Pergeseran strategi bisnis dapat mengubah target penjualan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Solusi: Melakukan review anggaran secara berkala dan fleksibel dalam perencanaan.

D. Persaingan yang Ketat: Kehadiran kompetitor baru atau perubahan strategi pesaing bisa menghambat pencapaian target penjualan.

Solusi: Meningkatkan inovasi produk dan memperkuat strategi pemasaran.

## **6 .Langkah Langkah dalam menyusun anggaran penjualan yang efektif**

Untuk menyusun anggaran penjualan yang efektif, berikut adalah langkah-langkah yang perlu dilakukan diantaranya ialah sebagai berikut :

- A. Mengumpulkan Data Historis Penjualan : Data ini menjadi dasar dalam menyusun proyeksi penjualan di masa mendatang.
- B. Menganalisis Tren Pasar : Melakukan penelitian terhadap kondisi pasar saat ini dan proyeksi di masa depan.
- C. Menentukan Target Penjualan : Menetapkan jumlah unit atau nilai penjualan yang ingin dicapai berdasarkan data yang telah dianalisis.
- D. Menyusun Strategi Penjualan dan Pemasaran : Menentukan strategi promosi, distribusi, dan harga yang sesuai untuk mencapai target.
- E. Memperhitungkan Faktor Eksternal : Mempertimbangkan aspek ekonomi, persaingan, dan regulasi dalam menyusun anggaran.
- F. Menyusun Anggaran secara Detail : Mengalokasikan anggaran secara rinci sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan.

G. Monitoring dan Evaluasi : Secara berkala mengevaluasi pencapaian target penjualan dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

## 7. Metode-Metode Anggaran Penjualan

Didalam Membuat Dan Menyusun sebuah anggaran Penjualan Maka Ada Metode Yang digunakan, Oleh sebab Itu Terdapat Beberapa Metode-Metode dalam Penyusunan anggaran Penjualan, Beberapa diantaranya ialah :

### a. Metode Analisis Tren (Trend Analysis)

Metode ini menggunakan data historis penjualan sebagai dasar untuk memprediksi penjualan di masa mendatang. Dengan melihat tren pertumbuhan dari tahun ke tahun, perusahaan dapat mengidentifikasi pola yang berulang dan memperkirakan penjualan ke depan. Misalnya, jika data penjualan menunjukkan pertumbuhan rata-rata 10% setiap tahun dalam lima tahun terakhir, maka angka tersebut bisa dijadikan dasar untuk proyeksi tahun berikutnya.

Metode ini efektif jika kondisi pasar stabil dan tidak mengalami perubahan signifikan. Namun, jika ada perubahan drastis dalam ekonomi atau industri, metode ini mungkin kurang akurat.

Teknik yang sering digunakan dalam metode ini termasuk:

1. **Regresi linear**, yang membantu menemukan hubungan antara waktu dan penjualan.

2. **Exponential smoothing**, yang memberikan bobot lebih besar pada data terbaru untuk membuat prediksi yang lebih akurat.

b. **Metode Rata-Rata (Moving Average)**

Metode moving average menghitung rata-rata penjualan dari beberapa periode sebelumnya dan menggunakannya sebagai dasar perkiraan. Misalnya, jika ingin membuat anggaran untuk tahun depan, perusahaan bisa mengambil rata-rata penjualan dari 3 atau 5 tahun terakhir.

Metode ini berguna untuk bisnis dengan pola penjualan yang stabil dan minim fluktuasi. Namun, jika ada perubahan drastis dalam permintaan, metode ini mungkin kurang efektif karena hanya mengandalkan data masa lalu tanpa mempertimbangkan faktor eksternal.

AGAMA RISET PUBLIK

RESEARCH, SURVEY, CONSULTANT, PILKADA DAN SEKTOR PUBLIK

Ada beberapa variasi dalam metode ini, seperti:

1. **Simple Moving Average (SMA)** : Menggunakan rata-rata sederhana dari beberapa periode sebelumnya.
2. **Weighted Moving Average (WMA)** : Memberikan bobot lebih tinggi pada data terbaru agar lebih mencerminkan kondisi saat ini.

c. **Metode Proyeksi Berdasarkan Penjualan Sebelumnya**

Metode ini menggunakan data penjualan tahun sebelumnya sebagai dasar untuk menyusun anggaran penjualan berikutnya. Jika penjualan di tahun sebelumnya mengalami pertumbuhan, maka anggaran penjualan tahun berikutnya akan disesuaikan

dengan tingkat pertumbuhan yang sama atau disesuaikan dengan kondisi pasar yang diperkirakan.

Misalnya, jika penjualan tahun lalu sebesar Rp1 miliar dan ada tren pertumbuhan 8% per tahun, maka anggaran penjualan tahun ini bisa diproyeksikan menjadi Rp1,08 miliar.

Kelebihan metode ini adalah kesederhanaannya, tetapi kekurangannya adalah ketidakmampuannya untuk memperhitungkan perubahan pasar yang tiba-tiba, seperti krisis ekonomi, tren baru, atau persaingan yang lebih ketat.

#### **d. Metode Survey Pasar (Market Research)**

Metode ini melibatkan pengumpulan data langsung dari konsumen atau pasar melalui wawancara, kuesioner, atau observasi. Data yang dikumpulkan bisa berupa preferensi pelanggan, tren konsumsi, serta ekspektasi terhadap produk atau layanan.

Misalnya, sebuah perusahaan yang akan meluncurkan produk baru dapat melakukan survei kepada target pasar untuk mengetahui minat mereka terhadap produk tersebut. Hasil survei dapat digunakan untuk memperkirakan potensi penjualan dan menyusun anggaran yang lebih realistis.

Keunggulan metode ini adalah keakuratannya dalam memahami kebutuhan pasar saat ini. Namun, kelemahannya adalah biaya yang relatif tinggi dan waktu yang dibutuhkan untuk melakukan penelitian yang mendalam.

#### e. **Metode Pendekatan Statistik (Statistical Method)**

Metode ini menggunakan teknik statistik untuk memprediksi anggaran penjualan dengan mempertimbangkan berbagai variabel yang mempengaruhi penjualan.

Beberapa teknik yang sering digunakan meliputi :

1. **Regresi Linear**, yang menghubungkan penjualan dengan faktor-faktor tertentu seperti harga, promosi, atau tren ekonomi.
2. **Time Series Analysis**, yang memanfaatkan data historis untuk mengidentifikasi pola musiman atau siklus ekonomi yang mempengaruhi penjualan.

Keunggulan metode ini adalah tingkat akurasinya yang tinggi karena memperhitungkan banyak faktor. Namun, metode ini membutuhkan keahlian dalam analisis data dan pemahaman terhadap statistik.

#### f. **Metode Kapasitas Produksi**

Dalam metode ini, anggaran penjualan dibuat berdasarkan kapasitas produksi yang tersedia. Artinya, perusahaan memperkirakan seberapa banyak barang yang bisa diproduksi dan menyesuaikan dengan potensi permintaan.

Misalnya, jika sebuah pabrik hanya mampu memproduksi 100.000 unit dalam setahun, maka anggaran penjualan tidak bisa melebihi angka tersebut, kecuali ada rencana ekspansi produksi.

Kelebihan metode ini adalah lebih realistis dalam hal operasional, namun kelemahannya adalah keterbatasan dalam menangkap peluang pasar yang lebih besar jika permintaan lebih tinggi daripada kapasitas produksi.

#### **g. Metode Faktor Ekonomi dan Industri**

Pada Metode ini mempertimbangkan berbagai faktor eksternal seperti :

1. **Kondisi ekonomi** (inflasi, suku bunga, daya beli masyarakat).
2. **Tren industri** (perkembangan teknologi, perubahan regulasi).
3. **Kebijakan pemerintah** (subsidi, pajak, tarif impor).

#### **h. Contoh Penyusunan Anggaran Penjualan**

Berikut ada beberapa contoh kasus Penyusunan Anggaran Perusahaan Yang meliputi contoh soal dan Beserta cara perhitungannya.

##### **1. Metode Rata-rata bergerak**

PT Izath Sentosa adalah perusahaan yang membuat topi , berikut data penjualan 3 bulan terakhir, tentukan penjualan bulan April

Bulan	Penjualan (kuantitas)
Januari	2000
February	2300
Maret	2450

**Penyelesaian :**

Bulan	Penjualan (kuantitas)
Januari	2000
February	2300
Maret	2450
April	*2250

\*2250 diperoleh dari (rata-rata 3 bulan sebelumnya)

**2. Metode Trend moment**

Berikut adalah data penjualan PT Izath Sentosa dari tahun 2006-2011, tentukan penjualan tahun 2012

Tahun	Y
2006	240
2007	250
2008	280
2009	290
2010	305
2011	330

Berikut perhitungan untuk memudahkan metode trend moment

Tahun	Y	X	XY	X <sup>2</sup>
2006	240	0	0	0
2007	250	1	250	1
2008	280	2	560	4
2009	290	3	870	9
2010	305	4	1220	16
2011	330	5	1650	25
$\Sigma$	1695	15	4550	55

Y = data penjualan tahun sebelumnya

X = tahun ke-

Kemudian masukkan kedalam rumus

$$\Sigma Y = n.a + b. \Sigma X \qquad 1695 = 6.a + b.15$$

$$\Sigma XY = a. \Sigma X + b. \Sigma X^2 \qquad 4550 = 15a + b. 55$$

Kemudian susun menggunakan metode eliminasi untuk mendapatkan nilai a atau b terlebih dahulu

$$1695 = 6.a + b.15 \quad (\times 2,5) \quad 4237,5 = 15a + 37,5b$$

$$4550 = 15a + b. 55 \qquad 4550 = 15a + 55b \qquad -$$

$$-312,5 = -17,5b$$

$$b = 17,8571$$

Kemudian masukkan nilai b ke salah satu persamaan,

$$1695 = 6a + 267,8571*a = 237,86$$

$$(*267,8571 = 15 \times 17,8571)$$

Terakhir masukkan nilai a dan b kedalam persamaan  $Y = a + bX$

$$Y = 237,86 + 17,8571*6$$

$$Y = 350$$

Jadi penjualan tahun 2012 dianggarkan sebesar **350 unit**

### 3. Metode Perkiraan asosiatif: Regresi dan Analisis Korelasi

Contoh : PT Izath Sentosa memproduksi topi yang ditujukan untuk pria usia 14-23 tahun . selama bertahun-tahun perusahaan memiliki pengetahuan bahwa penjualan topi tersebut sangat dipengaruhi oleh pengeluaran iklan dimajalah-majalah. Berikut tabel yang menyajikan data penjualan (x) dan pengeluaran iklan (y) actual selama 2006-2011.

Tahun	Penjualan
2006	1.000.000
2007	1.250.000
2008	1.375.000
2009	1.500.000
2010	1.500.000
2011	1.785.000

Berikut tabel untuk memudahkan pencarian anggaran penjualan tahun 2012

Tahun	Penjualan (X)	Pengeluaran Iklan (Y)	$x^2$	XY
2006	1.000.000	55.000	3.025.000.000	55.000.000.000
2007	1.250.000	70.000	4.900.000.000	87.500.000.000
2008	1.375.000	83.500	6.972.250.000	114.812.500.000
2009	1.500.000	100.000	10.000.000.000	150.000.000.000
2010	1.500.000	122.500	15.006.250.000	218.662.500.000
2011	1.785.000	157.500	24.806.250.000	315.787.500.000
Σ	8.915.000	588.500	64.709.750.000	941.762.500.000

Sumber : Data Diolah Tahun 2025

Dapat kita lihat disini X adalah Penjualan dan Y adalah pengeluaran iklan, Y dapat ditentukan bebas oleh manajemen sehingga dampak dr perubahan Y adalah X akan mengikuti perubahan secara fleksibel berdasar perubahan Y.

Selanjutnya masukkan dalam formula :

$$B = a * y - bx \sim b = 9,64 \sim a = 540.477,5$$

Terakhir masukkan a dan b kedalam persamaan  $y = a + bx$

$$\text{Penjualan} = 540.477,5 + 9.64 * 175.000 = \text{Rp.}2.227.477.500$$

\*175.000 adalah apabila dianggarkan pengeluaran iklan sebesar Rp.175.000.

#### 4. Metode Analisis Industri

Contoh pada tahun 2010, PT Izath Sentosa mampu menjual produknya sebesar 20.000 unit. Pada tahun yang sama, total penjualan industry mencapai 100.000 unit. Jika penjualan industry tahun 2011 diperkirakan naik sebesar 25% dan manajemen PT Izath Sentosa memperkirakan pangsa pasar perusahaan untuk tahun 2011 naik 10% dari tahun 2010, buat anggaran penjualan PT Izath Sentosa tahun 2011

A. Langkah pertama tentukan pangsa pasar

B. Kemudian tentukan penjualan industry untuk tahun 2011

Penjualan industry tahun 2011 =  $100.000 \times (1+25\%) = 130.000$

C. Kemudian hitung kenaikan pangsa pasar tahun 2011

Pangsa pasar tahun 2011 = 30%

A. Terakhir tentukan anggaran penjualan tahun 2011

Penjualan PT I.S tahun 2011 = Penj. Industri 2011 x pangsa pasar

2011 =  $125.000 \times 30\% = 37.500$  unit

#### i. Anggaran Penjualan

PT Indofood Sukses Makmur Tbk

#### Periode : Tahun 2023

Anggaran penjualan ini disusun berdasarkan laporan keuangan PT Indofood Sukses Makmur Tbk tahun 2023. Data yang digunakan mencerminkan kondisi pasar, strategi bisnis, dan tren penjualan perusahaan selama satu tahun.

## Rincian Anggaran Penjualan

No	Kategori Penjualan	Volume Penjualan	Harga Rata-rata Per Unit (Rp)	Total Penjualan (Rp Triliun)
1	ProdukKonsumen Bermerek	500 juta unit	136.500	68,25
2	Bogasari (Tepung Terigu)	5 juta ton	4,83 juta	24,18
3	Agribisnis (Minyak Sawit & Perkebunan)	2 juta ton	6,16 juta	12,31
4	Distribusi	-	-	6,95
Total Pendapatan	-	-	-	111,7

Sumber : PT Indofood Sukses Makmur Tbk

## Beban dan Laba

No	Kategori Keuangan	Nilai (Rp Triliun)
1	Beban Pokok Penjualan	75,65
2	Laba Kotor	36,05
3	Biaya Operasional	18
4	Laba Bersih	8,14
5	Total Aset	186,58
6	Ekuitas	100,46
7	Liabilitas	86,12

Sumber : PT Indofood Sukses Makmur Tbk

## Analisis dan Kesimpulan

1. Total pendapatan PT Indofood Sukses Makmur Tbk tahun 2023 mencapai Rp 111,70 triliun, dengan kontribusi terbesar dari segmen Produk Konsumen Bermerek.
2. Beban pokok penjualan mengalami penurunan dibanding tahun sebelumnya, yang berdampak positif pada profitabilitas perusahaan.

3. Laba bersih perusahaan meningkat sebesar 28,11% menjadi Rp 8,14 triliun, mencerminkan efisiensi dalam pengelolaan biaya operasional.
4. Dengan strategi pemasaran dan distribusi yang efektif, Indofood berhasil mempertahankan pertumbuhan dan daya saingnya di industri makanan dan agribisnis.

Dokumen ini menggambarkan anggaran penjualan yang terjadi pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk berdasarkan laporan keuangan tahun 2023.



# BAB III

## ANGGARAN PRODUKSI

Esa Setiana (Unimed)

### 1 Definisi Anggaran Produksi

Anggaran merupakan suatu rencana terperinci yang disusun secara sistematis dan dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Menurut Halim dan Kusufi (2017:48) dalam Kuntadi, C., & Rosdiana, D. (2022), anggaran merupakan dokumen yang memuat perkiraan aktivitas, termasuk penerimaan dan pengeluaran, yang disajikan dalam bentuk nilai moneter untuk dicapai dalam suatu periode tertentu, serta dilengkapi dengan data historis sebagai alat pengendalian dan evaluasi kinerja. Anggaran merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses perencanaan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, anggaran perlu dirancang dengan cermat agar seluruh rencana dapat terealisasi sesuai dengan alokasi yang telah ditentukan dan dapat dipertanggungjawabkan sebagai laporan keuangan organisasi (Umarella, B., 2019). Dalam teori penganggaran, tahap perencanaan anggaran memiliki peran krusial sebelum suatu proyek atau pekerjaan dilaksanakan. Tahap ini memungkinkan penentuan langkah-langkah yang akan diambil di masa depan agar proses berjalan dengan lebih terarah (Ramdhani & Anisa, 2017). Selanjutnya dalam dunia bisnis, anggaran produksi menjadi salah satu bagian penting dalam perencanaan keuangan perusahaan. Anggaran ini berfungsi untuk menentukan jumlah barang yang akan diproduksi dalam suatu periode tertentu guna memenuhi permintaan pasar secara efektif. Oleh karena itu, penyusunannya harus mempertimbangkan berbagai faktor, seperti proyeksi penjualan, tingkat persediaan yang telah direncanakan, kapasitas produksi yang tersedia, serta

efisiensi dalam penggunaan sumber daya. Dengan adanya anggaran produksi, perusahaan dapat merancang strategi yang optimal agar tidak terjadi ketidakseimbangan antara produksi dan permintaan yang dapat menghambat operasional perusahaan. Kinerja anggaran dapat terlihat pada dokumen anggaran yang menunjukkan capaian kinerja atas penggunaan anggaran lembaga (Permenkeu No. 22 tahun 2021 dalam Ramdhansyah, & Karo-karo, S. (2024).

Menurut Warnaningtyas, H., & Rohmatiah, A. (2022) anggaran produksi adalah rencana mengenai jumlah barang yang akan diproduksi dalam suatu periode anggaran. Definisi ini menekankan bahwa penyusunan anggaran produksi memiliki keterkaitan erat dengan periode waktu yang telah ditentukan. Sementara itu, Yanto, E., Nurfitriana, & Ijma. (2022) menjelaskan bahwa anggaran produksi tidak hanya berperan sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai instrumen untuk mengoordinasikan dan mengendalikan kegiatan produksi agar berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Di sisi lain, Ahyari dalam Adnyana, I. M. (2020) menguraikan bahwa anggaran produksi mencakup perencanaan secara rinci mengenai jumlah unit produk yang akan diproduksi selama periode tertentu. Di dalamnya terdapat aspek penting seperti jenis atau kualitas produk, kuantitas yang harus diproduksi, serta waktu pelaksanaan produksi guna memastikan kelancaran operasional perusahaan. Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa anggaran produksi adalah suatu rencana strategis yang mencakup penghitungan jumlah barang yang harus diproduksi dalam suatu periode tertentu dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dapat memengaruhi kelangsungan operasional perusahaan. Anggaran ini tidak hanya berfungsi untuk memastikan ketersediaan barang sesuai permintaan pasar, tetapi juga untuk meningkatkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya serta menghindari risiko overproduksi atau underproduksi yang dapat berdampak pada biaya operasional. Oleh karena itu, penerapan anggaran produksi yang baik sangat

penting dalam menjaga stabilitas operasional perusahaan dan meningkatkan daya saingnya di pasar.

## 2 Tujuan Anggaran Produksi

Anggaran produksi memiliki beberapa tujuan penyusunan. Adapun tujuan penyusunan anggaran produksi menurut Warnaningtyas, H., & Rohmatiah, A. (2022) adalah:

- a) Mendukung aktivitas penjualan sehingga produk tersedia sesuai apa yang telah direncanakan.
- b) Mempertahankan tingkat persediaan yang optimal (tidak terlalu besar dan terlalu kecil).
- c) Mengatur proses produksi sedemikian rupa sehingga biaya produksi dapat seminimal mungkin.

## 3. Unsur-Unsur dan Rumus Anggaran Produksi

Menurut Warnaningtyas, H., & Rohmatiah, A. (2022) dalam penyusunan anggaran produksi, terdapat unsur-unsur didalamnya. Adapun unsur-unsur anggaran produksi adalah:

- a) Jenis produk yang diproduksi/dijual.
- b) Jumlah unit produk yang dijual.
- c) Waktu pelaksanaan produksi.
- d) Jumlah persediaan barang jadi awal periode.
- e) Jumlah persediaan barang jadi akhir periode.
- f) Total produk yang dibutuhkan.
- g) Jumlah unit produk yang perlu diproduksi.
- h) Lokasi proses produksi.

Dalam penyusunan anggaran produksi, terdapat rumus umum yang digunakan. Adapun rumus umum anggaran produksi adalah:

Tingkat Penjualan	XXX
Tingkat Persediaan Akhir	<u>XXX +</u>
Jumlah	XXX
Tingkat Persediaan Awal	<u>XXX -</u>
Tingkat Produksi	XXX

Sumber: Buku Penganggaran Warnaningtyas, H., & Rohmatiah, A.

#### **4 Langkah-Langkah Menyusun Anggaran Produksi**

Penyusunan anggaran produksi dapat disusun dengan menggunakan langkah-langkah utama. Adapun langkah-langkah dalam menyusun anggaran produksi adalah:

- a) Tahap perencanaan (*planning*)
- b) Pada tahap ini, penentuan jumlah unit produk yang harus diproduksi disesuaikan dengan rencana penjualan. Selain itu, ditentukan periode waktu yang akan digunakan sebagai dasar dalam penyusunan bagian produksi.
- c) Tahap pelaksanaan (*implementation*)

Pada tahap pelaksanaan terdiri dari berbagai kegiatan. Adapun kegiatan-kegiatannya adalah:

1. Menetapkan waktu pelaksanaan produksi.
2. Memilih lokasi tempat produksi dilakukan.
3. Menentukan urutan proses produksi.
4. Menetapkan standar penggunaan fasilitas produksi untuk mencapai efisiensi.
  - a. Merencanakan penggunaan bahan mentah, tenaga kerja, layanan, dan peralatan.
  - b. Menetapkan standar biaya produksi.
  - c. Melakukan perbaikan jika diperlukan.

#### **5 Penyusunan Anggaran Produksi Dengan Stabilitas Produksi**

Anggaran produksi dengan stabilitas produksi ditentukan terlebih dahulu kebutuhan 1 tahun, kemudian diperkirakan kebutuhan setiap bulan. Dalam teknik ini tingkat produk yang diproduksi stabil, namun persediaan berfluktuasi (berubah-ubah). Adapun langkah penyusunannya adalah:

- a) Menentukan total kebutuhan (rencana) selama setahun.
- b) Menentukan kebutuhan produksi setiap bulan.
- c) Tingkat persediaan disesuaikan dengan kebutuhan sehingga produksi stabil.

Berikut merupakan contoh soal penyusunan anggaran produksi dengan stabilitas produksi:

1. Susunlah anggaran produksi dengan stabilitas produksi dari PT JAPS Medan yang mempunyai rencana penjualan dan persediaan produk *skincare* untuk tahun 2024:

Triwulan 1	100.000
Triwulan 2	80.000
Triwulan 3	80.000
Triwulan 4	110.000

Persediaan barang jadi Awal Tahun	50.000
Persediaan barang jadi Akhir Tahun	40.000

Jawaban:

Berdasarkan data yang tersedia, total penjualan selama satu tahun adalah 370.000 unit, dengan persediaan awal tahun sebesar 50.000 unit dan persediaan akhir tahun sebesar 40.000 unit. Dengan demikian, total kebutuhan produksi tahunan diperoleh dengan menjumlahkan total penjualan dan persediaan akhir, yaitu  $370.000 + 40.000 = 410.000$  unit. Setelah itu, jumlah produksi tahunan dihitung dengan mengurangi persediaan awal dari total kebutuhan, yaitu  $410.000 - 50.000 = 360.000$  unit. Karena produksi harus stabil di setiap triwulan, maka jumlah produksi per triwulan ditetapkan sebesar 360.000 dibagi 4, yaitu 90.000 unit.

Setelah menentukan jumlah produksi per triwulan, langkah berikutnya adalah menghitung kebutuhan dan persediaan untuk setiap triwulan.

1. Pada triwulan pertama, kebutuhan dihitung dengan menjumlahkan rencana penjualan dengan persediaan akhir, yaitu  $100.000 + 40.000 = 140.000$  unit. Selanjutnya, jumlah produksi diperoleh dengan mengurangi persediaan awal dari kebutuhan, yaitu  $140.000 - 50.000 = 90.000$  unit. Dengan demikian, jumlah produksi pada triwulan pertama adalah 90.000 unit.

2. Pada triwulan kedua, persediaan awal berasal dari persediaan akhir triwulan pertama, yaitu 40.000 unit. Kebutuhan triwulan ini dihitung dengan menjumlahkan jumlah produksi dengan persediaan awal, yaitu  $90.000 + 40.000 = 130.000$  unit. Persediaan akhir diperoleh dengan mengurangi kebutuhan dengan penjualan triwulan ini, yaitu  $130.000 - 80.000 = 50.000$  unit.

3. Pada triwulan ketiga, persediaan awal berasal dari persediaan akhir triwulan sebelumnya, yaitu 50.000 unit. Dengan cara yang sama, kebutuhan triwulan ini dihitung dengan menjumlahkan jumlah produksi dengan persediaan awal, yaitu  $90.000 + 50.000 = 140.000$  unit. Persediaan akhir triwulan ini diperoleh dengan mengurangi kebutuhan dengan penjualan, yaitu  $140.000 - 80.000 = 60.000$  unit.

4. Pada triwulan keempat, persediaan awal berasal dari persediaan akhir triwulan sebelumnya, yaitu 60.000 unit. Kebutuhan triwulan ini dihitung dengan menjumlahkan jumlah produksi dengan persediaan awal, yaitu  $90.000 + 60.000 = 150.000$  unit. Persediaan akhir triwulan ini diperoleh dengan mengurangi kebutuhan dengan penjualan, yaitu  $150.000 - 110.000 = 40.000$  unit.

Pada bagian total, total penjualan dalam satu tahun dihitung dengan menjumlahkan penjualan dari keempat triwulan, yaitu 370.000 unit. Persediaan akhir tahunan diambil dari persediaan akhir triwulan keempat, yaitu 40.000 unit. Dengan demikian, total kebutuhan tahunan dihitung dengan menjumlahkan total penjualan dan persediaan akhir, yaitu  $370.000 + 40.000 = 410.000$  unit. Selanjutnya, persediaan awal tahunan diambil dari persediaan awal triwulan pertama, yaitu 50.000 unit. Dengan menggunakan rumus kebutuhan tahunan, jumlah produksi dalam satu tahun diperoleh dengan mengurangi persediaan awal dari total kebutuhan, yaitu  $410.000 - 50.000 = 360.000$  unit.

Dengan demikian, jumlah produksi tahunan sebesar 360.000 unit telah sesuai dengan metode stabilitas produksi, di mana jumlah produksi setiap triwulan ditetapkan sebesar 90.000 unit. Berikut merupakan Anggaran Produksi PT JAPS Tahun 2024:

PT JAPS MEDAN					
Anggaran Produksi Stabilitas Produksi					
Tahun 2024					
	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4	Total
Penjualan	100.000	80.000	80.000	110.000	370.000
Persediaan Akhir	40.000	50.000	60.000	40.000	40.000
Kebutuhan	140.000	130.000	140.000	150.000	410.000
Persediaan Awal	50.000	40.000	50.000	60.000	50.000
<b>Jumlah Produksi</b>	<b>90.000</b>	<b>90.000</b>	<b>90.000</b>	<b>90.000</b>	<b>360.000</b>

*Sumber: Data Diolah Tahun 2025*

## 6. Penyusunan Anggaran Produksi Dengan Stabilitas Persediaan

Penyusunan anggaran produksi dengan stabilitas persediaan berarti bahwa jumlah persediaan yang disimpan dalam setiap periode, baik triwulan maupun bulanan, tetap konstan. Namun, tingkat produksi dapat berfluktuasi sesuai dengan permintaan pasar, efisiensi produksi, atau faktor lainnya. Pendekatan ini bertujuan untuk menjaga ketersediaan barang tanpa mengalami kelebihan atau kekurangan stok yang signifikan, sehingga dapat mengoptimalkan biaya penyimpanan dan produksi.

Adapun langkah-langkah penyusunannya adalah sebagai berikut:

- a) Menghitung selisih persediaan.
- b) Mengalokasikan selisih persediaan pada tiap-tiap periode.
- c) Menyusun anggaran produksi.

Pengalokasian tingkat persediaan yang stabil dari bulan ke bulan atau triwulan ke triwulan dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu:

1. Selisih antara persediaan awal dan akhir tahun dibagi 12 bulan atau 4 bulan. Kelemahan cara ini juga berupa sering ditemukannya bilangan-bilangan yang tidak bulat sehingga sukar untuk dilaksanakan dengan tepat.

Contoh :

Persediaan awal tahun = 1.050 unit

Persediaan akhir tahun = 500 unit

Selisih = 550 unit

Selisih tersebut dibagi dengan 12 atau 4 sehingga alokasi per bulannya =  $550/12 = 45,83$  unit dan alokasi per triwulannya =  $550/4 = 137,5$  unit.

2. Selisih antara persediaan awal dan persediaan akhir tahun dibagi dengan suatu bilangan tertentu sehingga dihasilkan suatu bilangan bulat dan mudah dilaksanakan dengan tepat.

Contoh :

Persediaan awal tahun = 1.050 unit

Persediaan akhir tahun = 500 unit

Selisih = 550 unit

Agar didapatkan hasil bagi yang bulat dan mudah dilaksanakan maka 550 unit dibagi dengan angka 5 sehingga :

$550/5 = 110$  unit.

Berikut merupakan contoh soal penyusunan anggaran produksi dengan stabilitas persediaan:

Susunlah anggaran produksi dengan stabilitas produksi dari PT ABC yang mempunyai rencana penjualan dan persediaan produk Semen untuk tahun 2024:

Triwulan 1	10.079.541
Triwulan 2	19.043.887
Triwulan 3	27.417.352
Triwulan 4	35.138.643

Persediaan barang jadi Awal Tahun	6.301.640
Persediaan barang jadi Akhir Tahun	6.435.198

PT ABC					
Anggaran produksi Semen (Stabilitas Persediaan)					
2024					
	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4	Total
Rata-Rata Persediaan	11.130				
Penjualan	10.079.541	19.043.887	27.417.352	35.138.643	91.679.423
Persediaan FG Akhir	1.564.280	1.553.150	1.542.021	1.530.891	1.530.891
Jumlah Kebutuhan	11.643.821	20.597.037	28.959.373	36.669.534	93.210.314
Persediaan FG Awal	1.575.410	1.564.280	1.553.150	1.542.021	1.575.410
<b>Produksi</b>	<b>10.068.411</b>	<b>19.032.757</b>	<b>27.406.222</b>	<b>35.127.513</b>	<b>91.634.904</b>

*Sumber: Data Diolah Tahun 2025*

Tahapan perhitungan diawali dengan menentukan rata-rata persediaan barang jadi. Rata-rata ini diperoleh dengan mengurangkan total persediaan barang jadi akhir dengan total persediaan barang jadi awal, kemudian membaginya dengan 12 bulan sehingga diperoleh rata-rata persediaan sebesar 11.130. persediaan barang jadi akhir tiap triwulan dihitung dengan mengurangkan persediaan barang jadi awal dengan rata-rata persediaan. Jumlah kebutuhan produksi dalam tiap triwulan diperoleh dengan menjumlahkan volume penjualan dengan persediaan barang jadi akhir. Akhirnya, total produksi dihitung dengan mengurangkan jumlah kebutuhan dengan persediaan barang jadi awal. Berikut langkah pengerjaan total produksi tiap triwulannya :

1. Pada triwulan pertama, penjualan tercatat sebesar 10.079.541 unit, dengan persediaan barang jadi awal mencapai 1.575.410 unit. Berdasarkan perhitungan, persediaan barang jadi akhir ditentukan sebesar 1.564.280 unit. Jumlah kebutuhan produksi dihitung dengan menjumlahkan penjualan dan persediaan barang jadi akhir, yaitu 11.643.821 unit. Setelah dikurangi dengan persediaan barang jadi awal, total produksi triwulan pertama adalah 10.068.411 unit.

2. Pada triwulan kedua, terjadi peningkatan penjualan menjadi 19.043.887 unit, dengan persediaan barang jadi awal sebesar 1.564.280 unit. Dengan metode perhitungan yang sama, persediaan barang jadi akhir ditetapkan sebesar 1.553.150 unit.

Jumlah kebutuhan produksi dalam periode ini mencapai 20.597.037 unit. Setelah dikurangi dengan persediaan barang jadi awal, total produksi triwulan kedua berjumlah 19.032.757 unit.

3. Pada triwulan ketiga, tren kenaikan penjualan berlanjut hingga mencapai 27.417.352 unit, dengan persediaan barang jadi awal sebesar 1.553.150 unit. Berdasarkan perhitungan, persediaan barang jadi akhir ditentukan sebesar 1.542.021 unit. Dengan demikian, jumlah kebutuhan produksi mencapai 28.959.373 unit. Setelah dikurangi dengan persediaan barang jadi awal, total produksi triwulan ketiga adalah 27.406.222 unit.

4. Pada triwulan keempat, penjualan meningkat tajam menjadi 35.138.643 unit. Persediaan barang jadi awal pada periode ini sebesar 1.542.021 unit, sementara persediaan barang jadi akhir dihitung menjadi 1.530.891 unit. Dengan demikian, jumlah kebutuhan produksi dalam triwulan ini adalah 36.669.534 unit, dan setelah dikurangi dengan persediaan barang jadi awal, total produksi triwulan keempat mencapai 35.127.513 unit.

## **7. Penyusunan Anggaran Produksi Dengan Stabilitas Produksi dan Persediaan**

Anggaran produksi dengan cara kombinasi di mana baik tingkat persediaan maupun tingkat produksi sama-sama berfluktuasi/fleksibel/moderat. Pada saat ini tingkat produksi maupun persediaan dibiarkan berubah-ubah. Meskipun begitu, tetap diusahakan agar terjadi keseimbangan yang optimal antara tingkat penjualan, persediaan dan produksi.

Misalnya: Manajemen menetapkan kebijaksanaan sebagai berikut:

- a) Persediaan akhir triwulan 1, 10% dari penjualan
- b) Persediaan akhir triwulan 2, 10% dari penjualan
- c) Persediaan akhir triwulan 3, 10% dari penjualan
- d) Persediaan akhir triwulan 4, 10% dari penjualan

PT ABC					
Anggaran produksi Barang X (Stabilitas Produksi dan Persediaan)					
Tahun 2024					
Uraian	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4	Total
Penjualan	700	500	500	700	2.400
Persediaan akhir	70	50	50	70	70
Kebutuhan	770	550	550	770	2.470
Persediaan awal	200	70	50	50	200
<b>Produksi</b>	<b>570</b>	<b>480</b>	<b>500</b>	<b>720</b>	<b>2.500</b>

Sumber: Data Diolah Tahun 2025

## 8. Contoh Anggaran Produksi Perusahaan

Berikut merupakan contoh anggaran produksi PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero). Dalam gambar dibawah ini, rencana produksi PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) dalam RKAP 2022 adalah sebagai berikut:

Uraian	Audit 2020	Prognosa 2021	RKAP 2022	%	
	A	B	C	B/A	C/B
- Gula (Ton)	232,413	257,491	292,676	111	114
- Tetes (Ton)	181,057	177,996	197,910	98	111
- CPO (Ton)	9,044	25,640	28,351	284	111
- PK (Ton)	2,173	6,316	6,589	291	104
- Teh (Ton)	3,464	3,113	3,515	90	113
- ASSP (Pcs)	36,054,100	56,721,325	130,842,000	157	231
- Kondom (Gross)	123,627	93,301	121,737	75	130
- Karung Plastik (lembar)	44,631,967	43,755,755	49,634,800	98	113
- Perbenihan (Ton)	26,089	38,208	41,500	146	109
- Benih Padi Non Hibrida (Ton)	6,228	8,158	18,480	131	227
- Industri Perbenihan Lainnya (Ton)	116	25	2,543	22	9,994
- Perberasan (Ton)	25,462	33,725	70,732	132	210
- DOC (Ekor)	14,702,611	11,463,115	38,031,898	78	332
- Fattening (Ekor)	76	1,926	5,542	2,534	288
- Caram Bahan Baku (Ton)	219,852	138,000	350,000	63	254
- Garam Halus (Ton)	24,065	34,679	39,311	144	113
- Ikan (Ton)	5,080	23,254	23,689	458	102

Uraian	Audit 2020	Prognosa 2021	RKAP 2022	%	
	A	B	C	B/A	C/B
- Gula (Ton)	232,413	257,491	292,676	111	114
- Tetes (Ton)	181,057	177,996	197,910	98	111
- CPO (Ton)	9,044	25,640	28,351	284	111
- PK (Ton)	2,173	6,316	6,589	291	104
- Teh (Ton)	3,464	3,113	3,515	90	113
- ASSP (Pcs)	36,054,100	56,721,325	130,842,000	157	231
- Kondom (Gross)	123,627	93,301	121,737	75	130
- Karung Plastik (lembar)	44,631,967	43,755,755	49,634,800	98	113
- Perbenihan (Ton)	26,089	38,208	41,500	146	109
- Benih Padi Non Hibrida (Ton)	6,228	8,158	18,480	131	227
- Industri Perbenihan Lainnya (Ton)	116	25	2,543	22	9,994
- Perberasan (Ton)	25,462	33,725	70,732	132	210
- DOC (Ekor)	14,702,611	11,463,115	38,031,898	78	332
- Fattening (Ekor)	76	1,926	5,542	2,534	288
- Caram Bahan Baku (Ton)	219,852	138,000	350,000	63	254
- Garam Halus (Ton)	24,065	34,679	39,311	144	113
- Ikan (Ton)	5,080	23,254	23,689	458	102

Sumber: Buku RKAP 2022 BUMN Holding Pangan

Gambar diatas menampilkan rencana produksi PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero), yang disusun lebih ringkas dan langsung ke inti, meskipun berbeda dari anggaran produksi pada umumnya. Adapun Rencana produksi PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) dalam RKAP 2022 adalah sebagai berikut:

- 1) Produksi gula ditargetkan mencapai 292.676 ton, meningkat 35.184 ton atau 14% dibandingkan Prognosa 2021. Kenaikan ini didorong oleh peningkatan tebu giling sebesar 333.691 ton serta kenaikan rendemen dari 7,73% menjadi 7,99%.
- 2) Produksi tetes diproyeksikan mencapai 197.910 ton, mengalami peningkatan sebesar 19.914 ton atau 11% dibandingkan Prognosa 2021, sejalan dengan meningkatnya volume tebu giling.
- 3) Produksi CPO diperkirakan mencapai 28.351 ton, naik 2.712 ton atau 11% dari Prognosa 2021.
- 4) Produksi PK diproyeksikan sebanyak 6.589 ton, bertambah 273 ton atau 4% dibandingkan Prognosa 2021.
- 5) Produksi teh diperkirakan mencapai 3.515 ton, meningkat 403 ton atau 13% dari Prognosa 2021, seiring dengan bertambahnya volume pucuk basah sebanyak 2.394 ton.
- 6) Produksi karung plastik ditargetkan mencapai 49.635 ribu lembar, meningkat 5.879 ribu lembar atau 13% dibandingkan Prognosa 2021.
- 7) Produksi alat kesehatan diproyeksikan mencakup produksi kondom sebanyak 121.737 gross, meningkat 30% dari Prognosa 2021, serta ASSP sebesar 130.842.000 pcs, naik 74.120.675 pcs atau 131% dibandingkan Prognosa 2021.
- 8) Produksi perbenihan diperkirakan mencapai 41.500 ton, meningkat 9% dibandingkan Prognosa 2021.
- 9) Produksi benih padi non-hibrida ditargetkan sebesar 18.480 ton, meningkat 127% dibandingkan Prognosa 2021, sementara produksi perberasan mengalami kenaikan 110%

akibat meningkatnya produktivitas benih dan beras per hektar.

- 10) Produksi DOC diperkirakan mencapai 38 juta ekor atau meningkat 232% dibandingkan Prognosa 2021, didorong oleh peningkatan produksi chick-in pada tahun 2022.



# BAB IV

## ANGGARAN BAHAN BAKU

Ninta Katarina [UNPRI]

### 1. Pengertian Anggaran Bahan Baku

Menurut (Karmelia et al., 2021) untuk memastikan bahwa biaya yang dikeluarkan sesuai dengan rencana (*budget*), perlu dilakukan pengendalian biaya, diantaranya adalah dengan menggunakan anggaran. Anggaran adalah rencana kegiatan kerja yang ditunjukkan dalam angka-angka keuangan, yang disusun secara sistematis berdasarkan suatu program yang disetujui di masa yang akan datang. Perlunya manajemen menyiapkan anggaran untuk menjelaskan rencana kegiatan yang sistematis untuk menemukan perbedaan antara keuntungan dan kerugian. Dengan kata lain, anggaran adalah alat manajemen untuk menggunakan kemampuan manajemennya untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Kesimpulannya, Anggaran membantu manajemen merencanakan dan mengendalikan biaya serta memahami perbedaan antara keuntungan dan kerugian agar perusahaan bisa berjalan sesuai rencana.

Dalam suatu perusahaan, bahan baku merupakan faktor penting dan utama. Besar kecilnya biaya dalam persediaan bahan baku mempunyai pengaruh langsung terhadap keuntungan perusahaan. Bahan baku adalah bahan langsung, bagian integral dari produk jadi yang dapat dengan mudah dilacak di dalam produk, dan relatif mahal dibandingkan dengan bahan pembantu. Pada dasarnya, bahan baku adalah persediaan yang dibeli perusahaan, kemudian diolah menjadi produk setengah jadi, dan akhirnya menjadi produk jadi. Tentunya setiap perusahaan yang memproduksi untuk menghasilkan satu atau lebih jenis produk selalu membutuhkan bahan baku untuk melakukan proses produksi.

Anggaran bahan baku menurut (Fuad et al., 2020) adalah perencanaan yang disusun secara terperinci mengenai jumlah dan jenis bahan baku yang akan digunakan selama periode tertentu di masa mendatang. Anggaran bahan baku suatu perusahaan bertujuan untuk membantu dalam memberikan gambaran awal kegiatan yang akan dikerjakan oleh perusahaan, besarnya dana yang akan dikeluarkan perusahaan dalam mewujudkan kegiatan

yang telah dianggarkan. Kegiatan perusahaan umumnya adalah membuat suatu produk yang nantinya diharapkan dapat memberikan manfaat dan keuntungan bagi perusahaan, sebelum membuat suatu produk diperlukannya anggaran bahan baku untuk membuat suatu produk, anggaran bahan baku diperlukan untuk menyusun kegiatan selama produksi berlangsung dengan adanya anggaran ini perusahaan dapat lebih mudah untuk mengambil keputusan terkait produksi.

## **2. Pengertian Anggaran Bahan Baku Langsung**

Anggaran Bahan Baku adalah semua anggaran yang berhubungan dan merencanakan secara lebih terperinci tentang penggunaan bahan baku untuk proses produksi selama periode yang akan datang. Bahan baku yang digunakan dalam proses produksi dikelompokkan menjadi Bahan Baku Langsung (Direct Material) dan Bahan Baku Tak Langsung (Indirect Material). Bahan baku langsung adalah semua bahan baku yang merupakan bagian barang yang jadi yang dihasilkan. Biaya yang dikeluarkan untuk membeli bahan baku langsung ini mempunyai hubungan yang erat dan sebanding dengan jumlah barang jadi yang dihasilkan. Sehingga biaya bahan baku langsung merupakan biaya variabel bagi perusahaan.

Menurut (Fuad et al., 2020), Anggaran bahan baku langsung adalah semua anggaran yang berhubungan dengan perencanaan secara lebih terperinci mengenai penggunaan bahan baku untuk proses produksi selama periode yang akan datang. Anggaran bahan baku langsung menunjukkan secara rinci bahan mentah yang harus dibeli untuk memenuhi anggaran produksi dan memenuhi jumlah persediaan yang memadai. Anggaran bahan baku langsung terdiri dari anggaran kebutuhan bahan baku dan anggaran pembelian bahan baku. Anggaran kebutuhan bahan baku adalah anggaran yang disusun sebagai perencanaan jumlah bahan baku yang dibutuhkan untuk keperluan produksi pada periode mendatang. Anggaran ini memuat informasi tentang jenis barang jadi yang dihasilkan, jenis bahan baku yang digunakan, bagian-bagian yang dilalui dalam proses produksi, standar penggunaan bahan baku, waktu penggunaan bahan baku dan jumlah masing-masing barang jadi. Sedangkan anggaran pembelian bahan baku adalah anggaran yang disusun sebagai perencanaan jumlah bahan baku yang harus dibeli pada periode mendatang. Anggaran ini harus merinci jenis bahan baku yang

digunakan dalam proses produksi, jumlah yang harus dibeli dan harga persatuan atau unit bahan baku.

### **3. Tujuan Penyusunan Bahan Baku Langsung**

Menurut (Hartono & Asj'ari, 2021), Penyusunan anggaran bahan baku langsung adalah sebagai berikut:

- a) Memperkirakan jumlah kebutuhan bahan baku langsung
- b) Memperkirakan jumlah pembelian baku langsung yang diperlukan
- c) Sebagai dasar memperkirakan kebutuhan dana yang diperlukan untuk melaksanakan pembelian bahan baku langsung
- d) Sebagai dasar penentuan harga pokok produksi yakni memperkirakan komponen harga produksi karena penggunaan bahan baku langsung dalam proses produksi
- e) Sebagai dasar melaksanakan fungsi pengendalian bahan baku langsung

### **4. Komponen Anggaran Bahan Baku**

Suatu anggaran baku terdiri dari empat komponen utama, yakni sebagai berikut.

- a. Anggaran kebutuhan bahan baku, yaitu anggaran yang disusun sebagai perencanaan kuantitas bahan baku yang dibutuhkan untuk kebutuhan produksi pada periode mendatang. Kebutuhan bahan baku diperinci menurut jenisnya, menurut macam barang jadi yang akan dihasilkan, serta menurut bagian-bagian dalam pabrik yang menggunakan bahan tersebut.
- b. Anggaran pembelian bahan baku, yaitu anggaran yang disusun sebagai perencanaan kuantitas bahan baku yang harus dibeli pada periode mendatang. Bahan baku yang harus dibeli diperhitungkan dengan mempertimbangkan faktor-faktor persediaan dan kebutuhan bahan baku.
- c. Anggaran persediaan bahan baku, yaitu anggaran yang disusun sebagai perencanaan yang terperinci atas kuantitas bahan baku yang disimpan sebagai persediaan. Dalam kaitannya dengan hal ini, jumlah bahan baku yang dibeli

tidak harus sama dengan jumlah bahan baku yang dibutuhkan karena adanya faktor persediaan.

- d. Anggaran biaya bahan baku yang habis digunakan dalam produksi, yaitu anggaran yang disusun sebagai suatu perencanaan nilai bahan baku yang digunakan dalam satuan uang. Dalam kaitannya dengan hal ini, sebagian bahan baku disimpan sebagai persediaan dan sebagian dipergunakan dalam proses produksi.

## **5. Anggaran Kebutuhan Bahan Baku Langsung**

Menurut (Warnaningtyas & Rohmatiah, 2022), Anggaran kebutuhan bahan baku adalah anggaran jumlah bahan baku yang diperlukan untuk keperluan produksi pada satu periode anggaran. Dalam penyusunannya, nilai yang dianggarkan dari bahan baku harus ditentukan berdasarkan periode (bulanan, triwulan, semesteran) dan berdasarkan pusat tanggung jawab. Adapun tujuan dari penyusunan anggaran kebutuhan bahan baku menurut (Sulistyowati et al., 2021) adalah:

- a. Memberikan data kepada bagian pembelian, sehingga bagian pembelian dapat melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian pembelian bahan baku dengan baik.
- b. Memberi data untuk penyusunan anggaran biaya bahan baku dengan baik.
- c. Menentukan tingkat persediaan optimal.
- d. Sebagai dasar perencanaan dan pengendalian pemakaian.

Anggaran kebutuhan bahan baku merupakan anggaran yang disusun untuk merencanakan jumlah fisik bahan baku langsung yang diperlukan, bukan nilainya dalam rupiah. Anggaran bahan baku itu sendiri berisi informasi-informasi sebagai berikut.

- a. Jenis barang jadi yang dihasilkan.
- b. Jenis bahan baku yang digunakan.
- c. Bagian-bagian yang dilalui dalam proses produksi.
- e. Standar penggunaan bahan baku.
- f. Waktu penggunaan bahan baku yang dinyatakan dalam bulanan atau kuartalan.
- g. Jumlah masing-masing jenis barang jadi.

Standar Penggunaan bahan (SP) yang dimaksudkan disini adalah bilangan yang menunjukkan berapa satuan bahan baku yang diperlukan untuk menghasilkan satu barang jadi.

Menentukan Kebutuhan Bahan Baku

Jumlah bahan baku yang dibutuhkan untuk proses produksi dalam satu periode waktu tertentu dapat ditentukan dengan berbagai cara, yakni sebagai berikut.

1. Perkiraan Langsung

Cara ini mengandung banyak risiko, antara lain berupa terlalu besar atau terlalu kecilnya perkiraan. Karena itu cara ini lebih baik diserahkan pada pihak-pihak yang telah berpengalaman dalam memproduksi barang yang sama pada waktu-waktu sebelumnya. Cara ini lebih menguntungkan karena lebih mudah, lebih cepat, dan lebih rendah biayanya.

2. Perhitungan Standar Penggunaan Bahan

Standar penggunaan dihitung dengan berbagai cara, seperti dengan melakukan percobaan-percobaan di laboratorium dengan melakukan percobaan-percobaan khusus di dalam pabrik, dengan mendasarkan diri pada pemakaian nyata waktu yang lalu yang tercatat pada bill of material dan dengan melihat angka penggunaan rata-rata yang ditentukan secara statis.

Adapun faktor-faktor penyusunan anggaran kebutuhan bahan baku langsung, yaitu:

a. Anggaran Unit yang akan Diproduksi, khususnya rencana tentang jenis (kualitas) dan jumlah (kuantitas) barang yang akan diproduksi dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang. Semakin besar jumlah unit yang akan diproduksi, maka semakin besar pula jumlah unit bahan bakunya, sebaliknya semakin kecil jumlah unit yang akan diproduksi, maka semakin kecil pula jumlah unit bahan baku yang dibutuhkan untuk proses produksi.

b. Berbagai standar pemakaian bahan dari masing-masing jenis bahan baku untuk proses produksi yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam rangka mengetahui jumlah unit bahan baku yang dibutuhkan untuk proses produksi, pada umumnya

perusahaan telah menetapkan standar-standar pemakaian tiap-tiap jenis bahan baku.

Rumus dasar dari anggaran kebutuhan bahan baku adalah sebagai berikut:

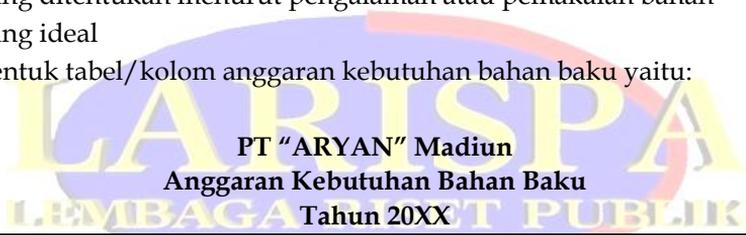
$\text{Anggaran Kebutuhan Bahan Baku} = \text{Unit Produksi} \times \text{SUR}$
---

Di mana:

Unit produksi : Datanya berasal dari anggaran produksi

SUR : Datanya ditentukan berdasarkan atas standar yang ditentukan menurut pengalaman atau pemakaian bahan yang ideal

Bentuk tabel/kolom anggaran kebutuhan bahan baku yaitu:



Jenis bahan baku & waktu	Unit produksi i	Material X		Material Y	
		SUR	Jumlah	SUR	Jumlah
Triwulan I					
Bahan barang A					
Bahan barang B					
Jumlah					

Sumber: (Warnaningtyas & Rohmatiah, 2022)

Bentuk tabel / kolom anggaran kebutuhan bahan baku yang lain yaitu:

**PT "ARYAN" Madiun**  
**Anggaran Kebutuhan Bahan Baku**  
**Tahun 20XX**

Jenis bahan baku & waktu	Material X			Material Y		
	Produksi	SUR	Jumlah	Produksi	SUR	Jumlah
Triwulan I						
Bahan barang A						
Bahan barang B						
Jumlah						

Sumber: (Warnaningtyas & Rohmatiah, 2022)

Menurut (Warnaningtyas & Rohmatiah, 2022), Untuk menentukan kebutuhan bahan baku dalam proses produksi selama periode waktu tertentu (periode anggaran) dapat ditentukan dengan 2 cara, yaitu:

- 1) Taksiran langsung. Cara ini mengandung banyak resiko, tetapi lebih mudah, lebih cepat, dan ringan biayanya.
- 2) Berdasarkan perhitungan Standard Usage Rate (SUR), yaitu sebagai berikut :
  - a. Engineering study, yaitu melakukan percobaan-percobaan di laboratorium.
  - b. Trial run, yaitu melakukan percobaan-percobaan kusus di pabrik.
  - c. Berdasarkan pemakaian masa lalu yang dicatat pada bill of material.
  - d. Angka penggunaan rata-rata yang ditentukan secara statis.

Contoh soal :

PT “ARYAN” Madiun memproduksi dua macam barang yaitu X dan Y dengan menggunakan bahan baku A, B, dan C. Rencana produksi selama satu tahun mendatang adalah sebagai berikut:

Periode	X	Y
Triwulan I	30.000	26.000
Triwulan II	40.000	28.000
Triwulan III	50.000	30.000
Triwulan IV	55.000	36.000

Sumber: (Warnaningtyas & Rohmatiah, 2022)

Standard Usage Rate (SUR) untuk tiap-tiap jenis bahan baku adalah:

Barang	Bahan Baku		
	A	B	C
X	5	2	4
Y	4	1	3

Sumber: (Warnaningtyas & Rohmatiah, 2022)

Harga setiap unit masing-masing jenis bahan baku adalah:

A = Rp 300,-, B = Rp 150,-, C = Rp 200,-

Susunlah anggaran kebutuhan bahan baku PT “ARYAN” Madiun untuk periode satu tahun!

**PT "ARYAN" Madiun**  
**Anggaran Kebutuhan Bahan Baku**  
**Tahun 20XX**

Keterangan	Produksi	Bahan Baku A		Bahan Baku B		Bahan Baku C	
		SUR	Kebutuhan	SUR	Kebutuhan	SUR	Kebutuhan
Triwulan I							
Barang X	30.000	5	150.000	2	60.000	4	120.000
Barang Y	26.000	4	104.000	1	26.000	3	78.000
Jumlah	<b>56.000</b>		<b>254.000</b>		<b>86.000</b>		<b>198.000</b>
Triwulan II							
Barang X	40.000	5	200.000	2	80.000	4	160.000
Barang Y	28.000	4	112.000	1	28.000	3	84.000
Jumlah	<b>68.000</b>		<b>312.000</b>		<b>108.000</b>		<b>244.000</b>
Triwulan III							
Barang X	50.000	5	250.000	2	100.000	4	200.000
Barang Y	36.000	4	120.000	1	30.000	3	90.000
Jumlah	<b>80.000</b>		<b>370.000</b>		<b>130.000</b>		<b>290.000</b>
Triwulan IV							
Barang X	55.000	5	275.000	2	110.000	4	220.000
Barang Y	36.000	4	144.000	1	36.000	3	108.000
Jumlah	<b>91.000</b>		<b>419.000</b>		<b>146.000</b>		<b>328.000</b>
Total	<b>295.000</b>		<b>1.055.000</b>		<b>470.000</b>		<b>1.060.000</b>

## 6. Anggaran Pembelian Bahan Baku Langsung

Menurut (Sulistyowati et al., 2021) besar kecilnya anggaran pembelian bahan baku dipengaruhi oleh anggaran kebutuhan bahan baku, tingkat persediaan bahan baku, dan harga bahan baku per unit.

Anggaran pembelian bahan baku dapat dirumuskan sebagai berikut:

**Anggaran Kebutuhan Bahan Baku xxx**

**Persediaan Akhir Bahan Baku xxx (+)**

**Jumlah Kebutuhan Sementara xxx**

**Persediaan Awal Bahan Baku xxx (-)**

**Unit Pembelian Bahan Baku xxx**

$$\text{Anggaran Pembelian Bahan Baku} = \text{Unit Pembelian Bahan Baku} \times \text{Harga Beli per unit (SUR)}$$

Penyusunan anggaran pembelian bahan baku perlu mempertimbangkan jumlah bahan baku yang harus dibeli dan waktu yang tepat untuk pembelian. Apabila jumlah bahan baku yang dibeli terlalu besar dapat mengakibatkan berbagai resiko, misalnya bertumpuknya bahan baku di gudang yang mungkin itu dapat mengakibatkan penurunan kualitas, terlalu lamanya bahan baku yang bergiliran untuk diproses, atau biaya penyimpanan yang menjadi lebih besar. Dan begitupun apabila jumlah bahan baku yang dibeli terlalu kecil, juga akan mendatangkan resiko berupa terhambatnya kelancaran proses produksi akibat kehabisan bahan baku, serta timbulnya biaya tambahan untuk mencari bahan baku pengganti secepatnya. Dengan demikian, manajemen perlu menentukan berapa besar pembelian bahan baku yang ekonomis agar tidak timbul risiko-risiko tersebut.

Menurut (Sulistyowati et al., 2021), Jumlah pembelian bahan baku paling ekonomis disebut sebagai *Economical Order Quantity (EOQ)*. EOQ merupakan nilai pembelian bahan baku dengan biaya paling rendah tanpa harus mengakibatkan kekurangan bahan baku. Nilai EOQ ini akan berpengaruh pada kebijakan persediaan bahan baku yang nantinya akan menentukan nilai pembelian.

Ada dua biaya yang dipertimbangkan dalam perhitungan EOQ, yaitu:

a. Biaya Pemesanan (*Ordering cost*)

Biaya pemesanan adalah biaya yang berhubungan dengan pemesanan bahan baku. Biaya ini bersifat variabel atau berubah-ubah sesuai dengan frekuensi pemesanan, semakin tinggi biaya pemesanan. Biaya pemesanan terdiri dari biaya pengiriman, biaya persiapan pemesanan, dan biaya administrasi.

b. Biaya Penyimpanan (*Carring cost*)

Biaya penyimpanan adalah biaya yang berhubungan dengan penyimpanan barang seperti biaya pemeliharaan, biaya asuransi, biaya perbaikan kerusakan.

Perhitungan EOQ dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2RS}{C}} \sqrt{\frac{2RS}{C}}$$

Keterangan:

R = Kebutuhan bahan baku tiap tahun

S = Biaya pemesanan setiap kali pesan

C = Biaya penyimpangan per unit

Atau

$$EOQ = \sqrt{\frac{2RS}{P \cdot I}} \sqrt{\frac{2RS}{P \cdot I}}$$

Keterangan:

R = jumlah bahan baku yang dibeli

S = biaya pemesanan

P = harga/unit bahan baku

I = biaya penyimpanan yang dinyatakan dalam % dipersediaan rata-rata

Ada beberapa asumsi yang harus dipenuhi dalam menentukan jumlah pembelian ekonomis (EOQ), yaitu:

1. Pola pemakaian bahan baku tetap
2. Terdapat persediaan yang cukup besar di pasar.
3. Tingkat harga sama dalam satu periode.
4. Tingkat biaya sama dalam satu periode.

Ada beberapa asumsi yang harus dipenuhi dalam menentukan jumlah pembelian ekonomis (EOQ), yaitu:

- a. Pola pemakaian bahan baku tetap
- b. Terdapat persediaan yang cukup besar di pasar.
- c. Tingkat harga sama dalam satu periode.
- d. Tingkat biaya sama dalam satu periode.

Ada 2 faktor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan waktu pembelian bahan baku, yaitu pertama *lead time*, adalah jangka waktu sejak dilakukannya pemesanan sampai saat datangnya bahan baku yang dipesan dan digunakan, kedua *reorder point* yaitu saat dimana harus dilakukan pemesanan kembali bahan baku yang diperlukan. Untuk menentukan reorder point dapat digunakan 2 cara, yaitu sebagai berikut:

a) Menentukan jumlah penggunaan selama lead time ditambah dengan presentase tertentu sebagai safety stock.

Contoh:

Kebutuhan bahan baku selama setahun = 1.800 kg

Lead time = 6 bulan

Safety stock sebesar 30% dari kebutuhan selama lead time, maka:

$$\begin{aligned} \text{Reorder point} &= (6/12 \times 1.800) + 30\% (6/12 \times 1.800) \\ &= 900 + 270 \\ &= 1170 \end{aligned}$$

Artinya : pemesanan kembali dilakukan bila tingkat persediaan bahan baku tinggal 1170 kg.

b) Menetapkan jumlah penggunaan selama lead time ditambah dengan penggunaan selama periode tertentu sebagai safety stock.

Contoh:

Kebutuhan bahan baku selama setahun = 1.400 kg

Lead time = 6 bulan

Safety stock sebesar kebutuhan selama 4 bulan, maka:

$$\text{Reorder point} = (4/12 \times 1.600) + (3/12 \times 1.600)$$

$$= 466,67 + 350$$

$$= 816,6$$

Artinya : pemesanan kembali dilakukan bila tingkat persediaan bahan baku tinggal 816 kg.

Bentuk tabel/kolom dari anggaran pembelian bahan baku:

PT "GARINI"

Anggaran Pembelian Bahan Baku

200x

Jenis bahan baku & waktu	Keb. Bhn baku untuk Produksi	Perd. Akhir	Jml kebutuhan	Perd. Awal	Pembelian		
					Unit	Harga	Jumlah
Bahan Baku A							
Triwulan I							
Triwulan II							
Triwulan III							
Triwulan IV							
Jumlah							

Sumber: Sumber: (Warnaningtyas & Rohmatiah, 2022)

**Contoh Soal :**

PT "IMMANUEL" Madiun memproduksi barang X dengan menggunakan 2 jenis bahan baku, yaitu A dan B. Kebutuhan

bahan baku untuk produksi selama tahun 2022 adalah sebagai berikut:

Periode	Bahan Baku	
	A (unit)	B (unit)
Triwulan I	1.000	1.500
Triwulan II	900	1.300
Triwulan III	800	1.000
Triwulan IV	700	950

Sumber: (Warnaningtyas & Rohmatiah, 2022)

Rencana persediaan akhir triwulan selama tahun 2022 adalah:

Periode	Bahan Baku	
	A (Kg)	B (Kg)
Triwulan I	400	375
Triwulan II	350	350
Triwulan III	300	300
Triwulan IV	300	250

Sumber: (Warnaningtyas & Rohmatiah, 2022)

Untuk memproduksi unit barang tersebut diperlukan bahan baku sebagai berikut:

- Bahan baku A sebanyak 125 kg dengan harga rp 20,- per kg
- Bahan baku B sebanyak 100 kg dengan harga rp 30,- per kg.

Susunlah anggaran pembelian bahan baku untuk tahun 2022!

**PT "IMMANUEL" Madiun**  
**Anggaran Pembelian Bahan Baku**  
**2022**

Jenis bahan baku & waktu	Keb. Bhn Baku utk Produksi	Perd. Akhir	Jml kebutuhan	Perd. Awal	Pembelian		
					Unit	Harga	Jumlah
Bahan Baku A							
Triwulan I	1.000	400	1.400	125	1.275	20	25.500
Triwulan II	900	350	1.250	400	850		17.000
Triwulan III	800	300	1.100	350	750		15.000
Triwulan IV	700	300	1.000	300	700		14.000
	<b>3.400</b>	<b>300</b>	<b>4.750</b>	<b>125</b>	<b>3.575</b>		<b>71.500</b>
Bahan Baku B							
Triwulan I	1.500	375	1.875	100	1.775	30	53.250
Triwulan II	1.300	350	1.650	375	1.275		38.250
Triwulan III	1.000	300	1.300	350	950		28.500
Triwulan IV	950	250	1.200	300	950		27.000
	<b>4.750</b>	<b>250</b>	<b>6.025</b>	<b>100</b>			<b>147.000</b>

Sumber: (Warnaningtyas & Rohmatiah, 2022)

## 6. Anggaran Persediaan Bahan Baku Langsung

Menurut (Sulistyowati et al., 2021), Tujuan penyusunan anggaran persediaan bahan baku adalah untuk mengendalikan tingkat persediaan sehingga produksi menjadi lancar. Anggaran

ini disusun dengan mempertimbangkan sulit tidaknya mendapatkan bahan baku dan dana investasi yang dibutuhkan untuk persediaan. Dalam penyusunan anggaran persediaan bahan baku perlu dipertimbangkan beberapa faktor berikut:

- a) Kuantitas produksi dalam periode
- b) Kuantitas minimal bahan baku
- c) Pembelian yang ekonomis
- d) Biaya penyimpanan persediaan
- e) Daya tahan bahan baku dari kerusakan

Bentuk dasar/unsur-unsur dalam penyusunan anggaran persediaan bahan baku diperinci sebagai berikut:

- a. Jenis bahan baku yang digunakan.
- b. Jumlah masing-masing jenis bahan baku yang tersedia sebagai persediaan.
- c. Harga per unit masing-masing jenis bahan baku.
- d. Nilai bahan baku yang disimpan sebagai persediaan.

Setiap perusahaan memiliki kebijakan yang berbeda dalam memperhitungkan nilai persediaan. Pada dasarnya kebijaksanaan tentang penilaian persediaan dapat dikelompokkan menjadi:

- 1) Kebijakan FIFO (First In First Out)

Dalam kebijakan ini, bahan baku yang masuk terlebih dahulu akan langsung dipakai untuk diproduksi. Penilaian bahan baku nilainya diurutkan berdasarkan waktu pembelian, atau sering diterjemahkan “pertama masuk pertama keluar”. Dengan demikian, nilai persediaan akhir periode dinilai dengan harga pada pembelian terakhir.

- 2) Kebijakan LIFO (Last In First Out)

Dalam kebijakan ini, bahan baku yang masuk ke gudang lebih terakhir justru dipakai untuk menentukan nilai bahan baku yang digunakan dalam proses produksi.

- 3) Kebijakan Average

Dalam metode ini, persediaan pada akhir periode dinilai dengan harga rata-rata.

Anggaran pembelian bahan baku dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Nilai persediaan bahan baku} = \text{unit persediaan bahan baku} \times \text{Harga bahan baku/unit (SUR)}$$

Dimana nilai persediaan bahan baku dihitung terlebih dahulu berdasarkan kebijakan bahan baku yang telah ditetapkan perusahaan.

PT "GARINI"  
Anggaran Persediaan Bahan Baku

200x

Periode	Bahan Baku A			Bahan Baku B		
	Unit	SUR	Jumlah	unit	SUR	Jumlah
Persediaan Awal						
Triwulan I						
Triwulan II						
Triwulan III						
Triwulan IV						

Sumber: (Warnaningtyas & Rohmatiah, 2022)

Contoh soal:

PT "BRYAN" Madiun memproduksi barang X dan Y dengan menggunakan 2 jenis bahan baku A dan B. Kebutuhan masing-

masing jenis bahan baku selama tahun 2022 adalah sebagai berikut:

Periode	Bahan Baku	
	A (unit)	B (unit)
Triwulan I	1.000	1.500
Triwulan II	900	1.300
Triwulan III	800	1.000
Triwulan IV	700	950

Sumber: (Warnaningtyas & Rohmatiah, 2022)

Rencana persediaan akhir triwulan selama tahun 2022 adalah:

Periode	Bahan Baku	
	A (Kg)	B (Kg)
Triwulan I	400	375
Triwulan II	350	350
Triwulan III	300	300
Triwulan IV	300	250

Sumber: (Warnaningtyas & Rohmatiah, 2022)

Untuk memproduksi unit barang tersebut diperlukan bahan baku sebagai berikut:

1. Bahan baku A sebanyak 125 kg dengan harga rp 20,- per kg
2. Bahan baku B sebanyak 100 kg dengan harga rp 30,- per kg.

Susunlah anggaran persediaan bahan baku untuk tahun 2022!

PT “BRYAN” Madiun  
 Anggaran Persediaan Bahan Baku  
 2022

Periode	Bahan Baku A			Bahan Baku B		
	Unit	SUR	Jumlah	unit	SUR	Jumlah
Persediaan Awal	125			100		
Triwulan I	400	20	2.500	375	30	3.000
Triwulan II	350		8.000	350		11.250
Triwulan III	300		7.000	300		10.500
Triwulan IV	300		6.000	250		9.000
Persediaan Akhir			6.000			7.500

Sumber: (Warnaningtyas & Rohmatiah, 2022)

## 7. Contoh Kasus

Tora Bika merupakan produk kopi instan, diproduksi oleh PT Mayora Indah Tbk, guna memberikan kepuasan bagi penikmat kopi di Indonesia. Perusahaan ini memproduksi kopi instan bubuk dalam bentuk saset sebagai kemasannya. Adapun bahan baku yang digunakan adalah bubuk kopi, gula, dan susu atau krimer yang disatu padukan dalam kemasan saset yang berisi 28 gram. Untuk tahun 2020, perusahaan merencanakan akan memproduksi sebanyak 350.000 saset.

Kebutuhan bahan baku yang digunakan dihitung menurut Standar penggunaan bahan baku ( *Standard Usage Rate* atau SUR) per saset sebagai berikut.

Jenis bahan baku	Jumlah
Bubuk Kopi	5 gram

Gula	8 gram
Krimer	7 gram

Sumber: Perhitungan dari PT Mayora Indah Tbk

Jumlah persediaan dan harga beli bahan baku adalah sebagai berikut.

Jenis bahan baku	Persediaan awal	Persediaan akhir	Harga beli/Kg
Bubuk Kopi	150 kg	180 kg	Rp40.000
Gula	80 kg	100 kg	Rp15.000
Krimer	300 kg	100 kg	Rp15.000

Sumber: Perhitungan dari PT Mayora Indah Tbk

Berdasarkan data tersebut,

1. Susunlah anggaran kebutuhan bahan baku untuk tahun 2020!
2. Susunlah anggaran pembelian bahan baku untuk tahun 2020!

Jawaban:

Anggaran Kebutuhan Bahan Baku

PT Mayora Indah Tbk

Anggaran Kebutuhan Bahan Baku

2020

Jenis bahan baku	Jumlah produksi	SUR	Total (gr)
Bubuk Kopi	350.000	5 gr	1.750.000
Gula	350.000	8 gr	2.800.000
Krimer	350.000	7 gr	2.450.000
Jumlah			7.000.000

Sumber: diolah 2025

Anggaran Pembelian Bahan Baku

PT Mayora Indah Tbk

Anggaran Pembelian Bahan Baku

2020

Bahan Baku	Bubuk Kopi	Gula	Krimer
Kebutuhan	1.750	2.450	2.800
Pers. Akhir	180	100	250
Tersedia	1.930	2.550	3.050
Pers. Awal	150	80	300

Pembelian	1.780	2.470	2.750
Harga Beli	Rp40.000	Rp15.000	Rp15.000
Jumlah Pembelian	Rp71.200.000	Rp37.050.000	Rp41.250.000

Sumber: diolah 2025



# BAB V

## PENYUSUNAN ANGGARAN TENAGA KERJA LANGSUNG

### 1. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Dalam produksi memerlukan tenaga kerja untuk memproduksi produk dari bahan baku hingga menjadi barang jadi. Biaya yang muncul dari proses ini adalah biaya tenaga kerja. Biaya tenaga kerja merupakan kontribusi manusia dalam produksi. Dalam beberapa perusahaan biaya tenaga kerja ini merupakan biaya penting yang membutuhkan pengukuran, pengendalian, dan analisis yang sistematis. Biaya tenaga kerja terdiri atas gaji pokok dan tunjangan.

Tenaga kerja langsung pada dasarnya mencakup pekerja yang terlibat langsung dalam proses produksi di pabrik dan biaya yang dikeluarkan untuk mereka langsung dihubungkan dengan biaya produksi atau barang yang dihasilkan. Sebaliknya, tenaga kerja tidak langsung merujuk pada pekerja yang tidak terlibat langsung dalam proses produksi, dan biaya yang terkait dengan mereka dimasukkan dalam biaya overhead pabrik.

Ciri-ciri tenaga kerja langsung antara lain sebagai berikut:

1. Besar kecilnya biaya untuk tenaga kerja langsung bergantung langsung pada tingkat aktivitas produksi.
2. Biaya yang ditimbulkan oleh tenaga kerja langsung merupakan biaya variabel.
3. Tenaga kerja langsung sering kali dikaitkan dengan aktivitas yang dapat langsung dihubungkan dengan produk akhir, terutama dalam perhitungan harga pokok produksi.

Biaya tenaga kerja dapat dibagi ke dalam tiga golongan besar berikut ini :

1. Gaji dan Upah regular

Gaji dan Upah regular yaitu jumlah gaji dan upah bruto dikurangi dengan potongan- potongan seperti : pajak penghasilan karyawan dan biaya asuransi hari tua Salah satu cara perhitungan upah karyawan dalam perusahaan adalah dengan mengalikan tarif upah dengan jam kerja karyawan.

## 2. Premi Lembur

Premi lembur ditambahkan pada upah tenaga kerja langsung dan dibebankan pada pekerjaan atau departemen tempat terjadinya lembur tersebut. Perlakuan ini dapat dibenarkan apabila pabrik telah bekerja pada kapasitas penuh dan pemesan mau menerima beban tambahan karena lembur tersebut.

## 3. Biaya-biaya yang berhubungan dengan tenaga kerja (*labor related costs*)

### a. Setup time

Seringkali terjadi sebuah pabrik memerlukan waktu dan sejumlah biaya untuk memulai produksi. Biaya-biaya yang dikeluarkan untuk memulai produksi disebut biaya pemula 5 produksi (*set up costs*). Biaya pemula produksi diperlukan pada waktu pabrik atau proses mulai dijalankan atau dibuka kembali atau pada waktu produk baru perkenalkan. Biaya pemula produksi meliputi pengeluaran-pengeluaran untuk pembuatan rancangan bangunan, penyusunan mesin dan peralatan, latihan bagi karyawan dan kerugian-kerugian yang timbul akibat belum adanya pengalaman.

### b. Waktu Menganggur (*idle Time*)

Dalam mengolah produk seringkali terjadi hambatan-hambatan, kerusakan mesin atau kekurangan pekerjaan. Hal ini menimbulkan waktu menganggur bagi karyawan. Biaya- biaya yang dikeluarkan selama waktu menganggur ini diperlakukan sebagai overhead pabrik.

### c. Akuntansi untuk Biaya Tenaga Kerja dan Pengendalian

Dalam akuntansi tenaga kerja mencakup beberapa hal sebagai berikut:

1. Sejarah kerja dari setiap pekerja, seperti tanggal dipekerjakan, tingkat upah, penugasan awal, promosi, kenaikan gaji, dan waktu cuti untuk liburan atau karena sakit.
2. Informasi yang diperlukan untuk memenuhi kontrak serikat kerja, hukum jaminan sosial, peraturan upah dan jam, pajak penghasilan ditahan, dan persyaratan pemerintah federal, negara bagian, atau lokal lainnya.
3. Waktu kerja dan biaya standar.
4. Jam kerja setiap karyawan, tingkat upah, dan total pendapatan untuk setiap periode penggajian.
5. Perhitungan potongan dari upah kotor untuk setiap karyawan.
6. Output atau pencapaian dari setiap karyawan.
7. Jumlah biaya dan jam dari tenaga kerja langsung maupun tidak langsung yang akan dibebankan ke setiap pesanan, lot, proses atau departemen untuk setiap periode.
8. Total biaya tenaga kerja disetiap departemen untuk setiap periode.
9. Data kumulatif atas potongan pendapatan dan gaji untuk setiap karyawan.

## **2. Jam Kerja Standar Tenaga Kerja Langsung**

Dalam perhitungan biaya tenaga kerja langsung, terdapat dua aspek utama yang harus diperhatikan, yaitu standar jam kerja tenaga kerja langsung serta standar tarif upah tenaga kerja langsung. Kedua elemen ini memiliki peran penting dalam perencanaan dan pengendalian biaya tenaga kerja dalam proses produksi. Dengan memahami dan menerapkan standar ini secara tepat, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan mengendalikan pengeluaran tenaga kerja.

### **a. Standar Jam Tenaga Kerja Langsung**

Standar jam tenaga kerja langsung mengacu pada waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas atau memproduksi satu unit barang dalam kondisi kerja yang normal dan efisien. Penetapan standar ini dapat dilakukan dengan beberapa metode berikut:

### 1. Menganalisis Data Historis dari Periode Sebelumnya

Salah satu pendekatan dalam menentukan standar jam kerja adalah dengan mengkaji data historis dari laporan produksi atau kartu harga pokok periode yang lalu. Dengan meninjau data tersebut, perusahaan dapat menghitung rata-rata waktu yang dibutuhkan tenaga kerja untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam kondisi normal. Analisis ini memberikan gambaran realistis tentang tingkat efisiensi yang telah dicapai dan dapat digunakan sebagai acuan untuk menetapkan standar waktu ke depan.

### 2. Melakukan Uji Coba Produksi dalam Kondisi Normal

Metode lain yang dapat digunakan adalah melakukan uji coba atau test-run pada proses produksi dengan kondisi kerja yang telah ditentukan. Uji coba ini bertujuan untuk mengukur langsung waktu yang dibutuhkan dalam produksi guna memastikan kesesuaian dengan standar yang diharapkan. Hasil dari test-run ini memberikan data yang lebih akurat dan relevan untuk dijadikan sebagai standar waktu kerja tenaga kerja langsung.

### 3. Melakukan Studi Gerak dan Waktu

Studi gerak dan waktu merupakan teknik pengamatan serta pengukuran terhadap langkah-langkah yang dilakukan pekerja dalam menyelesaikan suatu tugas. Pendekatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi metode kerja yang paling efisien dengan mengurangi gerakan yang tidak diperlukan dan mengoptimalkan proses produksi. Dengan melakukan analisis ini, perusahaan dapat menentukan standar jam kerja berdasarkan pola kerja yang paling efektif.

### 4. Menggunakan Perkiraan yang Wajar

Dalam situasi di mana data historis atau hasil uji coba tidak tersedia, perusahaan dapat menggunakan estimasi waktu berdasarkan pengalaman atau standar industri. Manajer atau pihak yang berwenang akan menilai waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan berdasarkan perbandingan dengan aktivitas serupa. Meskipun pendekatan ini tidak seakurat metode lainnya, perkiraan ini tetap dapat memberikan gambaran awal mengenai waktu kerja yang dibutuhkan.

## 5. Mempertimbangkan Kelonggaran Waktu

Selain memperhitungkan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan, penting juga untuk memasukkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi produktivitas tenaga kerja, seperti waktu istirahat, jeda kerja yang tidak dapat dihindari, serta dampak kelelahan. Kelonggaran waktu ini diberikan agar pekerja dapat tetap bekerja secara optimal dan mengurangi risiko kesalahan akibat kelelahan.

Dengan menerapkan metode-metode di atas, perusahaan dapat menentukan standar jam tenaga kerja langsung secara lebih akurat, sehingga proses produksi dapat berjalan lebih efisien dan terkendali.

### b. Standar Tarif Upah Tenaga Kerja Langsung

Setelah menentukan standar jam kerja, langkah berikutnya adalah menetapkan standar tarif upah untuk tenaga kerja langsung. Tarif upah ini adalah besaran pembayaran yang akan diterima oleh pekerja atas waktu yang mereka habiskan dalam proses produksi. Penentuan standar tarif upah ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

#### a. Perjanjian dengan Organisasi Karyawan

Penetapan tarif upah juga sering kali didasarkan pada perjanjian antara pihak perusahaan dan organisasi karyawan (serikat pekerja). Dalam perjanjian ini, kedua belah pihak akan sepakat mengenai besaran upah yang adil untuk tenaga kerja langsung, yang disesuaikan dengan tingkat keterampilan, tanggung jawab, dan kondisi kerja yang ada. Perjanjian ini juga bisa mencakup aspek lain seperti tunjangan, bonus, atau insentif yang diberikan kepada pekerja.

#### b. Data Upah Masa Lalu yang Dihitung Secara Rata-rata

Cara lain untuk menentukan tarif upah adalah dengan menganalisis data upah yang berlaku di masa lalu. Dengan melihat rata-rata upah yang dibayarkan kepada pekerja dalam periode sebelumnya, perusahaan dapat menetapkan tarif upah yang sesuai dengan standar yang berlaku dalam perusahaan

tersebut. Metode ini memanfaatkan data historis sebagai acuan, namun perlu diperhatikan bahwa faktor inflasi dan perubahan kondisi pasar tenaga kerja juga harus dipertimbangkan.

c. Perhitungan Tarif Upah dalam Operasi Normal

Tarif upah juga dapat dihitung berdasarkan perhitungan yang lebih teknis, yaitu dengan mempertimbangkan biaya tenaga kerja yang diperlukan dalam operasi produksi normal. Dalam hal ini, perusahaan akan menghitung biaya upah per jam atau per unit berdasarkan jumlah jam kerja yang dibutuhkan dan total biaya tenaga kerja yang dikeluarkan. Tarif upah ini biasanya mencakup gaji pokok, tunjangan, dan bonus lainnya yang diterima oleh tenaga kerja langsung. Dengan adanya standar jam dan tarif upah yang jelas dan akurat, perusahaan dapat lebih mudah mengelola biaya tenaga kerja, meningkatkan efisiensi operasional, dan merencanakan anggaran produksi dengan lebih baik. Hal ini tidak hanya memberikan manfaat dalam pengendalian biaya, tetapi juga meningkatkan produktivitas dan kualitas produk yang dihasilkan. Rumus mencari standar waktu kerja adalah

$$\text{Standar waktu kerja} = \text{Waktu total bekerja efektif} / \text{Jumlah unit produk yang diproduksi}$$

Dengan memperhitungkan faktor-faktor tersebut dalam rumus standar waktu kerja, Anda akan memperoleh perkiraan yang lebih akurat tentang berapa lama waktu yang diperlukan untuk memproduksi barang atau jasa tertentu. Ini akan membantu dalam perencanaan anggaran tenaga kerja dan mengoptimalkan produktivitas karyawan.

d. Menentukan Standar Waktu Kerja

1. Apakah Anda menggunakan jam operasi mesin atau jam kerja orang sebagai standar? Kontrol mana yang paling penting? Kontrol mana yang menghasilkan biaya yang paling baik?

2. Apakah Anda menganggap standar sebagai mutlak? Berapa banyak variasi yang diharapkan? Jenis variasi apa yang bisa diprediksi dan menjelaskan hal tersebut?
3. Apakah standar kinerja saat ini dapat dicapai dalam jam mesin atau jam kerja orang di perusahaan Anda?
4. Apakah Anda mengakui bahwa waktu maksimum yang tersedia untuk pekerjaan yang berguna adalah waktu jam atau waktu kalender?
5. Dikurangi periode nonproduktif yang ditetapkan, seperti hari libur, shift nonoperasional, waktu makan siang, dan waktu keluar karyawan yang spesifik?
6. Berapa lama waktu operasi yang diharapkan untuk standar yang dibuat dalam operasi Anda?

### **3. Anggaran dan Anggaran Tenaga Kerja**

Anggaran digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan suatu kegiatan yang telah direncanakan serta sebagai alat evaluasi dalam mengukur pencapaian kegiatan agar pelaksanaannya tetap terkendali.

Menurut Johan Mustiko (2016), anggaran adalah suatu rencana yang diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja di masa mendatang. Selain itu, anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mengoordinasikan berbagai aktivitas dalam perusahaan serta sebagai sarana pengawasan terhadap realisasi dan perencanaan di masa depan.

Anggaran dianggap sebagai suatu sistem yang memiliki karakteristik tersendiri karena memiliki tujuan serta metode yang berhubungan dengan sistem lain dalam suatu industri. Oleh karena itu, anggaran menjadi acuan utama bagi perusahaan dalam merancang pengeluaran secara optimal. Melalui anggaran, perusahaan dapat mengetahui besaran dana yang diperlukan untuk pengembangan usaha serta menyusun perencanaan yang lebih baik di masa mendatang.

Agar suatu perusahaan dapat beroperasi dengan lancar dalam menghasilkan dan memasarkan produk, diperlukan perencanaan yang matang sehingga tujuan bisnis dapat tercapai. Dalam penyusunan anggaran, beberapa faktor penting yang perlu diperhatikan antara lain:

- a) **Realistis**  
Anggaran yang disusun harus dapat dicapai. Anggaran yang tidak realistis dapat menyebabkan frustrasi akibat target yang tidak terpenuhi. Keberhasilan pencapaian anggaran sangat dipengaruhi oleh realisme dalam penyusunannya. Oleh karena itu, anggaran harus mempertimbangkan sumber daya yang tersedia sambil tetap memberikan tantangan yang memotivasi manajemen untuk mencapainya.
- b) **Fleksibel**  
Anggaran harus memiliki sifat yang tidak terlalu kaku sehingga memungkinkan adanya penyesuaian sesuai dengan kondisi dan situasi yang berkembang.
- c) **Berkelanjutan**  
Penyusunan anggaran memerlukan perhatian secara terus-menerus dan tidak boleh hanya dianggap sebagai kegiatan insidental yang dilakukan sekali saja.

Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang terlibat secara langsung dalam proses produksi atau konversi bahan mentah menjadi produk jadi. Proses konversi ini mencakup berbagai bidang industri, seperti pengolahan makanan, manufaktur produk elektronik, dan produksi pakaian. Dalam pengelolaan bisnis, biaya tenaga kerja langsung merujuk pada pengeluaran untuk gaji, tunjangan, serta insentif yang diberikan kepada pekerja yang terlibat langsung dalam proses produksi.

Anggaran biaya tenaga kerja adalah perencanaan yang disusun oleh suatu perusahaan untuk memperkirakan besaran biaya yang dibutuhkan guna membayar tenaga kerja dalam suatu periode tertentu. Anggaran ini mencakup estimasi gaji, tunjangan, asuransi, dan manfaat lain yang diberikan kepada karyawan selama periode yang telah ditentukan. Penyusunan anggaran biaya tenaga kerja membantu perusahaan dalam mengelola pengeluaran serta mengoptimalkan sumber daya finansial agar operasional bisnis tetap efisien.

#### **a. Anggaran Tenaga Kerja dan Manfaatnya**

Anggaran tenaga kerja adalah perencanaan yang lebih rinci mengenai pengeluaran upah tenaga kerja dalam suatu periode tertentu. Anggaran ini membantu perusahaan dalam merencanakan serta mengendalikan biaya tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien.

Beberapa manfaat anggaran tenaga kerja bagi perusahaan, antara lain:

1. Membantu dalam mengelola penggunaan tenaga kerja secara lebih efisien.
2. Memudahkan pengaturan biaya tenaga kerja agar lebih optimal.
3. Memungkinkan perhitungan harga pokok produk yang lebih akurat.
4. Berfungsi sebagai alat pengawasan terhadap biaya tenaga kerja guna memastikan pengelolaan keuangan berjalan sesuai rencana.

Dengan adanya anggaran tenaga kerja, perusahaan dapat memastikan bahwa tenaga kerja dikelola dengan baik, biaya tetap terkendali, dan produktivitas perusahaan dapat meningkat.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran tenaga kerja yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Kebutuhan tenaga kerja Ditentukan oleh volume produksi sedangkan volume produksi ditentukan oleh volume penjualan.
2. Teknologi produksi Jika perusahaan menggunakan teknologi produksi padat karya (teknologi sederhana), maka kebutuhan tenaga kerja relatif banyak, sedangkan jika perusahaan menggunakan teknologi padat modal (teknologi canggih), maka kebutuhan tenaga kerja relative sedikit.

Penyusunan anggaran tenaga kerja Penyusunan anggaran tenaga kerja dapat dipisahkan menjadi 2 macam anggaran yaitu sebagai berikut :

1. Anggaran jam kerja langsung (*Direct Labor Hours Budget*)
2. Anggaran biaya buruh langsung (*Direct Labor Cost Budget*)

c. Fokus Pada Anggaran Tenaga Kerja

Dalam menyusun anggaran tenaga kerja, penting untuk memperhitungkan berbagai faktor yang dapat memengaruhi produktivitas pekerja. Meskipun manajemen menetapkan standar waktu kerja, kapasitas pabrik sering dihitung berdasarkan asumsi tertentu. Agar anggaran lebih akurat, faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas pekerja harus dipertimbangkan secara

realistis. Selain program insentif, terdapat berbagai teknik lain yang dapat digunakan untuk mendorong pekerja agar lebih produktif, seperti program pembagian hasil, penerapan prinsip *zero defect*, *11 quality circles*, dan program saran. Untuk memperoleh standar tenaga kerja yang tepat, perlu dijawab sejumlah pertanyaan yang mencakup berbagai aspek terkait pengukuran waktu kerja.

#### d Perencanaan Anggaran Tenaga Kerja

1. Menentukan Kebutuhan Tenaga Kerja: Tim perencanaan harus mengidentifikasi jenis tenaga kerja yang diperlukan serta jumlah yang dibutuhkan. Penentuan ini dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa faktor, seperti jenis tugas yang harus diselesaikan, tingkat keahlian yang dibutuhkan, dan volume pekerjaan yang perlu diselesaikan dalam periode tertentu.
2. Menentukan Standar Waktu Kerja: Setelah mengetahui jenis dan jumlah tenaga kerja yang diperlukan, tim perencanaan perlu menetapkan standar waktu kerja untuk setiap jenis pekerjaan. Standar waktu ini harus realistis dan mencakup faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas, seperti durasi produksi, waktu istirahat, serta waktu yang dibutuhkan untuk pelatihan.
3. Menetapkan Tingkat Upah: Setelah menentukan kebutuhan tenaga kerja dan standar waktu kerja, tim perencanaan harus menentukan tingkat upah yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang dilakukan. Penetapan upah ini harus memperhatikan faktor-faktor seperti tingkat keahlian, pengalaman, serta lokasi pekerjaan.
4. Memperhitungkan Biaya Tambahan: Selain gaji, tim perencanaan harus memperhitungkan biaya tambahan lainnya, seperti tunjangan, asuransi kesehatan, jaminan pensiun, dan biaya pelatihan. Semua biaya ini perlu dimasukkan dalam anggaran agar anggaran yang dihasilkan lebih akurat.
5. Menggunakan Teknologi dan Metodologi yang Tepat: Untuk menghasilkan anggaran yang lebih akurat, tim

perencanaan perlu menggunakan teknologi dan metodologi yang tepat. Berbagai alat bantu perencanaan, seperti perangkat lunak perencanaan biaya, dapat membantu dalam menghitung biaya tenaga kerja dengan lebih efisien.

### Struktur & Komponen Anggaran Tenaga Kerja

1. Gaji dan Upah: Biaya ini mencakup pembayaran gaji dan upah kepada pekerja yang dihitung berdasarkan standar waktu kerja dan tarif upah yang telah ditentukan sebelumnya.
2. Tunjangan: Ini meliputi biaya tunjangan yang diberikan kepada pekerja, seperti tunjangan makan, transportasi, kesehatan, dan lainnya.
3. Asuransi: Biaya yang mencakup asuransi kesehatan dan asuransi ketenagakerjaan yang ditanggung oleh perusahaan.
4. Pensiun: Biaya ini merujuk pada dana pensiun yang diberikan perusahaan sebagai jaminan masa depan bagi pekerja.
5. Cuti: Biaya ini mencakup tunjangan untuk cuti tahunan, cuti sakit, atau cuti lainnya yang diberikan kepada pekerja.
6. Pelatihan: Ini mencakup biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk program pelatihan guna meningkatkan keterampilan dan kompetensi pekerja.
7. Pajak: Biaya yang terkait dengan kewajiban pajak yang harus dibayar oleh perusahaan atas gaji dan upah yang diberikan kepada pekerja.
8. Lain-lain: Biaya lain yang terkait dengan tenaga kerja langsung, seperti biaya seragam, pengiriman dokumen, dan lain-lain.

Struktur anggaran tenaga kerja langsung mencakup elemen-elemen utama tersebut, yang harus dihitung dengan teliti dalam perencanaan anggaran tenaga kerja. Hal ini penting untuk memastikan keseimbangan yang tepat antara biaya yang dikeluarkan dan manfaat yang diperoleh oleh perusahaan dan pekerja.

### Pengendalian Pada Anggaran Tenaga Kerja

Pengendalian internal terhadap anggaran tenaga kerja dapat dilakukan melalui beberapa langkah berikut:

1. Monitoring dan Evaluasi: Pengawasan dan evaluasi secara berkala diperlukan untuk memastikan anggaran tenaga kerja tetap sesuai dengan perencanaan. Ini mencakup pemantauan biaya tenaga kerja, tingkat produktivitas, serta pencapaian target anggaran tenaga kerja.
2. Perencanaan Tenaga Kerja yang Tepat: Sebelum menyusun anggaran tenaga kerja, perlu dilakukan perencanaan yang matang. Hal ini mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja, kemampuan karyawan, serta berbagai faktor lain yang dapat memengaruhi produktivitas.
3. Penetapan Standar Kinerja: Menetapkan standar kinerja yang jelas dan dapat diukur akan membantu dalam pengendalian anggaran tenaga kerja. Standar ini harus mencakup target produksi, waktu kerja, serta kualitas hasil pekerjaan.
4. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan: Memberikan pelatihan dan pengembangan bagi tenaga kerja dapat meningkatkan produktivitas serta efisiensi kerja. Dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, mereka akan lebih mampu menjalankan tugas secara optimal.
5. Pemberian Insentif: Program insentif yang dirancang dengan baik dapat mendorong karyawan bekerja lebih produktif. Namun, sistem insentif harus dirancang secara tepat agar tidak berdampak negatif terhadap kinerja tenaga kerja.

### Contoh Kasus

Berikut adalah contoh kasus perhitungan penyusunan anggaran tenaga kerja: PT Jaya Muda sedang mempersiapkan anggaran untuk tahun 2024. Data yang tersedia untuk keperluan tersebut adalah sebagai berikut:

A. Rencana Tingkat Produksi

<b>Triwulan</b>	<b>Jumlah (Unit)</b>
1	5.000
2	4.000
3	6.000
4	8.000

B. Rencana jam tenaga kerja langsung per unit barang adalah:

<b>Departemen</b>	<b>Standar Jam</b>
<u>Departemen I</u>	<u>2,4</u>
<u>Departemen II</u>	<u>1,5</u>

C. Rencana tingkat upah rata-rata tenaga kerja langsung (direct labour hours/DLH) adalah:

<b>Departemen</b>	<b>Tarif/DLH</b>
<u>I</u>	<u>Rp 500</u>
<u>II</u>	<u>Rp 700</u>

Berdasarkan data anggaran diatas susunlah :

A. Anggaran jam kerja langsung menurut waktu, departemen dan produk

B. Anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut waktu, departemen dan produk

Penyelesaian :

1. Anggaran jam kerja langsung menurut waktu, departemen dan produk

Triwulan	Departemen I			Departemen II			Total
	Produksi	Standar	Jumlah	Produksi	Standar	Jumlah	
		Jam	Jam		Jam	Jam	
1	5000	2,4	12000	5000	1,5	7500	19500
2	4000	2,5	9600	4000	1,5	6000	15600
3	6000	2,4	14400	6000	1,5	9000	23400
4	8000	2,4	19200	8000	1,5	12000	31200
Jumlah	23000	2,4	55200	23000	1,5	34500	89700

2. Anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut waktu, departemen dan produk



# **BAB VI**

## **PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK DAN BEBAN USAHA**

### **1. Pengertian Biaya Overhead Pabrik**

Biaya overhead pabrik adalah seluruh biaya produksi kecuali biaya bahan langsung dan biaya tenaga kerja langsung, sehingga biaya overhead pabrik berupa komponen biaya, seperti biaya bahan baku tidak langsung, biaya tenaga kerja tidak langsung, dan biaya produksi tidak langsung lainnya.

Menurut Mulyadi (2016), biaya overhead pabrik adalah biaya produksi yang tidak dapat ditelusuri secara langsung ke barang jadi, selain bahan baku dan tenaga kerja langsung. Biaya overhead pabrik (FOH) merupakan komponen biaya produksi yang penting, meskipun sering terlupakan. Tanpa adanya biaya ini, proses produksi tidak akan dapat tercapai.

REKAM PUBLIK  
PENELITIAN, SURVEY, KONSULTAN PILKADA DAN SEKTOR PUBLIK

Tujuan Biaya Overhead Pabrik:

1. Dapat mengetahui penggunaan biaya secara lebih efisien dan efektif.
2. Dapat menentukan harga pokok produk secara lebih tepat.
3. Dapat mengetahui alokasi BOP sesuai departemen tempat biaya dibebankan.
4. Untuk alat mengawasi BOP.

Tujuan dasar untuk mengumpulkan overhead manufaktur adalah:

1. Melaporkan biaya ke pusat pertanggungjawaban yang sesuai;
2. Membandingkan biaya aktual dengan jumlah yang dianggarkan dan menentukan penyebab, jika ada, untuk variasi; dan
3. Menetapkan biaya produksi untuk produk (persediaan). Karena biaya produksi tetap tidak dibebankan ke produk

menggunakan sistem *variable costing*, mereka tercermin dalam laporan laba rugi sebagai biaya periode (yaitu, mereka dibebankan sepenuhnya pada periode yang terjadi) selama periode akuntansi. Tidak diperlukan penentuan overhead yang diterapkan.

Biaya overhead pabrik dapat digolongkan menjadi 3 yaitu:

1. Penggolongan biaya overhead menurut sifatnya. Dalam perusahaan yang produksinya berdasarkan pesanan, biaya overhead pabrik adalah biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya-biaya produksi yang termasuk dalam biaya overhead pabrik dikelompokkan menjadi beberapa golongan di bawah ini:
  - a. Biaya bahan penolong adalah biaya untuk bahan yang digunakan dalam proses produksi tetapi tidak menjadi bagian utama dari produk akhir, seperti pelumas mesin dan perekat.
  - b. Biaya reparasi dan pemeliharaan adalah biaya yang dikeluarkan untuk memperbaiki atau menjaga kondisi aset tetap agar tetap berfungsi dengan baik, seperti servis mesin dan perawatan gedung.
  - c. Biaya tenaga kerja tidak langsung adalah gaji atau upah yang dibayarkan kepada pekerja yang tidak terlibat langsung dalam produksi barang, seperti supervisor pabrik dan petugas keamanan.
  - d. Biaya yang timbul sebagai akibat penilaian terhadap aktiva tetap adalah biaya yang muncul karena perlakuan akuntansi terhadap aset tetap, seperti penyusutan dan amortisasi.
  - e. Biaya yang timbul sebagai akibat berlalunya waktu adalah biaya yang tetap ada seiring waktu berlalu, terlepas dari tingkat produksi, seperti biaya sewa gedung dan bunga pinjaman.
  - f. Biaya overhead pabrik lain yang secara langsung memerlukan pengeluaran uang tunai adalah biaya tambahan yang berhubungan dengan produksi dan

- memerlukan pembayaran langsung, seperti biaya listrik, air, dan bahan bakar untuk mesin produksi.
2. Penggolongan biaya overhead pabrik menurut perilakunya dalam hubungan dengan perubahan volume produksi. Biaya overhead pabrik dibagi menjadi 3 golongan yaitu:
    - a. Biaya overhead pabrik tetap, yaitu biaya yang tidak berubah dalam kisar perubahan volume kegiatan tertentu.
    - b. Biaya overhead pabrik variabel, yaitu biaya yang berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan.
    - c. Biaya overhead pabrik semivariabel, yaitu biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan.
  3. Penggolongan biaya overhead pabrik menurut hubungannya dengan Departemen. Biaya overhead pabrik di bagi menjadi 2 yaitu:
    - a. Biaya overhead pabrik langsung departemen adalah biaya overhead yang dapat diidentifikasi secara langsung dengan suatu departemen dalam pabrik, seperti biaya tenaga kerja tidak langsung dan bahan penolong yang digunakan khusus oleh departemen tersebut.
    - b. Biaya overhead pabrik tidak langsung departemen adalah biaya overhead yang tidak dapat dikaitkan langsung dengan satu departemen tertentu, melainkan digunakan secara bersama oleh beberapa departemen, seperti biaya listrik dan penyusutan gedung pabrik.

## **2. Penyusunan Anggaran Biaya Overhead Pabrik**

Anggaran berasal dari kata *budget* (Inggris), sebelumnya dari kata *bougate* (Prancis) yang berarti sebuah tas kecil. Berdasarkan dari arti kata asalnya, anggaran mencerminkan adanya unsur keterbatasan. Pada dasarnya anggaran perlu disusun karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki pemerintah, dalam hal ini dana. Karena keterbatasan dana, maka diperlukan alokasi sesuai dengan prioritas dan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Dalam menyusun anggaran BOP harus diperhatikan tingkat kegiatan (kapasitas) yang akan dipakai sebagai penaksiran BOP.

Ada tiga macam kapasitas yang dapat dipakai sebagai dasar pembuatan anggaran BOP yaitu:

1. Kapasitas Teoritis (*Theoretical Capacity*) adalah kapasitas produksi pada kecepatan penuh tanpa berhenti selama jangka waktu tertentu. Perusahaan dianggap mampu pada tingkatan yang maksimum tanpa memperhitungkan adanya hambatan baik yang berasal dari internal maupun eksternal perusahaan. Kapasitas teoritis dikurangi dengan kerugian-kerugian waktu yang tidak dapat dihindari karena hambatan-hambatan intern perusahaan. Kapasitas praktis perlu dilakukan penetapan karena sangat tidak mungkin suatu pabrik dijalankan pada kapasitas teoritis. Dengan demikian perlu diperhitungkan keonggaran-kelonggaran waktu dalam penentuan kapasitas seperti penghentian pabrik yang tidak dapat dihindari karena kerusakan mesin.
2. Kapasitas Normal (*Normal Capacity*) merupakan kemampuan perusahaan untuk memproduksi dan menjual produknya dalam jangka panjang. Jika dalam penentuan kapasitas praktis hanya diperhitungkan keonggaran-kelonggaran waktu akibat faktor-faktor intern perusahaan, maka dalam penentuan kapasitas normal diperhitungkan pula kecenderungan penjualan dalam jangka waktu panjang
3. Kapasitas Sesungguhnya (*Expected Actual Capacity*) merupakan kapasitas sesungguhnya yang diperkirakan akan dapat dicapai. Penggunaan *Expected Actual Capacity* (kapasitas sesungguhnya diharapkan) akan mengakibatkan perbedaan dengan tarif. Untuk kelemahannya yaitu akan berakibat terjadinya perbedaan yang besar pada tarif biaya overhead pabrik dari tahun ke tahun dan sebagai akibat perubahan yang besar pada tarif biaya overhead pabrik dari periode ke periode.

## 2.1 Tujuan Penyusunan Biaya Overhead Pabrik

Suatu anggaran biaya overhead pabrik pada dasarnya disusun dengan tujuan-tujuan sebagai berikut.

1. Tujuan umum BOP, yakni untuk menjadi alat pedoman kerja, pengkoordinasian kerja, pengawasan kerja yang dapat

membantu pihak manajemen dalam menjalankan kegiatan perusahaan.

2. Tujuan khusus BOP, yakni yang mencakup hal-hal sebagai berikut.
  - a. Mengetahui penggunaan biaya secara lebih efisien.
  - b. Menentukan harga pokok produk secara lebih tepat.
  - c. Mengetahui pengalokasian BOP sesuai dengan tempat (departemen) dimana biaya dibebankan.
  - d. Sebagai alat pengawasan BOP.

## 2.2 Faktor-Faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Menyusun Anggaran BOP

1. Anggaran unit yang akan diproduksi, terutama yang berkaitan dengan kualitas dan kuantitasnya dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang.
2. Berbagai standar yang telah ditetapkan perusahaan (misalnya standar pemakaian bahan pembantu, pemakaian listrik dan sebagainya).
3. Sistem pembayaran upah yang dipakai oleh perusahaan
4. Metode depresiasi, khususnya terhadap aktiva tetap
5. Metode alokasi biaya yang dipakai oleh perusahaan untuk membagi biaya-biaya yang semula merupakan satu kesatuan, menjadi beberapa kelompok biaya dimana biaya tersebut terjadi.

### **Contoh Soal Penyusunan Anggaran Biaya Overhead Pabrik**

PT. Sentosa Jaya adalah perusahaan manufaktur yang memproduksi suku cadang kendaraan. Proses produksi memerlukan waktu kerja sebanyak 6 jam per unit produk, dengan tarif tenaga kerja langsung Rp 8.000 per jam kerja.

Selama tahun 2022, perusahaan mengestimasi jumlah produk yang akan dijual sebagai berikut:

1. Kuartal I: 3.000 unit
2. Kuartal II: 2.500 unit
3. Kuartal III: 3.200 unit

Perkiraan persediaan awal produk adalah:

1. Januari 2022: 1.800 unit
2. Mei 2022: 1.400 unit
3. September 2022: 1.600 unit

Sedangkan perkiraan persediaan akhir pada bulan Desember 2022 adalah 1.500 unit.

Biaya overhead pabrik yang dianggarkan untuk tahun 2022 terdiri dari:

1. Biaya tetap sebesar Rp 60.000.000 per kuartal
2. Biaya variabel sebesar Rp 2.000 per jam kerja

Diminta:

- a. Susunlah Anggaran Produksi tahun 2022 secara rinci.
- b. Susunlah Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung tahun 2022 secara rinci.
- c. Hitunglah Anggaran Biaya Overhead Pabrik tahun 2022 secara rinci.

**Jawaban Contoh Soal Penyusunan Anggaran Biaya Overhead Pabrik**

**Tabel 1: Anggaran Produksi Tahun 2022**

Keterangan	Kuartal I	Kuartal II	Kuartal III
Penjualan	3.000	2.500	3.200
Persediaan Akhir	1.500	1.500	1.500
Produk Tersedia	4.500	4.000	4.700
Persediaan Awal	1.800	1.400	1.600
Produksi	2.700	2.600	3.100

*Sumber: Hasil Penelitian*

**Tabel 2: Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung Tahun 2022**

Kuartal	Produksi	DLH/ Unit	Tarif (Rp)	Total Biaya (Rp)
I	2.700	6	8.000	129.600.000
II	2.600	6	8.000	124.800.000
III	3.100	6	8.000	148.800.000
<b>Jumlah</b>	<b>8.400</b>	<b>18</b>	<b>8.000</b>	<b>403.200.000</b>

Sumber: Hasil Penelitian

**Tabel 3: Anggaran Biaya Overhead Pabrik Tahun 2022**

Kuartal	Produksi	DLH/Unit	Tarif (Rp)	Biaya Variabel (Rp)	Biaya Tetap (Rp)
I	2.700	6	2.000	32.400.000	60.000.000
II	2.600	6	2.000	31.200.000	60.000.000
III	3.100	6	2.000	37.200.000	60.000.000
<b>Jumlah</b>	<b>8.400</b>	<b>18</b>	<b>2.000</b>	<b>100.800.000</b>	<b>180.000.000</b>
<b>Total</b>				<b>Rp 280.000.000</b>	

Sumber: Hasil Penelitian

**Keterangan:**

1. Produk Tersedia = Penjualan + Persediaan Akhir
2. Produksi = Produk Tersedia - Persediaan Awal
3. Total Biaya Tenaga Kerja Langsung (BTKL) = Tarif  $\times$  DLH  $\times$  Produksi
4. Biaya Variabel BOP = Tarif  $\times$  DLH  $\times$  Produksi
5. Total Biaya Overhead Pabrik = Biaya Variabel + Biaya Tetap

**Kesimpulan**

1. Total Produksi Tahun 2022: 8.400 unit
2. Total Biaya Tenaga Kerja Langsung: Rp 403.200.000
3. Total Biaya Overhead Pabrik: Rp 280.800.000

### **3. Pengertian Biaya Beban Usaha**

Beban usaha (*operating expenses*) adalah beban kegiatan pokok perusahaan yang tidak terjadi di pabrik, selain harga pokok jualan (*cost of sales*). Beban usaha terdiri dari: beban penjualan, beban administrasi dan umum.

Beban penjualan adalah beban yang terjadi untuk kepentingan penjualan produk utama. Beban penjualan ada yang bersifat tetap, tetapi ada juga yang bersifat variabel: Beban penjualan variabel contohnya beban komisi penjualan, beban penghapusan piutang, dan beban pernik penjualan. Beban penjualan variabel besar kecilnya dipengaruhi oleh kegiatan penjualan. Semakin banyak barang yang dijual semakin besar beban penjualan variabel. Sebaliknya semakin sedikit barang yang dijual semakin kecil beban penjualan variabel. Sedangkan beban penjualan tetap, contohnya beban depresiasi alat penjualan, beban penghapusan piutang, beban gaji pegawai tetap bagian penjualan dan lain-lain. Beban penjualan semi variabel, seperti: beban promosi penjualan, dan lain-lain.

Beban administrasi dan umum adalah beban yang umumnya terjadi pada bagian personalia, bagian keuangan, dan bagian umum, seperti: beban gaji pemimpin dan staf, beban depresiasi peralatan kantor, beban pernik kantor, beban pemeliharaan kantor, dan beban umum lainnya. Beban administrasi dan umum biasanya bersifat tetap.

### **4. Penyusunan Anggaran Biaya Beban Usaha**

Sebagai ilustrasi misalkan Perusahaan Kecap Asli akan menyusun anggaran beban usaha selama tahun 2016 dengan data sebagai berikut:

- a. Mempunyai aset tetap yang terdiri atas: bagian penjualan senilai Rp 100.000 dan bagian umum senilai Rp 50.000. Aset tetap disusut dengan metode garis lurus 12% setahun atau 3% tiap triwulan.
- b. Jualan direncanakan triwulan: I Rp 24.400, II Rp 25.500, III Rp 26.750, dan IV Rp 26.950.

- c. Komisi penjualan 5% dari penjualan dan penghapusan piutang ditaksir 2% dari jualan.
- d. Gaji penjualan dan pemeliharaan alat penjualan tiap triwulan masing-masing Rp 1.000 dan Rp 700.
- e. Pernik (*supplies*) penjualan ditaksir triwulan: I Rp 200, II Rp 210, III Rp 250, dan IV Rp 250.
- f. Beban turun harga triwulan I dan II masing-masing 19% dari jualan, triwulan III dan IV masing-masing 2% dari jualan.
- g. Beban penjualan lainnya pada triwulan I dan II masing-masing Rp 150, triwulan III dan IV masing-masing Rp 200.
- h. Beban administrasi ditaksir tiap triwulan terdiri atas: gaji pemimpin dan staf kantor Rp 300, asuransi alat kantor Rp 100, pernik kantor Rp 50, pemeliharaan kantor Rp 125, dan lainnya Rp 75.

Dari data tersebut disusunlah anggaran beban usaha.

Pada tabel dibawah ini triwulan I komisi penjualan sebesar Rp 1.220 dengan perhitungan komisi penjualan tiap triwulan 5% dari jualan pada triwulan bersangkutan, yaitu  $5\% \times \text{Rp } 24.400 = \text{Rp } 1.220$ .

Perhitungan beban penghapusan piutang tiap triwulan 2% dari jualan pada. Triwulan bersangkutan, misalnya pada triwulan I =  $2\% \times \text{Rp } 24.400 = \text{Rp } 488$ . Perhitungan beban depresiasi alat penjualan tiap triwulan =  $3\% \times \text{Rp } 100.000 = \text{Rp } 3.000$ . Perhitungan beban turun harga pada triwulan I  $1\% \times \text{Rp } 24.400 = \text{Rp } 244$  Triwulan II =  $1\% \times \text{Rp } 25.500 = \text{Rp } 255$ . Triwulan III =  $2\% \times \text{Rp } 26.750 = \text{Rp } 535$ . Triwulan IV =  $2\% \times \text{Rp } 26.950 = \text{Rp } 539$ . Perhitungan depresiasi alat kantor tiap triwulan =  $3\% \times \text{Rp } 50.000 = \text{Rp } 15.000$ .

Perhitungan depresiasi alat kantor tiap triwulan =  $3\% \times \text{Rp } 50.000 = \text{Rp } 15.000$ .

**Perusahaan Kecap Asli**  
**Anggaran Beban Usaha**  
**Tiap Triwulan pada Tahun 2016**  
**(dalam Rp)**

<b>Unsur Beban Usaha</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>Setahun</b>
<b>1. Beban Penjualan</b>					
Komisi penjualan	1.220	1.275	1.338	1.347,5	5.180,5
Penghapusan piutang	488	510	535	539	2.072
Gaji penjualan	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000
Pemeliharaan alat	700	700	700	700	2.800
Depresiasi alat	3.000	3.000	3.000	3.000	12.000
Turun harga	244	255	255	539	1.573
Pernik penjualan	200	210	250	250	910
Lainnya	150	150	200	200	700
<b>Jumlah 1</b>	<b>7.002</b>	<b>7.100</b>	<b>7.558</b>	<b>7.575,5</b>	<b>29.235,5</b>
<b>2. Beban Administrasi</b>					
Gaji pemimpin staf	300	300	300	300	1.200
Depresiasi alat	1.500	1.500	1.500	1.500	6.000
Asuransi alat	100	100	100	100	400
Pernik kantor	50	50	50	50	200
Pemeliharaan alat	125	125	125	125	500
Lainnya	75	75	75	75	300
<b>Jumlah 2</b>	<b>2.150</b>	<b>2.150</b>	<b>2.150</b>	<b>2.150</b>	<b>8.600</b>
<b>3. Beban Usaha (1 + 2)</b>	<b>9.152</b>	<b>9.250</b>	<b>9.708</b>	<b>9.725,5</b>	<b>37.835,5</b>

*Sumber: Hasil Penelitian*

## 5. Penyusunan Anggaran Biaya Beban Usaha

Suatu yang sangat mustahil dan tidak masuk akal bila penentuan harga jual harus menunggu suatu produk selesai. BOP yang didalamnya terkandung biaya tetap dan biaya variabel serta memiliki unsur didalamnya yang banyak maka terlebih dulu harus ditentukan didepan (tarif).

Adapun langkah-langkah yang dilakukan perusahaan dalam menentukan tarif biaya BOP ini adalah sebagai berikut:

- (1) Menyusun anggaran BOP.

- (2) Memilih dasar pembebanan BOP kepada produk
- (3) Menghitung tarif BOP

**Pembebanan Tarif Biaya Overhead Pabrik pada CV. Krama Agung Samarinda Tahun 2011 dan 2012**

**Tabel 1: Pembebanan Tarif Biaya Overhead Pabrik pada CV. Krama Agung Samarinda Tahun 2011**

No	Jenis Produk	Tarif BOP (Rp)	Jam Kerja Langsung	Jumlah Tarif BOP (Rp)
1	Penerimaan Jilid	329.700,-	3000	989.100.000,-
2	Penerimaan Cetakan	329.700,-	3200	1.055.040.000,-
<b>Jumlah</b>				<b>2.044.140.000,-</b>

Sumber: Perhitungan Biaya Overhead Pabrik pada CV. Krama Agung Samarinda

**Tabel 2: Pembebanan Tarif Biaya Overhead Pabrik pada CV. Krama Agung Samarinda Tahun 2012**

No	Jenis Produk	Tarif BOP (Rp)	Jam Kerja Langsung	Jumlah Tarif BOP (Rp)
1	Penerimaan Jilid	377.367,-	3000	1.132.101000,-
2	Penerimaan Cetakan	377.367,-	3200	1.027.574.400,-
<b>Jumlah</b>				<b>2.159.675.400,-</b>

Sumber: Perhitungan Biaya Overhead Pabrik pada CV. Krama Agung Samarinda

**Tabel 3: Harga Pokok Produksi Menurut Hasil Analisis pada CV. Krama Agung Samarinda Tahun 2011**

No	Keterangan	Penerimaan Jilid (Rp)	Penerimaan Cetakan
1	BBB	174.000.000,-	18.000.000,-
2	BTKL	5.900.000,-	5.900.000,-
3	BOP	60.900.000,-	6.300.000,-

4	Hp Produksi	240.800.000,-	30.200.000,-
5	Jumlah Produksi (unit)	200,-	250,-
6	HPP Per Unit	1.204.000,-	120.800,-

Sumber: Perhitungan Biaya Overhead Pabrik pada CV. Krama Agung Samarinda

**Tabel 4: Harga Pokok Produksi Menurut Hasil Analisis pada CV. Krama Agung Samarinda Tahun 2012**

No	Keterangan	Penerimaan Jilid (Rp)	Penerimaan Cetakan
1	BBB	195.048.000,-	25.740.000,-
2	BTKL	5.900.000,-	5.900.000,-
3	BOP	68.000.000,-	9.003.000
4	Hp Produksi	268.948.000,-	40.643.000,-
5	Jumlah Produksi (unit)	200,-	250,-
6	HPP Per Unit	1.344.740,-	162.572,-

Sumber: Perhitungan Biaya Overhead Pabrik pada CV. Krama Agung Samarinda

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan dapat dilakukan sebagai berikut:

Dalam sistem pembebanan biaya overhead pabrik (BOP) yang diterapkan oleh perusahaan, BOP dihitung berdasarkan 35% dari biaya bahan baku untuk setiap jenis produk. Jumlah BOP yang dibebankan oleh perusahaan pada tahun 2011 dan 2012 masing-masing sebesar Rp 67.200.000 dan Rp 77.275.000. Rincian BOP tersebut terdiri dari penerimaan jilid sebesar Rp 60.900.000 pada tahun 2011 dan Rp 68.266.000 pada tahun 2012, serta penerimaan percetakan sebesar Rp 6.300.000 pada tahun 2011 dan Rp 9.009.000 pada tahun 2012.

Berdasarkan hasil analisis, tarif BOP pabrik pada tahun 2011 dan 2012 tercatat sebesar Rp 67.200.000 dan Rp 77.275.000. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan BOP yang dibebankan pada tahun 2012 dibandingkan tahun sebelumnya, dengan tingkat pertumbuhan sebesar 14,99%.

Terdapat perbedaan dalam penentuan tarif BOP antara perusahaan dan hasil analisis. Menurut perusahaan, penerimaan jilid pada tahun 2011 sebesar Rp 60.900.000 dan penerimaan percetakan sebesar Rp 6.300.000. Sementara itu, pada tahun 2012, penerimaan jilid meningkat menjadi Rp 68.266.000 dan penerimaan percetakan menjadi Rp 9.099.000. Dengan demikian, BOP yang dibebankan pada proses penjilidan mengalami pertumbuhan sebesar 12,09%, sedangkan BOP pada percetakan meningkat lebih signifikan, yaitu sebesar 44,42%.

Jika tarif BOP dihitung berdasarkan tenaga kerja langsung, penerimaan dari penjilidan pada tahun 2012 mencapai Rp1.132.101.000, sedangkan pada tahun 2011 sebesar Rp989.100.000, yang menunjukkan adanya kenaikan sebesar 14,45%.

,XSZZ AJNE3Terdapat selisih dalam perhitungan tarif BOP dan pembebanan BOP antara metode perusahaan dan hasil analisis. Perusahaan menghitung BOP berdasarkan 35% dari biaya bahan baku, sedangkan dalam analisis, tarif BOP dihitung dengan membagi total biaya overhead pabrik dengan total biaya tenaga kerja.

# BAB VII

## PENYUSUNAN ANGGARAN PIUTANG DAN ANGGARAN KAS

### 1. Pengertian Anggaran Piutang

Piutang (*receivable*) adalah hak menagih sejumlah harta dari kreditur (pemberi pinjaman) kepada debitur (penerima pinjaman) yang bersedia melunasinya pada waktu mendatang. Jadi, piutang itu ada karena:

- a. Terdapat dua pihak, yaitu kreditur dan debitur,
- b. Ada kesediaan debitur untuk melunasi kewajibannya kepada kreditur,
- c. Ada waktu mulai timbul piutang sampai saat pelunasannya,
- d. Ada hak menagih yang dimiliki kreditur.

Piutang terdiri dari beberapa jenis (dalam Nafarin, 2013: 294), yaitu piutang surat berharga, beban bayar di muka (contoh: sewa dibayar di muka, iklan bayar di muka, dan bunga bayar dimuka), setoran jaminan (contoh: untuk keperluan garansi (jaminan) bank dan untuk keperluan menjalin hubungan bisnis lainnya), piutang pajak (contoh: angsuran pajak, pajak masukan, kelebihan bayar pajak, dan lain-lain), pinjaman pekerja, piutang uang muka, piutang wesel, piutang usaha, dan piutang lainnya.

Piutang adalah salah satu bentuk investasi. Pada umumnya, piutang perusahaan timbul karena terjadinya transaksi penjualan secara kredit terhadap barang-barang yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Penjualan secara kredit semacam ini sering dilakukan perusahaan dalam rangka meningkatkan jumlah penjualan hasil produksinya dipasar, mengingat keadaan persaingan yang semakin besar. Selain itu, piutang dapat pula timbul karena perusahaan menjual secara kredit aktiva-aktiva lain yang dimilikinya, seperti misalnya menjual aktiva tetap yang sudah lama, untuk diganti dengan aktiva tetap yang baru yang lebih menguntungkan.

Sebagai salah satu bentuk kekayaan, piutang dagang masuk sebagai salah satu unsur aktiva lancar. Dengan demikian, piutang dianggap memiliki waktu perputaran yang cepat yaitu kurang dari satu tahun. Meskipun piutang dagang adalah aktiva lancar, namun sekali dibuat keputusan oleh pimpinan untuk melaksanakan penjualan dengan kredit, maka kebutuhan dana untuk membelanjai piutang akan berlaku terus-menerus, sehingga sumber pembelanjaan dana piutang paling tidak sebagian harus berjangka panjang.

Anggaran piutang adalah 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, juga 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.

## **2. Manfaat Anggaran Piutang**

Ada beberapa manfaat yang dapat diberikan suatu oleh anggaran piutang, yaitu sebagai berikut.:

- a) Dapat memperkirakan posisi piutang pada berbagai waktu.
- b) Dapat mengetahui jumlah piutang yang sudah waktunya untuk ditagih.
- c) Dapat memperkirakan arus kas yang berasal dari penjualan kredit.

## **3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Anggaran Piutang**

Agar dapat melakukan penaksiran secara lebih akurat, perusahaan perlu mempertimbangkan faktor-faktor berikut ini dalam melakukan penyusunan anggaran piutang.

a) Anggaran Penjualan

Semakin besar jumlah penjualan, maka cenderung semakin besar pula transaksi penjualan secara kredit, sehingga besarnya piutang perusahaan pun cenderung akan semakin besar. Sebaliknya, semakin kecil jumlah penjualan, maka cenderung semakin kecil pula transaksi penjualan secara kredit, sehingga besarnya piutang perusahaan pun cenderung akan semakin kecil.

b) Keadaan Persaingan di Pasar

Persaingan yang lebih keras akan memaksa perusahaan untuk lebih banyak melakukan transaksi penjualan secara kredit, sehingga memperbesar piutang perusahaan. Sebaliknya, persaingan yang lebih lunak akan memungkinkan perusahaan memperkecil transaksi penjualan secara kredit, sehingga memperkecil pula piutang perusahaan.

c) Posisi Perusahaan dalam Persaingan

Apabila posisi perusahaan cukup kuat dalam persaingan, maka perusahaan cenderung lebih mampu untuk melakukan penjualan secara tunai, sehingga memperkecil penjualan secara kredit. Akibatnya, piutang perusahaan pun akan cenderung lebih kecil. Sebaliknya, posisi perusahaan yang lemah cenderung kurang memungkinkan perusahaan untuk melakukan penjualan secara tunai, sehingga akan memperbesar penjualan secara kredit. Akibatnya, piutang perusahaan pun akan cenderung lebih besar.

d) Syarat Pembayaran (Term of Payment) yang Ditawarkan Perusahaan

Apabila potongan penjualan yang ditawarkan perusahaan cukup menarik para calon pembeli, maka pembeli cenderung akan terdorong untuk melakukan pembelian secara tunai, sehingga piutang perusahaan akan cenderung lebih kecil. Sebaliknya, apabila potongan penjualan yang ditawarkan perusahaan kurang menarik para calon pembeli, maka pembeli cenderung lebih terdorong untuk melakukan pembelian secara kredit, sehingga piutang perusahaan akan cenderung lebih besar.

e) Kebijakan Perusahan dalam Penagihan Piutang

Penagihan piutang yang lebih aktif akan mempercepat pemasukan piutang, sehingga memperkecil jumlah sisa piutang. Sebaliknya, penagihan piutang yang kurang aktif akan memperberat pemasukan piutang, sehingga jumlah sisa piutang akan semakin menumpuk.

#### 4. Penyusunan Anggaran Piutang

Penyusunan anggaran piutang dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut.

- I. Menentukan besarnya jumlah penjualan tunai dan jumlah penjualan kredit yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam jangka waktu satu bulan atau triwulanan.
- II. Menentukan besarnya piutang tak tertagih yang harus dicadangkan. Besarnya piutang tak tertagih yang harus dicadangkan biasanya dinyatakan dalam persentase.
- III. Menentukan term of credit, yaitu jangka waktu pelunasan piutang

Penyusunan anggaran piutang usaha merupakan tanggung jawab Divisi Kredit. Divisi Kredit dalam menyusun anggaran piutang harus bekerja sama dengan Divisi Penjualan. Divisi penjualan biasanya di bawah manajer pemasaran, sedangkan divisi kredit biasanya di bawah manajer keuangan. Penyusunan anggaran piutang ini berupa anggaran usaha.

Sebagai ilustrasi, data realisasi dan anggaran jualan PT. Waja Kaputing selama triwulan pertama tahun 2010 adalah sebagai berikut:

Realisasi	Desember	Rp80.000,00
Anggaran	Januari	Rp85.000,00
	Februari	Rp90.000,00
	Maret	Rp95.000,00

Syarat pembayaran 50% tunai, 40% kredit sebulan, 10% kredit dua bulan, dan 1% ditaksir tidak tertagih dari piutang bulan yang bersangkutan.

Sebelum menyusun anggaran piutang perlu dilakukan perhitungan anggaran piutang usaha bersih dan taksiran piutang usaha tak tertagih sebagai berikut.

Perhitungan anggaran piutang usaha bersih:

$$\text{Januari} = 9\% \times \text{Rp}80.000 + 49\% \times \text{Rp}85.000 = \text{Rp}48.850,-$$

$$\text{Februari} = 9\% \times \text{Rp}85.000 + 49\% \times \text{Rp}90.000 = \text{Rp}51.750,-$$

$$\text{Maret} = 9\% \times \text{Rp}90.000 + 49\% \times \text{Rp}95.000 = \text{Rp}54.650,-$$

Perhitungan taksiran piutang tak tertagih (penghapusan piutang):

$$\text{Desember} = 1\% \times \text{Rp}80.000 = \text{Rp}800,-$$

$$\text{Januari} = 1\% \times \text{Rp}85.000 = \text{Rp}850,-$$

$$\text{Februari} = 1\% \times \text{Rp}90.000 = \text{Rp}900,-$$

$$\text{Maret} = 1\% \times \text{Rp}95.000 = \text{Rp}950,-$$

Anggaran piutang usaha diperoleh dari piutang usaha bersih ditambah cadangan penghapusan piutang usaha. Cadangan penghapusan piutang usaha dihitung dari penghapusan piutang usaha periode (bulan) lalu ditambah penghapusan piutang usaha periode (bulan) ini. Cadangan penghapusan piutang usaha perhitungannya sebagai berikut:

$$\text{Januari} = \text{Rp}800 \text{ (bulan Desember)} + \text{Rp}850 = \text{Rp}1.650,-$$

$$\text{Februari} = \text{Rp}850 \text{ (bulan Januari)} + \text{Rp}900 = \text{Rp}1.750,-$$

$$\text{Maret} = \text{Rp}900 \text{ (bulan Februari)} + \text{Rp}950 = \text{Rp}1.850,-$$

Anggaran piutang usaha juga dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Januari} = 10\% \times \text{Rp}80.000 + 50\% \times \text{Rp}85.000 = \text{Rp}50.500,-$$

$$\text{Februari} = 10\% \times \text{Rp}85.000 + 50\% \times \text{Rp}90.000 = \text{Rp}53.500,-$$

$$\text{Maret} = 10\% \times \text{Rp}90.000 + 50\% \times \text{Rp}95.000 = \text{Rp}56.500,-$$

Keterangan :  $9\% + 1\% = 10\%$

$49\% + 1\% = 50\%$

Anggaran piutang usaha dapat disusun seperti berikut:

PT. Waja Kaputing  
Anggaran Piutang Usaha  
Triwulan Pertama Tahun 2010

Keterangan	Januari	Februari	Maret
Piutang usaha	Rp50.500	Rp53.500	Rp56.500
Cadangan penghapusan	Rp 1.650	Rp 1.750	Rp 1.850
Piutang usaha bersih	Rp48.850	Rp51.750	Rp54.650

## 5. Pengertian Anggaran Kas

Anggaran kas disebut juga dengan perubahan kas dan ada juga yang menyebutkan dengan anggaran sumber dan penggunaan kas tetapi sebaliknya, disebut anggaran sumber dan belanja kas atau anggaran masuk dan keluar kas daripada anggaran sumber dan penggunaan kas. Dengan demikian, menggunakan kata penggunaan tidaklah tepat. Penggunaan artinya proses/cara menggunakan sesuatu (kas). Padahal kas tersebut sudah digunakan, sudah selesai diproses.

Kas merupakan aset yang paling likuid, semakin besar kas yang dimiliki perusahaan semakin tinggi tingkat likuiditas, semakin tinggi tingkat kemampuan membayar kewajiban jangka pendek (utang lancar). Namun perusahaan yang mempunyai tingkat likuiditas yang tinggi karena adanya kas dalam jumlah besar berarti tingkat putaran kas tersebut rendah dan mencerminkan adanya kelebihan investasi dalam kas dan berarti pula bahwa perusahaan kurang efektif dalam mengelola kas. Jumlah kas relatif kecil akan mempertinggi putaran kas dan meningkatkan rentabilitas (meningkatkan kemampuan memperoleh laba), tetapi dengan kas yang kurang (terlalu kecil) dapat mengganggu kemampuan membayar (tidak likuid) sewaktu ada tagihan, yang pada akhirnya juga akan mengganggu rentabilitas. Dengan demikian kas mempunyai peranan penting dalam menentukan kelancaran kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, kas harus direncanakan dan diawasi dengan baik, baik arus kas masuk maupun arus kas keluar.

Kas adalah uang yang siap dan bebas digunakan. Kas meliputi uang kartal, uang giral, dan simpanan giro di bank. Uang kartal adalah uang yang berlaku resmi di wilayah suatu negara, misalnya mata uang rupiah yang diedarkan oleh Bank Indonesia berlaku resmi di wilayah negara Indonesia. Uang giral adalah uang yang berasal dari simpanan giro, seperti cek yang siap diuangkan dan bilyet giro yang siap dipindahbukukan.

Anggaran kas bukan hanya menunjukkan jumlah keseluruhan pembelanjaan yang diperlukan, tetapi juga kapan kas tersebut diperlukan. Anggaran kas ini menunjukkan jumlah kas yang diperlukan setiap bulan, setiap minggu, bahkan setiap hari, merupakan alat manajer keuangan yang paling penting. Anggaran kas adalah anggaran yang menunjukkan perubahan kas dan memberikan alasan mengenai perubahan kas tersebut dengan menunjukkan arus kas masuk sebagai sumber kas dan arus kas keluar sebagai arus kas dibelanjakan (digunakan) sehingga tampak kelebihan atau kekurangan kas, dan saldo kas selama periode tertentu dari suatu organisasi. Anggaran kas yang dibandingkan dengan laporan arus kas disebut laporan realisasi anggaran kas. Laporan arus kas adalah realisasi dari anggaran kas.

Penyusunan anggaran kas merupakan cara yang efektif untuk merencanakan dan mengendalikan arus kas, memperkirakan keperluan kas, dan secara efektif menggunakan kas yang berlebih (surplus) maupun kas yang kurang (defisit). Pada saat surplus kas dapat digunakan membayar utang dan dapat diinvestasikan pada surat berharga jangka pendek untuk mendapatkan laba. Pada saat defisit kas dapat segera diupayakan untuk menutupinya, misalnya dengan cara meminjam, menambah modal pemilik, menjual asset yang menganggur, dan sebagainya.

## **6. Tujuan Penyusunan Anggaran Kas**

Tujuan utama penyusunan anggaran kas adalah merencanakan posisi likuiditas sebagai dasar untuk menentukan pinjaman di masa datang dan investasi yang akan dilakukan. Tujuan penyusunan anggaran kas antara lain untuk :

- a) Menentukan saldo (posisi) kas akhir setiap periode sebagai hasil dari operasi yang dijalankan. Saldo kas akhir diperoleh dari saldo kas awal ditambah kas masuk kurang kas keluar pada periode yang sama.
- b) Mengetahui kelebihan (surplus) atau kekurangan (defisit) kas pada waktunya. Kelebihan kas terjadi bila kas masuk lebih besar daripada kas keluar, sebaliknya defisit terjadi bila kas masuk lebih kecil daripada kas keluar. Dalam keadaan kelebihan kas dapat digunakan untuk membayar utang agar beban bunga dapat diperkecil, dan/atau diinvestasikan pada surat berharga jangka pendek untuk mendapatkan laba dari investasi tersebut. Dalam keadaan kekurangan kas, manajemen harus segera menutupi kekurangan kas tersebut dengan cara mencari sumber dana pinjaman, menambah modal pemilik, dan menjual asset yang menganggur.
- c) Menyelaraskan kas dengan aset lancar, aset tak lancar, utang, modal, dan beban.
- d) Mengetahui sumber kas masuk yang diperoleh selama satu periode dan digunakan untuk apa sumber kas masuk tersebut, hal ini tampak pada arus kas keluar. Mengetahui arus kas masuk dan arus keluar penting bagi kreditur jangka pendek, karena dapat diketahui kebijakan manajemen dalam mengelola kas.
- e) Mengetahui kapan hutang dibayar kembali.
- f) Menilai realisasi kas masuk dan kas keluar agar dapat diketahui selisih realisasi dengan anggaran, selisih menguntungkan atau selisih merugikan.
- g) Memperkirakan sumber kas masa akan datang dari arus kas masuk dan ke mana kas tersebut digunakan dari arus kas keluar.
- h) Menunjukkan hubungan laba bersih terhadap perubahan kas perusahaan. Biasanya laba bersih bergerak bersama. Tingginya tingkat laba menyebabkan peningkatan kas.

## **7. Manfaat Anggaran Kas**

Anggaran kas berguna bagi manajemen sebagai dasar untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kas dan menilai keperluan perusahaan untuk menggunakan arus kas tersebut. Dalam proses pengambilan keputusan ekonomi, manajemen perlu melakukan evaluasi terhadap kemampuan perusahaan menghasilkan kas serta kepastian memperolehnya, dan secara rinci kegunaan anggaran kas antara lain sebagai berikut:

- a) Sebagai dasar yang sehat untuk pemantauan posisi kas secara terus-menerus.
- b) Sebagai dasar pengambilan keputusan pinjaman jangka pendek atau pinjaman jangka panjang; atau dengan tambahan modal sendiri untuk menutupi defisit kas. Dicari sumber dana yang paling menguntungkan.
- c) Sebagai dasar kebijakan pemberian kredit. Dengan anggaran kas dapat diketahui kemampuan perusahaan mengangsur/membayar kredit.
- d) Digunakan dalam menentukan kemampuan perusahaan membayar dividen kepada pemegang saham.
- e) Digunakan untuk meningkatkan kemampuan membayar kewajiban jangka pendek.
- f) Menggunakannya dalam memperkuat posisi dalam penawaran.

Beberapa analis menggunakan analisis anggaran kas untuk mengidentifikasi tanda bahaya mengenai situasi keuangan perusahaan. Bagaimana perusahaan membelanjakan kasnya saat ini dan menemukan sumber kas masa akan datang. Perusahaan dapat saja membelanjakan kasnya untuk membeli asset yang dapat menghasilkan pada masa akan datang, tetapi jika perusahaan tidak menggunakannya dengan bijak, kas sedikit demi sedikit akan habis.

## **8. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Anggaran Kas**

Anggaran kas masuk dan anggaran kas keluar besar kecilnya dipengaruhi oleh faktor kegiatan perusahaan, yaitu kegiatan operasi, kegiatan investasi, dan kegiatan pendanaan.

### 1. Kegiatan Operasi

Kegiatan operasi adalah kegiatan perusahaan yang bersifat rutin dan terus-menerus dilakukan. Kegiatan operasi utama dari perusahaan adalah membeli dan menjual produk/jasa. Semakin banyak kegiatan membeli produk/jasa semakin besar jumlah kas keluar yang diperlukan, sebaliknya semakin sedikit kegiatan membeli produk/jasa semakin kecil jumlah kas keluar yang diperlukan. Pada sisi lain, semakin banyak menjual produk/jasa semakin besar kas masuk yang diterima, sebaliknya semakin sedikit kegiatan menjual produk/jasa semakin kecil kas masuk yang diterima.

### 2. Kegiatan Investasi

Kegiatan investasi adalah kegiatan yang dapat meningkatkan dan menurunkan asset tak lancar yang digunakan perusahaan. Kegiatan investasi seperti menjual dan membeli surat berharga jangka panjang. Menjual dan membeli asset tetap (tanah, bangunan, kendaraan, dan lain-lain).

Semakin banyak membeli surat berharga dan asset semakin besar kas keluar yang diperlukan, sebaliknya semakin sedikit membeli surat berharga dan asset tetap semakin kecil kas keluar yang diperlukan. Pada sisi lain, semakin banyak menjual surat berharga dan asset tetap semakin besar kas masuk yang diterima, sebaliknya semakin sedikit menjual surat berharga dan asset tetap semakin kecil kas masuk yang diterima.

### 3. Kegiatan Pendanaan

Kegiatan pendanaan adalah kegiatan yang berkaitan dengan utang dan modal sendiri. Kegiatan pendanaan seperti menerima uang dalam bentuk utang yang berasal dari kreditur dan membayar pokok utang kepada kreditur, menerima uang dari pemodal atas saham yang dijual (setoran modal), dan membayar kepada pemodal atas saham bendahara yang dibeli (prive untuk badan usaha yang bukan perseroan terbatas).

Semakin banyak modal yang disetor (saham dijual) dan semakin banyak utang yang diterima semakin besar kas masuk,

sebaliknya semakin sedikit modal disetor (saham dijual) dan semakin sedikit utang yang diterima semakin kecil kas masuk. Pada sisi lain, semakin banyak saham bendahara yang dibeli (prive dibayar) dan semakin banyak pokok utang dibayar semakin besar kas keluar, sebaliknya semakin sedikit saham bendahara dibeli (prive dibayar) dan semakin sedikit pokok utang dibayar semakin kecil kas keluar.

## 9. Penyusunan Anggaran Kas

### A. Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran Kas

Dalam menyusun anggaran kas ada dua pendekatan yang dapat digunakan, yaitu (1) pendekatan kas masuk dan kas keluar, (2) pendekatan akunting keuangan. Pendekatan kas masuk atau 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 terlebih dahulu ditaksir sumber kas masuk, kemudian ditaksir belanja 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 Akunting Keuangan

Titik tolak dalam pendekatan ini adalah laba bersih diubah dari dasar aktual menjadi dasar kas, artinya disesuaikan dengan perubahan rekening penundaan rekening bukan kas, seperti: beban/biaya terutang, beban/biaya dibayar dimuka, 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.

### B. Penyusunan Anggaran Kas dengan Pendekatan Kas Masuk dan Kas Keluar

Langkah dalam menyusun anggaran kas bergantung pada pendekatan penyusunan anggaran kas yang digunakan. Seperti baru saja dikemukakan pendekatan penyusunan anggaran kas ada dua, yaitu (1) pendekatan kas masuk dan kas keluar, (2) pendekatan

akunting keuangan. Dengan demikian langkah penyusunan anggaran kas juga ada dua pendekatan.

- a. **Langkah pertama**, penyusunan anggaran kas menggunakan pendekatan kas masuk dan kas keluar dimulai dari menyusun anggaran kas masuk. Kas masuk dari kegiatan operasi bersumber dari pembeli rutin (pelanggan) berupa hasil menjual produk/jasa tunai dan hasil tagihan dari menjual produk/jasa secara kredit. Anggaran kas masuk bersumber

dari bunga, jasa giro atas pinjaman yang diberikan, dan dividen atas investasi saham yang diterima, serta hasil menjual surat berharga yang diperdagangkan juga merupakan arus kas masuk dari kegiatan operasi.

Kas masuk dari hasil menjual surat berharga yang diperdagangkan, pendapatan bunga, jasa giro, deviden, logikanya dapat diklasifikasikan sebagai kas masuk dari kegiatan investasi dan/atau kegiatan pendanaan, tetapi standar/prinsip akunting yang lazim dalam hal arus kas menghendaki diklasifikasi sebagai arus kas yang berasal dari kegiatan operasi. Hal ini disebabkan karena hasil menjual surat berharga yang diperdagangkan, pendapatan bunga, dan deviden meningkatkan laba bersih, dan beban bunga menurunkan pendapatan. Adapun laba bersih dari dasar aktual yang diubah menjadi dasar kas merupakan arus kas dari kegiatan operasi. Oleh karena itu, hasil menjual surat berharga yang diperdagangkan, pendapatan bunga dan pendapatan deviden, dan beban bunga dilaporkan sebagai arus kas dalam kegiatan operasi.

Kas masuk dari kegiatan operasi: (1) dari pelanggan adalah pendapatan penjualan ditambah piutang usaha awal dikurang piutang usaha akhir atau pendapatan penjualan ditambah piutang usaha yang turun atau pendapatan penjualan dikurang usaha yang naik, (2) dari bunga piutang adalah pendapatan bunga ditambah piutang bunga yang turun atau pendapatan bunga dikurang piutang bunga yang naik, (3) dari dividen atas investasi saham adalah pendapatan dividen ditambah piutang dividen yang turun atau pendapatan dividen dikurang piutang dividen yang naik.

Kas masuk dari kegiatan investasi, seperti kas diterima dari hasil menjual aset tak lancar, seperti aset tetap berwujud dan aset tetap tak berwujud, surat berharga jangka panjang

Kas masuk dari kegiatan pendanaan meliputi kegiatan untuk memperoleh kas dari pemodal (investor) dan kreditur, seperti saham disetor (modal disetor), jual saham bendahara, pinjam uang dengan mengeluarkan surat wesel/promes, obligasi, dan hipotek (utang jangka panjang).

- b. **Langkah kedua** adalah menyusun anggaran kas keluar. Kas keluar untuk kegiatan operasi, seperti membayar kepada pemasok untuk produk/jasa yang dibeli secara rutin, membayar surat berharga yang dibeli untuk diperdagangkan, bayar gaji/upah/bonus dan sejenisnya kepada pegawai, bayar bunga utang, bayar pajak, bayar berlangganan listrik-air-telpon, dan beban rutin lainnya.

Kas keluar dari kegiatan operasi:

- 1) untuk bayar kepada pemasok adalah harga pokok produk terjual ditambah sediaan yang naik (dikurang sediaan yang turun) ditambah utang usaha yang turun (dikurang utang usaha yang naik),
- 2) untuk bayar beban usaha (di luar gaji dan upah) adalah beban usaha ditambah beban bayar di muka yang naik (dikurang beban bayar di muka yang turun) dikurang beban terutang yang naik (ditambah beban terutang yang turun),
- 3) untuk bayar beban gaji dan upah adalah beban gaji dan upah ditambah utang gaji dan upah yang turun (dikurang utang gaji dan upah yang naik),
- 4) untuk bayar beban bunga adalah beban bunga ditambah utang bunga yang turun (dikurang utang bunga yang naik),
- 5) untuk bayar pajak adalah beban pajak yang turun (dikurang utang pajak yang naik).

Kas keluar untuk kegiatan investasi, contohnya antara lain membayar pinjaman diberikan, membeli asset tak lancar (surat berharga jangka panjang, asset tetap), dan lain-lain.

Kas keluar untuk kegiatan pendanaan, seperti: pembalian saham bendahara dari pemodal, pembayaran pokok utang jangka panjang pada kreditur, dan pembayaran dividen. Pembayaran dividen diklasifikasikan sebagai arus kas kegiatan pendanaan karena merupakan biaya sumber daya keuangan.

- c. **Langkah ketiga** adalah mengurangi arus kas masuk dengan arus kas keluar. Bila arus kas masuk lebih besar daripada arus kas keluar, berarti terjadi kelebihan (surplus) kas, sebaliknya bila jumlah kas masuk lebih kecil daripada jumlah kas keluar, berarti terjadi kekurangan (defisit) kas. Bila kekurangan kas tersebut lebih besar daripada saldo kas awal dan/atau dibawah saldo minimal maka kekurangan kas tersebut harus segera ditutupi, misalnya dengan menambah pinjaman (utang).
- d. **Langkah keempat** dalam penyusunan anggaran kas, yaitu menghitung saldo kas akhir dengan cara saldo kas awal ditambahkan dengan kelebihan kas atau saldo kas awal dikurangi dengan kekurangan kas, ditambah dengan tambahan pinjaman, dikurang dengan angsuran (pembayaran) pinjaman dan bunga.

### C. Penyusunan Anggaran Kas dengan Pendekatan Akunting Keuangan

Penyusunan anggaran kas menggunakan pendekatan akunting keuangan atau metode tak langsung dapat dilakukan dengan cara menganalisis perubahan yang terjadi dalam anggaran neraca dan anggaran laba rugi yang diperbandingkan anantara dua periode serta informasi lain yang mendukung terjadinya perubahan tersebut. Dalam menganalisis perubahan yang terjadi harus diperhatikan kemungkinan adanya perubahan atau transaksi yang tidak memengaruhikas. Transaksi yang tidak memengaruhi kas antara lain:

- a. Beban penyusutan (depresiasi, penghapusan, amortisasi, dan depresi).
- b. Dividen dalam bentuk saham atau bonus dalam bentuk saham.
- c. Aset dinilai kembali.

Pada dasarnya dalam metode ini arus kas dari laba bersih, penyesuaian terhadap laba bersih dibuat untuk transaksi yang tidak memengaruhi kas. Laba bersih dari dasar akrual diubah menjadi dasar kas sehingga diperoleh arus kas dari kegiatan operasi. Arus kas dari kegiatan investasi dan kegiatan pendanaan seperti hasil menjual aset tetap, menambah aset tak lancar, melunasi utang, membayar dividen, dihitung sama seperti pendekatan kas masuk dan kas keluar (metode langsung).

Sebagai contoh laba bersih dari dasar akrual diubah menjadi dasar kas, terlihat seperti tabel berikut:

Keterangan	Dasar Akrual	Dasar Kas
Jualan	Rp1.100.000,-	
Harga pokok produk terjual	<u>Rp 600.000,-</u>	-
Laba kotor	Rp 500.000,-	-
Beban usaha tidak termasuk penyusutan	<u>Rp 150.000,-</u>	-
Laba usaha sebelum penyusutan	Rp 350.000,-	
Penyusutan	<u>Rp 100.000,-</u>	
Laba sebelum pajak	Rp 250.000,-	-
Pajak 10%	<u>Rp 25.000,-</u>	-
Laba bersih	<u><u>Rp 225.000,-</u></u>	Rp 225.000,-
Penyusutan		<u>Rp 100.000,-</u>
Arus kas masuk bersih		<u><u>Rp 325.000,-</u></u>
Atau		
Laba usaha sebelum penyusutan	Rp 350.000,-	Rp 350.000,-
Penyusutan	<u>Rp 100.000,-</u>	

Laba sebelum pajak	Rp 250.000,-	
Pajak 10%	<u>Rp 25.000,-</u>	<u>Rp 25.000,-</u>
Laba bersih	<u>Rp 225.000,-</u>	
Arus kas masuk bersih		<u>Rp 325.000,-</u>

Pada tabel tampak arus kas masuk lebih dari kegiatan operasional adalah laba bersih Rp225.000,- ditambah penyusutan Rp100.000,- yaitu berjumlah Rp325.000,- atau laba usaha sebelum penyusutan Rp350.000,- dikurang pajak Rp25.000,- sehingga arus kas masuk bersih berjumlah Rp325.000,-.

}



# **BAB VIII**

## **ANGGARAN HARGA POKOK PRODUKSI DAN HARGA POKOK PENJUALAN**

### **1. Definisi Anggaran Harga Pokok Penjualan dan Harga Pokok Produksi**

Anggaran Harga Pokok Produksi (HPP) dan Harga Pokok Penjualan (HPPn) merupakan elemen penting dalam perencanaan keuangan suatu perusahaan, terutama dalam industri manufaktur dan dagang. Anggaran HPP mencerminkan estimasi biaya yang dikeluarkan dalam proses produksi, termasuk biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Dengan adanya anggaran ini, perusahaan dapat menentukan strategi produksi yang efisien dan mengontrol pengeluaran agar tidak melebihi batas yang direncanakan.

Sementara itu, Harga Pokok Penjualan merupakan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh barang yang dijual dalam suatu periode tertentu. HPPn sangat penting dalam perhitungan laba rugi, karena secara langsung mempengaruhi besarnya keuntungan yang diperoleh perusahaan. Dengan menyusun anggaran HPPn yang akurat, perusahaan dapat mengevaluasi efektivitas strategi penjualan dan mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan efisiensi biaya.

### **2. Proses Penyusunan Anggaran Harga Pokok Produksi dan Harga Pokok Penjualan**

Penyusunan anggaran Harga Pokok Produksi (HPP) dan Harga Pokok Penjualan (HPPn) merupakan langkah penting dalam perencanaan keuangan suatu perusahaan. Proses ini dimulai dengan mengidentifikasi seluruh biaya yang terkait dengan produksi, seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Perusahaan perlu mengumpulkan data

historis serta mempertimbangkan faktor eksternal seperti fluktuasi harga bahan baku dan perubahan upah tenaga kerja. Dengan perencanaan yang matang, perusahaan dapat memperkirakan total biaya produksi yang akan dikeluarkan dalam suatu periode tertentu.

Setelah biaya produksi dihitung, langkah berikutnya adalah menyusun anggaran Harga Pokok Penjualan (HPPn). HPPn diperoleh dengan menambahkan persediaan awal barang jadi dan mengurangi persediaan akhir barang jadi dari total biaya produksi selama periode berjalan. Proses ini penting untuk mengetahui biaya yang dikeluarkan untuk barang yang benar-benar terjual dalam satu periode akuntansi. Dengan informasi ini, perusahaan dapat menentukan strategi harga jual yang sesuai serta menganalisis tingkat keuntungan yang dapat diperoleh.

Dalam penyusunan anggaran ini, perusahaan juga perlu mempertimbangkan efisiensi operasional dan strategi pengendalian biaya. Salah satu metode yang umum digunakan adalah pendekatan standar biaya, di mana perusahaan menetapkan standar untuk setiap komponen biaya dan membandingkannya dengan biaya aktual. Jika terjadi perbedaan antara standar dan aktual, perusahaan dapat mengevaluasi penyebabnya dan mengambil langkah perbaikan. Dengan adanya anggaran HPP dan HPPn yang akurat, perusahaan dapat memastikan bahwa harga jual produk mampu menutupi biaya produksi serta menghasilkan laba yang optimal

### **3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perhitungan Harga Pokok Produksi dan Harga Pokok Penjualan**

Perhitungan Harga Pokok Produksi (HPP) dan Harga Pokok Penjualan (HPPn) dipengaruhi oleh berbagai faktor yang menentukan besarnya biaya yang dikeluarkan dalam proses produksi dan distribusi barang. Faktor-faktor ini perlu diperhitungkan dengan cermat karena akan berdampak langsung pada penentuan harga jual dan tingkat profitabilitas perusahaan. Jika faktor-faktor ini tidak dikelola dengan baik, perusahaan bisa

mengalami pembengkakan biaya produksi yang mengakibatkan penurunan margin keuntungan.

Salah satu faktor utama dalam perhitungan HPP adalah biaya bahan baku. Harga bahan baku dapat berfluktuasi karena perubahan harga pasar, ketersediaan bahan, dan kebijakan impor atau ekspor. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki strategi pengadaan bahan baku yang efisien, seperti bekerja sama dengan pemasok jangka panjang atau mencari alternatif bahan yang lebih ekonomis tanpa mengorbankan kualitas produk.

Faktor kedua adalah biaya tenaga kerja langsung, yang mencakup upah dan tunjangan bagi pekerja yang terlibat langsung dalam proses produksi. Besarnya biaya tenaga kerja dipengaruhi oleh tingkat upah minimum, keahlian tenaga kerja, serta efisiensi kerja karyawan. Untuk mengendalikan biaya ini, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja melalui pelatihan atau mengadopsi teknologi otomatisasi guna mengurangi ketergantungan pada tenaga kerja manual. Selain itu, biaya overhead pabrik juga menjadi faktor penting dalam perhitungan HPP. Biaya overhead meliputi biaya listrik, air, sewa pabrik, penyusutan mesin, serta biaya pemeliharaan peralatan. Efisiensi dalam penggunaan energi, perawatan mesin yang tepat, dan pemanfaatan kapasitas produksi secara optimal dapat membantu menekan biaya overhead.

Dalam perhitungan HPPn, faktor utama yang perlu diperhatikan adalah persediaan awal dan akhir barang jadi. Persediaan awal yang tinggi dapat mengurangi biaya produksi yang dibebankan dalam periode berjalan, sementara persediaan akhir yang besar dapat meningkatkan HPPn jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan harus menerapkan sistem manajemen persediaan yang baik, seperti metode First In First Out (FIFO) atau Just-In-Time (JIT), agar barang yang diproduksi tidak mengalami penumpukan dan penyusutan nilai. Faktor eksternal seperti inflasi, kurs mata uang, dan kebijakan pemerintah juga dapat mempengaruhi perhitungan HPP dan HPPn. Perusahaan perlu melakukan analisis pasar secara berkala untuk mengantisipasi

perubahan kondisi ekonomi yang dapat berdampak pada struktur biaya produksi.

#### **4. Pengaruh Anggaran Harga Pokok Produksi dan Harga Pokok Penjualan terhadap Penentuan Harga Jual dan Profitabilitas Perusahaan**

Anggaran Harga Pokok Produksi (HPP) dan Harga Pokok Penjualan (HPPn) memiliki peran krusial dalam menentukan harga jual suatu produk serta tingkat profitabilitas perusahaan. Perusahaan harus dapat menetapkan harga jual yang tidak hanya menarik bagi konsumen tetapi juga mampu menutupi seluruh biaya produksi serta menghasilkan keuntungan yang optimal. Oleh karena itu, penyusunan anggaran HPP dan HPPn yang akurat akan membantu dalam perhitungan harga jual yang kompetitif dan strategi keuangan yang lebih efektif.

Dalam menentukan harga jual, perusahaan biasanya menggunakan metode cost-plus pricing, di mana harga jual ditentukan dengan menjumlahkan total biaya produksi ditambah dengan margin keuntungan yang diinginkan. Jika HPP tidak dihitung dengan tepat, perusahaan berisiko menetapkan harga jual yang terlalu rendah, yang dapat menyebabkan kerugian, atau terlalu tinggi, yang berpotensi mengurangi daya saing di pasar. Dengan demikian, memahami komponen dalam HPP seperti biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, dan biaya overhead menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa harga jual dapat mencerminkan biaya produksi secara akurat.

HPPn juga berperan dalam menentukan strategi penjualan. Perusahaan harus memperhitungkan biaya penyimpanan, distribusi, dan pemasaran produk dalam anggaran HPPn agar tidak terjadi pembengkakan biaya yang dapat mengurangi margin laba. Misalnya, jika persediaan akhir terlalu besar akibat kelebihan produksi, perusahaan akan menghadapi biaya tambahan seperti penyimpanan dan risiko barang kedaluwarsa atau rusak. Oleh karena itu, perusahaan harus menyeimbangkan antara kapasitas produksi dan permintaan pasar agar HPPn tetap optimal dan profitabilitas dapat terjaga. dalam industri yang kompetitif,

perusahaan harus melakukan analisis pasar secara berkala untuk menyesuaikan harga jual berdasarkan kondisi ekonomi dan strategi pesaing. Dengan memiliki anggaran HPP dan HPPn yang tepat, perusahaan dapat menetapkan harga jual yang lebih fleksibel dan merespons perubahan pasar dengan cepat tanpa mengorbankan keuntungan.

## **5. Rumus Dasar dalam Penyusunan HPP dan HPPn**

- Rumus Harga Pokok Produksi (HPP)

HPP adalah total biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk sebelum dijual:

$HPP = \text{Biaya Bahan Baku} + \text{Biaya Tenaga Kerja Langsung} + \text{Biaya Overhead}$

- Rumus Harga Pokok Penjualan (HPPn)

HPPn memperhitungkan perubahan dalam persediaan barang jadi:

$HPPn = HPP \text{ Total} + \text{Persediaan Awal Barang Jadi} - \text{Persediaan Akhir Barang Jadi}$

- Rumus Efisiensi Biaya Produksi

Efisiensi biaya dalam HPP dapat dicapai dengan menekan biaya produksi per unit:

$\text{Biaya Produksi per Unit} = \text{Total HPP} / \text{Jumlah Unit Produksi}$

## **6. Peran Anggaran Harga Pokok Produksi dan Harga Pokok Penjualan dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya dan Daya Saing Perusahaan**

Anggaran Harga Pokok Produksi (HPP) dan Harga Pokok Penjualan (HPPn) memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan efisiensi biaya serta daya saing perusahaan di pasar. Dengan perencanaan dan pengelolaan yang baik, perusahaan dapat mengontrol biaya produksi dan penjualan sehingga dapat menawarkan harga jual yang lebih kompetitif. Jika biaya produksi dapat ditekan tanpa mengurangi kualitas produk, maka perusahaan dapat meningkatkan margin keuntungan sekaligus tetap bersaing dengan kompetitor.

Efisiensi biaya dalam HPP dapat dicapai melalui berbagai strategi, seperti pemilihan bahan baku yang lebih ekonomis, peningkatan produktivitas tenaga kerja, serta optimalisasi penggunaan mesin dan teknologi. Misalnya, dengan menerapkan otomatisasi dalam produksi, perusahaan dapat mengurangi ketergantungan pada tenaga kerja manual, sehingga biaya tenaga kerja dapat ditekan. Selain itu, dengan mengadopsi metode Just-In-Time (JIT), perusahaan dapat mengurangi biaya penyimpanan bahan baku dan barang jadi, yang pada akhirnya akan menekan HPP dan HPPn.

Dari sisi daya saing, perusahaan yang mampu mengelola HPP dan HPPn dengan baik dapat menawarkan harga jual yang lebih rendah dibandingkan pesaing tanpa mengorbankan keuntungan. Selain itu, dengan efisiensi biaya, perusahaan juga memiliki lebih banyak ruang untuk berinovasi, seperti meningkatkan kualitas produk, memberikan layanan pelanggan yang lebih baik, atau menawarkan promosi yang lebih menarik. Semua ini akan meningkatkan posisi kompetitif perusahaan di industri.

## 7. Contoh Perhitungan Efisiensi HPP dan Pengaruhnya terhadap Harga Jual

Misalkan ada dua perusahaan (A dan B) yang memproduksi produk yang sama. Perusahaan A berhasil menerapkan strategi efisiensi biaya, sedangkan perusahaan B masih menggunakan metode produksi konvensional. Berikut adalah perbandingan biaya produksinya:

Komponen Biaya	Perusahaan A (Efisien)	Perusahaan B (Tidak Efisien)
Biaya Bahan Baku per unit	Rp 50.000	Rp 55.000
Biaya Tenaga Kerja per unit	Rp 30.000	Rp 35.000
Biaya Overhead per unit	Rp 20.000	Rp 25.000
<b>Total HPP per unit</b>	<b>Rp 100.000</b>	<b>Rp 115.000</b>

<b>Harga Jual yang Ditetapkan</b>	Rp 130.000	Rp 140.000
<b>Margin Keuntungan per unit</b>	Rp 30.000	Rp 25.000

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa Perusahaan A memiliki biaya produksi yang lebih rendah (Rp 100.000/unit) dibandingkan Perusahaan B (Rp 115.000/unit). Hal ini memungkinkan Perusahaan A menawarkan harga jual yang lebih rendah (Rp 130.000) tetapi tetap mendapatkan margin keuntungan yang lebih besar (Rp 30.000). Sebaliknya, Perusahaan B harus menetapkan harga jual yang lebih tinggi (Rp 140.000) untuk memperoleh keuntungan, yang berisiko kalah bersaing di pasar.



# BAB IX

## PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA PEMASARAN DAN ADMINISTRASI

### 1. Pengertian Biaya pemasaran

Biaya pemasaran adalah biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mempromosikan dan memasarkan produk atau jasa. Biaya ini mencakup seluruh pengeluaran yang terkait dengan kegiatan pemasaran.

Anggaran biaya pemasaran adalah alokasi dana yang disediakan oleh perusahaan untuk kegiatan pemasaran, seperti promosi, iklan, distribusi, dan penelitian pasar. Anggaran ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap produk atau jasa yang ditawarkan.

Menurut M.Munandar (2007:187), Anggaran Biaya Pemasaran ialah budget yang merencanakan secara sistematis dan lebih terperinci tentang biaya pemasaran yang ditanggung perusahaan dari waktu ke waktu (bulan ke bulan) selama periode tertentu yang akan datang.

#### **Tujuan Biaya Pemasaran :**

1. Meningkatkan kesadaran merek di kalangan konsumen.
2. Mendorong peningkatan penjualan produk atau jasa.
3. Memperluas pangsa pasar dan menjangkau lebih banyak pelanggan potensial.
4. Membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan.
5. Mengoptimalkan efektivitas strategi pemasaran melalui analisis dan evaluasi berkala.

#### **Penggolongan Biaya Pemasaran**

1. Penggolongan biaya overhead menurut sifatnya. Pengelompokan ini didasarkan pada bagaimana biaya pemasaran berubah terhadap volume penjualan atau aktivitas pemasaran perusahaan.

- a. Biaya Tetap (Fixed Marketing Costs)

Biaya pemasaran yang jumlahnya tidak berubah dalam jangka waktu tertentu, terlepas dari tingkat produksi atau volume penjualan. Biaya ini harus tetap dibayar meskipun tidak ada aktivitas pemasaran yang intensif.

b. Biaya Variabel (Variable Marketing Costs)

Biaya pemasaran yang berubah-ubah tergantung pada tingkat aktivitas pemasaran atau volume penjualan. Semakin tinggi aktivitas pemasaran, semakin besar pula biaya yang dikeluarkan.

c. Biaya Semi-Variabel (Semi-Variable Marketing Costs)

Biaya pemasaran yang mengandung unsur tetap dan variabel. Biasanya biaya ini memiliki komponen tetap yang harus dibayar setiap periode, tetapi jumlah totalnya dapat meningkat atau menurun tergantung pada aktivitas pemasaran.

2. Penggolongan biaya pemasaran berdasarkan fungsi dalam pemasaran. Biaya pemasaran dapat dikategorikan berdasarkan perannya dalam strategi pemasaran suatu perusahaan.

a. Biaya Promosi dan Iklan (Advertising & Promotion Costs), yaitu biaya yang dikeluarkan untuk meningkatkan kesadaran merek, menarik pelanggan, dan mendorong pembelian.

b. Biaya Distribusi dan Logistik (Distribution & Logistics Costs), yaitu biaya yang berkaitan dengan pengiriman dan penyaluran produk ke konsumen atau distributor.

c. Biaya Riset Pasar dan Pengembangan Produk (Market Research & Product Development Costs), yaitu biaya yang dikeluarkan untuk memahami kebutuhan pelanggan, tren pasar, dan kompetitor dalam industri.

d. Biaya Tenaga Penjualan (Sales Force Costs), yaitu biaya yang digunakan untuk mendukung aktivitas tenaga penjualan dalam menjangkau pelanggan.

e. Biaya Hubungan Masyarakat dan Branding (Public Relations & Branding Costs), yaitu biaya yang berkaitan dengan aktivitas membangun citra perusahaan dan menjaga hubungan dengan publik.

3. Penggolongan biaya pemasaran berdasarkan perhitungan akuntansi. Pengelompokan ini berdasarkan bagaimana biaya

pemasaran dicatat dan dihitung dalam laporan keuangan perusahaan.

- a. Biaya Langsung (Direct Marketing Costs), yaitu biaya yang dapat dikaitkan langsung dengan produk atau kampanye pemasaran tertentu.
  - b. Biaya Tidak Langsung (Indirect Marketing Costs), yaitu biaya pemasaran yang tidak dapat dikaitkan secara langsung dengan satu produk atau kampanye tertentu, tetapi tetap mendukung kegiatan pemasaran secara keseluruhan.
4. Penggolongan biaya pemasaran berdasarkan waktu pengeluaran. Biaya pemasaran juga dapat dikategorikan berdasarkan kapan biaya tersebut dibayarkan atau manfaatnya dirasakan.
- a. Biaya Pemasaran Jangka Pendek (Short-Term Marketing Costs), yaitu biaya yang dikeluarkan dalam periode waktu singkat dan memberikan hasil langsung.
  - b. Biaya Pemasaran Jangka Panjang (Long-Term Marketing Costs), yaitu biaya yang memberikan manfaat jangka panjang bagi perusahaan, biasanya berhubungan dengan pengembangan merek dan strategi pemasaran jangka panjang

## **2. Penyusunan Anggaran Biaya Pemasaran**

Penyusunan anggaran biaya pemasaran harus dilakukan secara sistematis agar penggunaan dana menjadi lebih efektif. Berikut adalah langkah-langkah penyusunan anggaran biaya pemasaran:

- a) Analisis Pasar – Mengidentifikasi target pasar, tren industri, dan kebutuhan pelanggan.
- b) Penentuan Sasaran Pemasaran – Menentukan tujuan pemasaran, seperti peningkatan penjualan, ekspansi pasar, atau peningkatan brand awareness.
- c) Perencanaan Strategi Pemasaran – Memilih metode pemasaran yang efektif, seperti digital marketing, iklan televisi, atau event promosi.
- d) Estimasi Biaya – Menghitung perkiraan biaya untuk setiap aktivitas pemasaran.
- e) Alokasi Anggaran – Membagi anggaran berdasarkan prioritas dan efektivitas strategi pemasaran.

- f) Monitoring dan Evaluasi - Mengevaluasi efektivitas anggaran pemasaran dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

a. **Tujuan Penyusunan Anggaran Biaya Pemasaran**

Suatu anggaran biaya pemasaran pada dasarnya disusun dengan tujuan-tujuan sebagai berikut.

- a) Mengalokasikan sumber daya secara efisien untuk mencapai target pemasaran
- b) Mengontrol pengeluaran agar tetap sesuai dengan rencana keuangan perusahaan.
- c) Menentukan strategi pemasaran yang paling efektif berdasarkan alokasi anggaran.
- d) Mengukur dan mengevaluasi efektivitas program pemasaran yang telah dijalankan.
- e) Mencegah pemborosan anggaran dan memastikan investasi pemasaran memberikan hasil optimal

b. **Faktor-Faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Menyusun Anggaran biaya pemasaran**

- a. Kondisi Pasar - Memahami tren industri, preferensi pelanggan, dan persaingan di pasar.
- b. Tujuan Pemasaran - Menyesuaikan anggaran dengan target yang ingin dicapai, seperti peningkatan penjualan atau perluasan pasar.
- c. Ketersediaan Sumber Daya - Memastikan dana, tenaga kerja, dan teknologi tersedia untuk mendukung strategi pemasaran.
- d. Efektivitas Saluran Pemasaran - Memilih media pemasaran yang paling sesuai, seperti digital marketing, media cetak, atau televisi.
- e. Perubahan Eksternal - Mengantisipasi faktor eksternal seperti perubahan regulasi, tren ekonomi, atau pergeseran perilaku konsumen.

**Contoh Soal Penyusunan Anggaran Biaya Pemasaran**

P PT Roda Maju, perusahaan yang bergerak di bidang penjualan sepeda, memproyeksikan penjualan sepeda dalam 1 tahun

sebanyak 10.000 unit dengan harga jual per unit Rp 3.000.000. PT Roda Maju ingin menetapkan anggaran biaya pemasaran sebesar 10% dari total omset penjualan. Berapa anggaran biaya pemasaran yang harus disiapkan oleh PT Roda Maju dalam 1 tahun?

**Penyelesaian:**

Rumus Anggaran Biaya Pemasaran:

Anggaran Biaya Pemasaran = Total Omset Penjualan x Persentase Anggaran Biaya Pemasaran

Total Omset Penjualan = Jumlah Unit Terjual x Harga Jual Per Unit

Total Omset Penjualan = 10.000 x Rp 3.000.000

Total Omset Penjualan = Rp 30.000.000.000

Anggaran Biaya Pemasaran = Total Omset Penjualan x Persentase Anggaran Biaya Pemasaran

Anggaran Biaya Pemasaran = Rp 30.000.000.000 x 10%

Anggaran Biaya Pemasaran = Rp 3.000.000.000

Jadi, PT Roda Maju harus menyiapkan anggaran biaya pemasaran sebesar Rp 3.000.000.000 dalam 1 tahun

### **3. Pengertian Biaya Adminisitrasi**

Biaya administrasi adalah biaya yang dikeluarkan untuk mengelola dan memelihara operasional perusahaan atau lembaga keuangan. Biaya ini juga disebut biaya overhead atau biaya tetap.

Anggaran biaya administrasi mencakup seluruh biaya operasional yang berhubungan dengan kegiatan administratif perusahaan. Hal ini meliputi gaji karyawan, biaya sewa kantor, perlengkapan, dan layanan lainnya yang mendukung fungsi administratif perusahaan.

Menurut Sukirno (2018), anggaran administrasi adalah perencanaan keuangan yang digunakan untuk membiayai kegiatan administratif seperti penggajian karyawan, sewa kantor, dan biaya operasional lainnya.

**Tujuan Biaya Administrasi:**

1. Memastikan kelancaran operasional perusahaan.
2. Mendukung produktivitas karyawan melalui fasilitas yang memadai.
3. Menjaga efisiensi penggunaan sumber daya perusahaan.

4. Menunjang pencatatan dan pengelolaan dokumen yang akurat.
5. Menyediakan infrastruktur yang mendukung proses bisnis perusahaan.

### **Penggolongan Biaya Administrasi**

Biaya administrasi merupakan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mendukung kelancaran proses administrasi dalam rangka menjaga operasional dan efisiensi perusahaan. Biaya ini dapat dibagi menjadi beberapa kelompok berdasarkan fungsinya, karakteristik, dan cara perhitungannya. Berikut adalah 5 penggolongan biaya administrasi:

#### **1. Berdasarkan Jenis Biaya:**

- a. **Biaya Tetap (Fixed Costs):**  
Biaya administrasi yang jumlahnya tidak berubah meskipun terjadi perubahan dalam volume aktivitas perusahaan. Contoh biaya tetap dalam administrasi adalah biaya sewa gedung, gaji pegawai tetap administrasi, dan biaya peralatan kantor yang tidak bergantung pada volume aktivitas.
- b. **Biaya Variabel (Variable Costs):**  
Biaya administrasi yang berubah seiring dengan perubahan volume aktivitas perusahaan. Contoh biaya variabel dalam administrasi adalah biaya perlengkapan kantor, bahan habis pakai, dan biaya transportasi yang terkait dengan tugas administrasi.
- c. **Biaya Semi-Variabel (Semi-Variable Costs):**  
Biaya administrasi yang mengandung elemen tetap dan elemen variabel. Misalnya, biaya listrik dan telepon yang memiliki komponen tetap (misalnya biaya dasar bulanan) dan komponen variabel (tergantung pemakaian).

#### **2. Berdasarkan Fungsi Administrasi:**

- a. Biaya Administrasi Umum (General Administration Costs):  
Biaya yang terkait dengan pengelolaan operasional kantor secara keseluruhan. Ini meliputi biaya yang tidak terkait langsung dengan suatu departemen atau divisi tertentu, seperti biaya sewa gedung, biaya listrik dan air kantor, serta biaya keamanan kantor.
  - b. Biaya Administrasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia (HR Administration Costs):  
Biaya yang terkait dengan manajemen SDM, seperti gaji karyawan administrasi, biaya rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Selain itu, juga mencakup biaya pengelolaan absensi dan administrasi penggajian.
  - c. Biaya Administrasi Keuangan (Financial Administration Costs):  
Biaya yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan perusahaan, seperti biaya pengelolaan laporan keuangan, biaya audit internal dan eksternal, serta biaya sistem akuntansi yang digunakan untuk mencatat dan melaporkan transaksi keuangan.
3. Berdasarkan Tujuan Penggunaannya:
- a. Biaya Administrasi untuk Operasional:  
Biaya yang diperlukan untuk mendukung kegiatan operasional sehari-hari perusahaan, seperti biaya fotocopy, perlengkapan kantor, dan biaya administrasi lainnya yang langsung digunakan dalam aktivitas operasional perusahaan.
  - b. Biaya Administrasi untuk Pengawasan dan Pengendalian:  
Biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan yang berhubungan dengan pengawasan dan pengendalian internal perusahaan, seperti biaya audit internal, biaya pengawasan kualitas, dan biaya kontrol manajerial yang terkait dengan pelaksanaan tugas administrasi.
4. Berdasarkan Perhitungan Biaya:
- a. Biaya Langsung (Direct Costs):

Biaya administrasi yang dapat langsung dihubungkan dengan suatu produk atau kegiatan tertentu. Contoh biaya langsung adalah biaya gaji karyawan administrasi yang bekerja pada departemen tertentu atau biaya bahan habis pakai yang digunakan dalam administrasi proyek.

b. Biaya Tidak Langsung (Indirect Costs):

Biaya administrasi yang tidak dapat langsung dihubungkan dengan produk atau kegiatan tertentu, melainkan digunakan secara umum untuk mendukung operasional perusahaan. Contohnya adalah biaya administrasi kantor pusat, biaya sewa kantor, dan biaya listrik.

5. Berdasarkan Waktu Pengeluaran:

a. Biaya Administrasi Jangka Pendek (Short-Term Administration Costs):

Biaya yang terjadi dalam periode waktu singkat dan dapat langsung digunakan dalam mendukung kegiatan administrasi, seperti biaya pengelolaan surat-menyurat, biaya perjalanan dinas pegawai administrasi, dan biaya makan siang untuk staf.

b. Biaya Administrasi Jangka Panjang (Long-Term Administration Costs):

Biaya yang dibutuhkan untuk kegiatan administrasi yang berjangka panjang, seperti biaya perawatan gedung kantor atau pembelian peralatan kantor yang memiliki umur lebih panjang

e. Penyusunan Anggaran Biaya Administrasi

Langkah-langkah dalam penyusunan anggaran biaya administrasi meliputi:

- i. Identifikasi Kebutuhan Administrasi - Menganalisis kebutuhan operasional perusahaan.
- j. Estimasi Biaya - Menghitung biaya yang diperlukan untuk setiap aspek administratif.
- k. Penyusunan Rencana Anggaran - Mengalokasikan dana berdasarkan prioritas kebutuhan administrasi.

- l. Penerapan dan Monitoring - Memastikan bahwa pengeluaran sesuai dengan rencana anggaran.
- e. Evaluasi dan Penyesuaian - Meninjau efektivitas anggaran administrasi dan melakukan revisi jika diperlukan

(1) Tujuan Penyusunan Anggaran Biaya Administrasi

- 1 Mengontrol pengeluaran administratif agar tetap efisien.
- 2 Menentukan alokasi biaya yang sesuai dengan kebutuhan operasional.
- 3 Meningkatkan transparansi dalam pengelolaan keuangan perusahaan.
- 4 Menghindari pemborosan dalam penggunaan sumber daya

4.2 Faktor-Faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Menyusun Anggaran Administrasi

- 1 Volume dan Skala Operasional Perusahaan - Besarnya anggaran bergantung pada ukuran dan kompleksitas perusahaan.
- 2 Kebutuhan Pegawai dan Infrastruktur - Mengalokasikan dana untuk gaji, tunjangan, dan fasilitas kantor.
- 3 Efisiensi Biaya Operasional - Menekan pengeluaran yang tidak perlu untuk meningkatkan efisiensi.
- 4 Kebijakan dan Regulasi Perusahaan - Memastikan anggaran sejalan dengan kebijakan internal dan regulasi eksternal.
- 5 Perkembangan Teknologi - Mengadopsi teknologi yang dapat mengoptimalkan proses administrasi.
- 6 Evaluasi Kinerja Tahun Sebelumnya - Menyesuaikan anggaran berdasarkan data historis untuk perbaikan yang lebih baik.

**Contoh Soal Penyusunan Anggaran Biaya Administrasi**

Sebagai ilustrasi misalkan Perusahaan Pulpen akan menyusun anggaran administrasi dengan data sebagai berikut:

No	Triwulan	Produk A (Rp)	Produk B (Rp)
1	I	5.000,-	3.000,-

2	II	4.000,-	2.000,-
3	III	8.000,-	4.000,-
4	IV	8.000,-	6.000,-
Jumlah		25.000,-	15.000,-

Biaya administrasi & umum tahun 2005 dianggarkan sbb :

- Gaji pegawai per bulan Rp 5.000.000,-
- Biaya depresiasi per tahun Rp 20.000.000,-
- Biaya alat tulis per bulan Rp 1.500.000,-
- Biaya listrik & air per bulan Rp 500.000,-
- Biaya pemeliharaan per bulan Rp 500.000,- ditambah Rp 1.000 per JKL.

Rata-rata JKL yg digunakan adalah 200 JKL per bulan.

Diminta : Dengan data di atas susunlah anggaran adm & umum tahun 2005!

Jawaban: Anggaran administrasi & umum tahun 2005 akan dibebankan kepada kedua produk secara proporsional  
 Anggaran Biaya Administrasi Tahun 2005

No	Keterangan	Jumlah (Rp)	Produk A (Rp)	Produk B (Rp)
1	Gaji Pegawai	60.000.000,-	37.500.000,-	22.500.000,-
2	Depresiasi	20.000.000,-	12.500.000,-	7.500.000,-
3	Alat Tulis	18.000.000,-	11.250.000,-	6.750.000,-
4	Listrik & Air	6.000.000,-	3.750.000,-	2.250.000,-
5	Pemeliharaan	8.400.000,-	5.250.000,-	3.150.000,-
Jumlah		112.400.000,-	70.250.000,-	42.150.000,-

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan dapat dilakukan sebagai berikut:

- Gaji pegawai setahun : Rp 5.000.000,- x 12 = Rp 60.000.000,-
- Biaya depresiasi setahun = Rp 20.000.000,-
- Biaya alat tulis setahun : Rp 1.500.000,- x 12 = Rp 18.000.000,-

4. Biaya listrik & air setahun :  $\text{Rp } 500.000,- \times 12 = \text{Rp } 6.000.000,$
5. Biaya pemeliharaan setahun :  $(\text{Rp } 500.000,- \times 12) + (\text{Rp } 1.000,- \times 200 \times 12) = \text{Rp } 6.000.000,- + \text{Rp } 2.400.000,- = \text{Rp } 8.400.000,-$
6. Produk A :
  - $25.000/40.000 \times \text{Rp } 60.000.000,- = \text{Rp } 37.500.000,-$
  - $25.000/40.000 \times \text{Rp } 20.000.000,- = \text{Rp } 12.500.000,-$
  - $25.000/40.000 \times \text{Rp } 18.000.000,- = \text{Rp } 11.250.000,-$
  - $25.000/40.000 \times \text{Rp } 6.000.000,- = \text{Rp } 3.750.000,-$
  - $25.000/40.000 \times \text{Rp } 8.400.000,- = \text{Rp } 5.250.000,-$
7. Produk B
  - $15.000/40.000 \times \text{Rp } 60.000.000,- = \text{Rp } 22.500.000,-$
  - $15.000/40.000 \times \text{Rp } 20.000.000,- = \text{Rp } 7.500.000,-$
  - $15.000/40.000 \times \text{Rp } 18.000.000,- = \text{Rp } 6.750.000,-$
  - $15.000/40.000 \times \text{Rp } 6.000.000,- = \text{Rp } 2.250.000,-$
  - $15.000/40.000 \times \text{Rp } 8.400.000,- = \text{Rp } 3.150.000,-$

## 6. Penyusunan Anggaran Biaya Pemasaran dan Biaya Administrasi pada PT Astra Agro Lestari Tbk

PT Astra Agro Lestari, Tbk adalah salah satu perusahaan perkebunan kelapa sawit terkemuka di Indonesia. Untuk mendapatkan informasi mengenai perhitungan anggaran biaya pemasaran dan biaya administrasi perusahaan ini, Anda dapat merujuk pada laporan keuangan tahunan yang dipublikasikan secara resmi. Dalam laporan keuangan tersebut, biasanya terdapat bagian yang merinci beban usaha, termasuk biaya pemasaran dan biaya administrasi. Dengan menganalisis bagian ini, Anda dapat memahami bagaimana perusahaan mengalokasikan anggaran untuk kegiatan pemasaran dan administrasi. Untuk memperoleh laporan keuangan terbaru PT Astra Agro Lestari, Tbk, Anda dapat mengunjungi situs resmi perusahaan atau mengakses situs Bursa Efek Indonesia (BEI), di mana laporan keuangan perusahaan publik biasanya tersedia untuk umum.

### **Audit Laporan Keuangan PT Astra Agro Lestari, Tbk**

**(Tercatat dalam jutaan rupiah)**

No	Tahun	Beban Penjualan (Rp)	Beban Umum dan Administrasi (Rp)
1	2020	351.319,-	738.411,-
2	2021	421.399,-	978.957,-
3	2022	427.554,-	786,046,-
4	2023	460.839,-	723,359,-
	<b>Jumlah</b>	<b>1.661.111,-</b>	<b>3.226.773,-</b>

Sumber: Perhitungan Biaya Pemasaran dan Administrasi pada PT Astra Agro Lestari, Tbk

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan dapat dilakukan sebagai berikut:

Persentase pertumbuhan tahunan untuk biaya pemasaran dan biaya administrasi PT Astra Agro Lestari Tbk dari tahun 2020 hingga 2023:

Pertumbuhan Biaya Pemasaran:

- a) 2021: +19,95%
- b) 2022: +1,46%
- c) 2023: +7,78%

Pertumbuhan Biaya Administrasi:

- a) 2021: +32,58%
- b) 2022: -19,71% (penurunan)

- c) 2023: -7,97% (penurunan)

Dari data ini, terlihat bahwa biaya pemasaran terus meningkat setiap tahun, sementara biaya administrasi mengalami kenaikan signifikan pada 2021, tetapi kemudian menurun pada 2022 dan 2023.

1) Biaya Pemasaran:

- a. Biaya pemasaran mengalami kenaikan setiap tahun dengan rata-rata pertumbuhan positif.
- b. Peningkatan terbesar terjadi pada 2021 (+19,95%), kemungkinan akibat ekspansi atau strategi pemasaran yang lebih agresif.
- c. Pada 2022 dan 2023, kenaikannya melambat (+1,46% dan +7,78%), yang bisa menunjukkan efisiensi pemasaran atau strategi yang lebih stabil.

2) Biaya Administrasi:

- a. Biaya administrasi mengalami lonjakan signifikan pada 2021 (+32,58%), yang mungkin disebabkan oleh peningkatan operasional atau restrukturisasi.
- b. Namun, setelah itu, biaya administrasi mengalami penurunan berturut-turut pada 2022 (-19,71%) dan 2023 (-7,97%), yang bisa mengindikasikan efisiensi biaya atau pengurangan pengeluaran administratif.

3) Total Beban Penjualan dan Administrasi:

- a. Total biaya tertinggi terjadi pada 2021 (Rp 1,40 triliun), tetapi setelah itu mengalami penurunan bertahap pada 2022 dan 2023.
- b. Secara keseluruhan, dari 2020 hingga 2023, total beban mencapai Rp 4,89 triliun



# BAB X

## ANGGARAN VARIABEL

### 2.1 Konsep dan Karakteristik Anggaran Variabel

#### Konsep Anggaran Variabel

Anggaran variabel adalah salah satu jenis anggaran yang dibuat berdasarkan tingkat aktivitas atau volume produksi dan penjualan suatu perusahaan. Anggaran ini bersifat fleksibel, sehingga dapat menyesuaikan perubahan dalam tingkat produksi, permintaan pasar, maupun kondisi ekonomi lainnya. Dalam pengelolaan keuangan perusahaan, anggaran variabel sangat berguna karena memungkinkan perencanaan yang lebih realistis dan akurat sesuai dengan dinamika operasional bisnis.

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka pendek yang dinyatakan dalam suatu unit kuantitatif. Anggaran digunakan sebagai alat atau sistem pengendalian manajemen yang sangat efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi baik di sektor swasta maupun di sektor publik. Anggaran merupakan salah satu komponen penting bagi setiap perusahaan. Anggaran berfungsi sebagai perencana dan pengendali bagi keberhasilan perusahaan. Menurut Sundari (2015) "anggaran merupakan rencana kegiatan rinci yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh suatu organisasi yang dinyatakan dalam bentuk keuangan atau angka-angka dari suatu kebijaksanaan suatu organisasi yang harus dicapai pada suatu periode."

Anggaran variabel berbeda dengan anggaran tetap (*fixed budget*), yang jumlahnya tidak berubah meskipun terjadi perubahan dalam tingkat produksi atau penjualan. Jika anggaran tetap lebih cocok untuk perusahaan yang memiliki aktivitas yang stabil, anggaran variabel lebih sesuai bagi perusahaan dengan tingkat produksi

yang fluktuatif, seperti industri manufaktur, ritel, dan jasa yang sangat bergantung pada permintaan pasar.

### Karakteristik Anggaran Variabel

Anggaran variabel memiliki beberapa karakteristik utama yang membedakannya dari jenis anggaran lainnya, yaitu:

- a. Bersifat Fleksibel ; Anggaran variabel akan meningkat atau menurun sejalan dengan perubahan volume aktivitas bisnis, seperti produksi atau penjualan.
- b. Berbasis pada Biaya Variabel ; Anggaran ini terutama mencakup biaya-biaya yang berubah seiring dengan volume produksi atau penjualan, seperti biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, dan biaya pemasaran berbasis komisi.
- c. Lebih Akurat dalam Menyesuaikan Perubahan Operasional ; Dengan menyesuaikan anggaran berdasarkan volume aktivitas aktual, perusahaan dapat menghindari ketidaktepatan dalam perhitungan biaya, sehingga lebih efektif dalam mengelola sumber daya.
- d. Mendukung Pengambilan Keputusan yang Lebih Cepat dan Tepat ; Karena anggaran variabel bersifat dinamis, perusahaan dapat lebih mudah melakukan penyesuaian terhadap kebijakan biaya dan strategi operasional jika terjadi perubahan pasar.
- e. Dapat Digunakan dalam Analisis Skenario ; Anggaran variabel memungkinkan perusahaan untuk membuat berbagai skenario berdasarkan perubahan volume aktivitas, sehingga lebih siap menghadapi berbagai kemungkinan yang terjadi di masa depan.

### Komponen dalam Anggaran Variabel

Anggaran variabel mencakup berbagai elemen yang berkaitan dengan perubahan dalam volume aktivitas perusahaan. Beberapa komponen utama dalam anggaran variabel meliputi:

1. Biaya Bahan Baku

2. Biaya Tenaga Kerja Langsung
3. Biaya Overhead Variabel
4. Biaya Pemasaran dan Penjualan
5. Biaya Administrasi yang Bersifat Variabel

Biaya yang berkaitan dengan aktivitas administratif yang berubah sesuai dengan operasional bisnis, seperti biaya pencetakan faktur atau biaya sistem keuangan berbasis transaksi.

## 2.2 Metode Penyusunan Anggaran Variabel

Anggaran variabel disusun berdasarkan perubahan dalam aktivitas bisnis, seperti volume produksi atau penjualan. Ada beberapa metode yang dapat digunakan dalam penyusunan anggaran variabel, yaitu:

### 1. Pendekatan Berbasis Aktivitas (Activity-Based Budgeting - ABB)

Metode ini menyusun anggaran berdasarkan aktivitas yang memicu biaya variabel. Fokusnya adalah mengidentifikasi aktivitas yang berkontribusi pada biaya, lalu menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk setiap aktivitas.

Langkah-langkah dalam ABB:

- a. Mengidentifikasi aktivitas utama yang mempengaruhi biaya variabel.
- b. Menentukan jumlah sumber daya yang dibutuhkan untuk setiap aktivitas.
- c. Menghitung biaya total berdasarkan jumlah aktivitas yang diperkirakan terjadi.

Kelebihan:

- a. Lebih akurat dalam mencerminkan hubungan antara aktivitas dan biaya.
- b. Membantu dalam pengendalian biaya dengan fokus pada aktivitas yang dapat dioptimalkan.

Kekurangan:

- a. Membutuhkan analisis yang mendalam dan data yang lebih detail.
- b. Proses penyusunan bisa lebih kompleks dibanding metode lain.

## 2. Pendekatan Berbasis Volume Produksi atau Penjualan

Metode ini menyesuaikan anggaran variabel berdasarkan volume produksi atau penjualan yang diproyeksikan. Jika produksi meningkat, biaya variabel juga akan naik, dan sebaliknya.

Langkah-langkah dalam metode ini:

- Menentukan volume produksi atau penjualan yang diharapkan.
- Mengidentifikasi biaya variabel per unit produk atau per unit penjualan.
- Mengalikan biaya variabel per unit dengan total volume yang diproyeksikan.

Kelebihan:

- a. Mudah diterapkan dan dihitung.
- b. Cocok untuk bisnis dengan pola biaya yang stabil terhadap volume produksi

Kekurangan:

- a. Kurang akurat jika ada faktor lain yang mempengaruhi biaya selain volume produksi.
- b. Tidak mempertimbangkan efisiensi operasional atau perubahan aktivitas.

## 3. Pendekatan Kombinasi

Pendekatan ini menggabungkan kedua metode sebelumnya, di mana anggaran variabel disusun berdasarkan volume produksi

atau penjualan, tetapi juga mempertimbangkan faktor aktivitas yang lebih rinci.

Langkah-langkah dalam metode ini:

- a. Menggunakan data historis untuk menentukan pola hubungan antara aktivitas, volume produksi, dan biaya.
- b. Mengidentifikasi aktivitas utama yang berpengaruh terhadap biaya variabel.
- c. Menghitung biaya berdasarkan volume produksi dan faktor aktivitas tertentu.

Kelebihan:

- a. Lebih fleksibel dan akurat dibanding metode berbasis volume produksi saja.
- b. Dapat memberikan wawasan lebih dalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi biaya variabel.

Kekurangan:

- a. Memerlukan analisis yang lebih kompleks dan data yang lebih rinci.
- b. Bisa sulit diterapkan jika perusahaan tidak memiliki sistem pencatatan aktivitas yang baik.

### 2.3 Manfaat Penerapan Anggaran Variabel dalam Perusahaan

Penerapan anggaran variabel dalam perusahaan memiliki manfaat strategis yang sangat signifikan dalam meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing di tengah dinamika pasar yang terus berubah. Dengan mengacu pada volume aktivitas seperti produksi dan penjualan, anggaran variabel memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya secara lebih tepat dan efisien, sehingga setiap pengeluaran dapat disesuaikan dengan kondisi operasional aktual. Hal ini membantu menghindari pemborosan yang kerap terjadi pada anggaran tetap yang tidak responsif terhadap fluktuasi aktivitas, serta memberikan gambaran yang lebih realistis mengenai kebutuhan biaya dalam setiap periode.

Lebih lanjut, fleksibilitas yang ditawarkan oleh anggaran variabel memberikan keunggulan dalam hal penyesuaian strategi keuangan. Manajemen dapat dengan cepat mengadaptasi rencana anggaran sesuai dengan perubahan pasar, seperti penurunan atau kenaikan permintaan, fluktuasi harga bahan baku, maupun perubahan kondisi ekonomi. Dengan demikian, perusahaan dapat merespons dengan lebih cepat terhadap berbagai tantangan eksternal, mengurangi risiko terjadinya ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi, serta memastikan bahwa strategi operasional selalu relevan dan tepat sasaran.

Selain itu, anggaran variabel berperan penting dalam proses pengendalian biaya. Dengan melakukan monitoring secara berkala terhadap realisasi biaya yang disesuaikan dengan volume aktivitas, perusahaan dapat dengan mudah mengidentifikasi penyimpangan atau inefisiensi yang muncul. Proses evaluasi ini memungkinkan perusahaan untuk segera melakukan tindakan korektif, sehingga pengeluaran dapat dikendalikan dan diarahkan untuk mendukung pencapaian target keuangan. Pengendalian biaya yang lebih akurat ini secara tidak langsung juga berkontribusi pada peningkatan profitabilitas, karena setiap biaya yang dikeluarkan dapat dipertanggungjawabkan dan memberikan nilai tambah bagi operasional perusahaan.

Manfaat lain dari penerapan anggaran variabel adalah kemampuannya dalam mendukung analisis skenario dan perencanaan strategis jangka panjang. Dengan data yang lebih dinamis dan akurat mengenai hubungan antara biaya dan volume aktivitas, perusahaan dapat menyusun berbagai skenario yang realistis untuk menghadapi berbagai kemungkinan perubahan kondisi pasar. Pendekatan ini tidak hanya membantu dalam peramalan keuangan yang lebih tepat, tetapi juga memfasilitasi pengambilan keputusan yang proaktif dalam menghadapi risiko dan peluang yang muncul secara tiba-tiba.

Secara keseluruhan, penerapan anggaran variabel merupakan alat yang sangat efektif dalam memperkuat tata kelola keuangan perusahaan. Dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan anggaran, memfasilitasi pengendalian biaya secara real-time, dan mendukung analisis strategis, anggaran variabel membantu perusahaan untuk lebih adaptif, responsif, dan efisien dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berubah. Implementasi yang tepat dari anggaran variabel tidak hanya meningkatkan kinerja keuangan, tetapi juga memposisikan perusahaan untuk bersaing lebih kuat di era ekonomi yang penuh tantangan dan ketidakpastian.

#### 2.4 Tantangan dalam Penyusunan dan Implementasi Anggaran Variabel

Meskipun anggaran variabel menawarkan berbagai manfaat dalam pengelolaan keuangan perusahaan, penerapannya tidak terlepas dari sejumlah tantangan yang dapat memengaruhi efektivitasnya. Tantangan-tantangan ini mencakup aspek teknis, manajerial, dan eksternal yang perlu diatasi agar anggaran variabel dapat berfungsi secara optimal dalam mendukung pengambilan keputusan strategis.

##### Kesulitan dalam Peramalan Biaya dan Pendapatan

Salah satu tantangan utama dalam penyusunan anggaran variabel adalah kesulitan dalam melakukan peramalan biaya dan pendapatan secara akurat. Anggaran variabel sangat bergantung pada tingkat aktivitas perusahaan, sehingga fluktuasi dalam volume produksi atau penjualan dapat menyebabkan perubahan signifikan dalam komponen biaya. Jika peramalan tidak dilakukan dengan cermat, perusahaan dapat mengalami ketidakseimbangan anggaran, di mana biaya yang dianggarkan terlalu rendah atau terlalu tinggi dibandingkan dengan realisasi sebenarnya. Perubahan harga bahan baku, upah tenaga kerja, dan biaya operasional lainnya juga dapat mempersulit proses peramalan, terutama jika perusahaan beroperasi dalam industri yang sangat dinamis.

### Fluktuasi Harga dan Faktor Eksternal yang Tidak Terduga

Faktor eksternal seperti inflasi, perubahan kebijakan ekonomi, krisis global, atau gangguan rantai pasokan dapat berdampak langsung terhadap biaya variabel perusahaan. Misalnya, lonjakan harga bahan baku akibat ketegangan geopolitik atau perubahan regulasi pajak dapat meningkatkan biaya produksi secara tiba-tiba, sehingga mempersulit perusahaan dalam menyesuaikan anggaran variabel secara cepat dan efisien. Ketidakpastian dalam pasar juga dapat menyebabkan volatilitas dalam pendapatan, yang membuat perusahaan harus terus memperbarui proyeksi anggaran agar tetap relevan.

### Kompleksitas dalam Pengelolaan Data dan Analisis Keuangan

Penerapan anggaran variabel membutuhkan sistem pengelolaan data yang akurat dan real-time agar manajemen dapat mengambil keputusan berdasarkan informasi yang valid. Namun, banyak perusahaan masih mengalami kesulitan dalam mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data operasional serta keuangan secara efektif. Kurangnya sistem teknologi yang terintegrasi atau keterbatasan dalam penggunaan perangkat lunak akuntansi modern dapat menjadi hambatan dalam implementasi anggaran variabel. Tanpa data yang akurat, perusahaan berisiko mengalami kesalahan dalam penyesuaian anggaran, yang pada akhirnya dapat memengaruhi efisiensi operasional dan profitabilitas.

### Resistensi terhadap Perubahan dalam Organisasi

Tidak semua bagian dalam organisasi siap untuk beradaptasi dengan sistem anggaran variabel yang lebih fleksibel dan dinamis. Dalam beberapa kasus, manajemen atau karyawan mungkin lebih terbiasa dengan pendekatan anggaran tetap, yang lebih sederhana dan tidak memerlukan penyesuaian berkala. Perubahan sistem anggaran dapat menimbulkan resistensi, terutama jika tidak didukung oleh pelatihan yang memadai atau komunikasi yang efektif dari pihak manajemen. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa seluruh tim memiliki pemahaman yang baik

tentang manfaat anggaran variabel serta cara menggunakannya dalam proses pengambilan keputusan.

### Kebutuhan akan Sistem Teknologi yang Canggih

Dalam lingkungan bisnis modern, pengelolaan anggaran variabel yang efektif membutuhkan dukungan teknologi canggih seperti perangkat lunak Enterprise Resource Planning (ERP), analisis big data, dan kecerdasan buatan (AI). Sistem ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan pemantauan real-time terhadap perubahan dalam biaya dan pendapatan, serta menyusun anggaran yang lebih akurat berdasarkan tren historis dan proyeksi ke depan. Namun, investasi dalam teknologi semacam ini sering kali memerlukan biaya yang besar dan keahlian khusus dalam pengoperasiannya. Perusahaan yang belum memiliki infrastruktur teknologi yang memadai mungkin menghadapi tantangan dalam mengadopsi sistem anggaran variabel secara efektif.

#### 2.4 Strategi Optimalisasi Penggunaan Anggaran Variabel

Agar anggaran variabel dapat digunakan secara efektif dalam pengelolaan keuangan perusahaan, diperlukan strategi optimalisasi yang mencakup berbagai aspek, mulai dari perencanaan yang lebih akurat, pemanfaatan teknologi, hingga peningkatan kapabilitas manajerial dalam pengambilan keputusan berbasis data. Dengan menerapkan strategi yang tepat, perusahaan dapat memanfaatkan anggaran variabel untuk meningkatkan efisiensi operasional, mengendalikan biaya, dan mengantisipasi perubahan pasar dengan lebih responsif.

1. Meningkatkan Akurasi dalam Peramalan Biaya dan Pendapatan ; Salah satu tantangan utama dalam anggaran variabel adalah peramalan biaya dan pendapatan yang akurat. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan perlu menggunakan pendekatan berbasis data dengan mempertimbangkan tren historis, faktor eksternal, serta potensi fluktuasi pasar. Teknik seperti analisis regresi, pemodelan statistik, dan machine

learning dapat membantu meningkatkan keakuratan prediksi, sehingga penyusunan anggaran lebih realistis dan tidak jauh berbeda dari realisasi sebenarnya. Selain itu, perusahaan perlu melakukan pembaruan anggaran secara berkala untuk memastikan bahwa proyeksi tetap relevan dengan kondisi bisnis saat ini.

2. Menggunakan Teknologi dalam Pengelolaan Anggaran ; Penggunaan teknologi dalam sistem keuangan dan akuntansi menjadi kunci dalam optimalisasi anggaran variabel. Perusahaan dapat mengadopsi perangkat lunak Enterprise Resource Planning (ERP) yang mengintegrasikan data operasional dan keuangan secara real-time, sehingga proses pemantauan dan penyesuaian anggaran dapat dilakukan lebih cepat dan akurat. Selain itu, teknologi big data dan kecerdasan buatan (AI) dapat digunakan untuk menganalisis pola pengeluaran dan mengidentifikasi peluang efisiensi dalam anggaran. Dengan sistem yang otomatis dan berbasis digital, perusahaan dapat mengurangi kesalahan manual, meningkatkan transparansi, serta membuat keputusan keuangan yang lebih berbasis bukti (data-driven decision making).
3. Menyusun Anggaran Berbasis Skenario dan Kontinjensi ; Untuk menghadapi ketidakpastian pasar, perusahaan sebaiknya menyusun beberapa skenario anggaran yang mencerminkan berbagai kondisi yang mungkin terjadi, seperti skenario optimis, realistis, dan pesimistis. Pendekatan ini memungkinkan manajemen untuk mempersiapkan langkah-langkah strategis yang tepat ketika menghadapi perubahan drastis dalam volume aktivitas. Selain itu, perusahaan juga perlu memiliki rencana kontinjensi yang dapat segera diimplementasikan ketika terjadi penyimpangan anggaran yang signifikan. Dengan cara ini, perusahaan dapat mengurangi dampak negatif dari ketidakpastian pasar dan menjaga stabilitas keuangan.

4. Meningkatkan Koordinasi antar Departemen ; Optimalisasi anggaran variabel tidak hanya bergantung pada bagian keuangan, tetapi juga memerlukan koordinasi yang baik antara berbagai departemen, seperti produksi, pemasaran, dan sumber daya manusia. Setiap departemen harus memiliki pemahaman yang sama mengenai bagaimana anggaran variabel diterapkan dan bagaimana perubahan aktivitas mereka dapat memengaruhi biaya secara keseluruhan. Dengan meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar tim, perusahaan dapat memastikan bahwa keputusan operasional yang diambil tetap selaras dengan strategi keuangan yang telah direncanakan.
5. Menerapkan Sistem Evaluasi dan Monitoring yang Ketat ; Agar anggaran variabel dapat berjalan efektif, perusahaan perlu menerapkan sistem evaluasi dan monitoring yang ketat. Ini mencakup pelaporan berkala mengenai realisasi anggaran, perbandingan antara anggaran dan hasil aktual, serta analisis varians untuk mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi. Dengan melakukan evaluasi secara berkala, perusahaan dapat menemukan pola pengeluaran yang tidak efisien dan segera mengambil tindakan korektif. Selain itu, penggunaan Key Performance Indicators (KPI) dalam manajemen anggaran dapat membantu dalam menilai efektivitas strategi keuangan yang diterapkan.
6. Meningkatkan Kompetensi Manajerial dalam Pengelolaan Anggaran ; Pengelolaan anggaran variabel memerlukan keahlian dalam analisis keuangan, pengambilan keputusan strategis, serta pemanfaatan teknologi akuntansi modern. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan pelatihan bagi manajer dan staf keuangan agar mereka memiliki kompetensi yang cukup dalam mengelola anggaran variabel. Pelatihan ini bisa mencakup teknik peramalan keuangan, penggunaan perangkat lunak akuntansi berbasis digital, serta strategi

pengendalian biaya yang efektif. Dengan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, perusahaan dapat memastikan bahwa anggaran variabel diterapkan dengan optimal dan sesuai dengan kebutuhan bisnis.

7. Mengadopsi Pendekatan Berbasis Nilai (Value-Based Budgeting) ; Selain hanya fokus pada efisiensi biaya, perusahaan juga perlu mengadopsi pendekatan berbasis nilai dalam penganggaran. Artinya, setiap keputusan anggaran harus mempertimbangkan dampaknya terhadap penciptaan nilai bagi perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya sekedar mengurangi biaya, tetapi juga memastikan bahwa investasi dalam berbagai aktivitas bisnis tetap memberikan keuntungan yang maksimal.

#### 2.5 Analisis Praktik Penerapan Anggaran Variabel

Rumus untuk menghitung anggaran variabel adalah  $Y = a + bX$ .

Y adalah biaya total,

a adalah konstanta,

b adalah koefisien,

X adalah jumlah unit produksi.

Anggaran variabel adalah anggaran yang dibuat berdasarkan kisaran kapasitas atau aktivitas tertentu. Anggaran ini dapat disesuaikan dengan tingkat aktivitas yang berbeda. Biaya variabel adalah biaya yang berubah-ubah seiring dengan volume produksi atau aktivitas bisnis. Biaya variabel juga disebut sebagai biaya unit-level atau biaya tingkat level.

Contoh biaya variabel adalah: Bahan baku, Tenaga kerja langsung, Komponen produksi lainnya. Biaya variabel memiliki dua karakteristik yaitu adalah total biaya variabel akan berubah secara proporsional dengan perubahan volume atau kapasitas, semakin besar kapasitas yang digunakan maka semakin besar pula total biaya variabel dan sebaliknya. "Karakteristik kedua adalah biaya per unitnya tetap atau konstan."

Contohnya, biaya pemakaian bensin dan oli pada kendaraan yang dihitung dan tergantung pada jarak yang ditempuh, tapi harga per liter bensin dan oli tetap atau konstan, tidak terpengaruh jarak tempuh.

Contoh detailnya adalah seperti berikut ini:

Harga Peralite Rp8.000 per liter. Satu liter Peralite bisa menempuh jarak 20 km. Bagaimana contoh perhitungan biaya variabel per unit?

Dari contoh soal akuntansi biaya variabel di atas, berarti biaya peralite per 1 km adalah :  $Rp8.000/20 = Rp400,-$

Mari kita lihat tabel berikut ini:

biaya per liter peralite	jarak yang ditempuh	total biaya peralite
Rp400	500	Rp200.000
Rp400	1000	Rp400.000
Rp400	1500	Rp600.000

Keterangan:

Total biaya variabel dalam hal ini total biaya dari pemakaian peralite, besar kecilnya tergantung pada volume aktivitas, dalam hal ini jarak tempuh. Semakin tinggi volume aktivitas maka total biaya variabel juga semakin naik, dan sebaliknya. Tapi biaya variabel per unitnya tetap.

Dalam contoh perhitungan biaya variabel di atas, berapapun jarak yang ditempuh harga peralitenya Rp400. Dalam proses produksi, adanya biaya variabel dan biaya tetap hanya merupakan sebagian dari program pembiayaan yang harus ditanggung perusahaan.

Masih ada beberapa pembiayaan semacam pembiayaan produksi maupun pembiayaan pemasaran yang harus dihitung dengan cermat. Pembiayaan ini statusnya sangat penting dalam soal kelangsungan operasional suatu perusahaan. Oleh karena itu,

sangat penting memahami biaya yang digunakan dalam memenuhi kebutuhan produksi.



# BAB XI

## PENYUSUNAN ANGGARAN LABA- RUGI DAN NERACA SERTA MASTER ANGGARAN PADA PERUSAHAAN DAGANG, JASA DAN MANUFAKTUR

### 1. Pengertian Anggaran Laba-Rugi

Anggaran laba rugi adalah rencana laba atau rugi yang akan diperoleh dari anggaran penjualan, produksi, beban operasional, biaya produksi yang akan ditanggung perusahaan atau entitas pada satu periode anggaran. Secara sederhana, anggaran laba rugi merupakan jumlah laba dan atau rugi yang ingin diperoleh oleh perusahaan. Anggaran ini merupakan salah satu jenis anggaran yang harus dibuat oleh suatu perusahaan. Adapun yang termasuk lainnya seperti anggaran piutang, anggaran kas, anggaran penjualan, dan sebagainya.

Dengan membuat laporan ini, perusahaan akan mengetahui seberapa besar laba yang diterima atau rugi yang akan ditanggung sehingga perusahaan dapat membuat rencana program untuk mengelola keuangannya dengan baik. Jika perusahaan tidak membuatnya tentu saja perusahaan tidak akan mendapatkan informasi laba atau rugi yang diterima, dan anggaran-anggaran lain yang sudah dibuat oleh perusahaan sebelumnya menjadi tidak berguna. Karenanya sangat penting untuk Anda dapat membuat laporan ini.

Anggaran laba sebenarnya merupakan gabungan dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya. Anggaran laba merupakan rangkuman dari seluruh anggaran pendapatan dan anggaran biaya. Dalam proses penyusunan anggaran laba, perlu dilihat lagi tentang susunan dan struktur biaya serta jenis persediaan didalam perusahaan manufaktur. Perusahaan manufaktur memiliki struktur biaya dan jenis persediaan

Karena memiliki jenis dan struktur biaya serta jenis persediaan yang berbeda, maka dalam menyusun anggaran maupun laporan laba rugi, perusahaan manufaktur memiliki perbedaan dengan perusahaan jasa dan perusahaan dagang. Jadi untuk menghitung anggaran laba didalam perusahaan manufaktur, perusahaan harus mengetahui besarnya anggaran penjualan, anggaran biaya produksi dan anggaran biaya komersial. Untuk mengetahui anggaran biaya produksi, harus dihitung terlebih dahulu besarnya anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead. Setelah diketahui anggaran biaya produksi yang dianggarkan, baru ditambahkan dengan persediaan awal barang dalam proses dan mengurangnya dengan biaya

persediaan akhir barang dalam proses. Setelah itu baru ditambahkan dengan persediaan awal barang jadi dan mengurangnya dengan persediaan akhir barang jadi.

Laporan laba rugi yang dianggarkan menuat ringkasan proyeksi dari berbagai komponen pendapatan dan biaya selama periode anggaran ini dapat dibagi menjadi kuartalan bahkan bulanan tergantung pada kebutuhan.

Budget laporan laba rugi adalah budget tentang penghasilan dan biaya perusahaan yang berisi taksirantaksiran secara garis besar(global) dan kurang dijabarkan secara lebih terperinci,misal taksiran semesteran, taksiran tahunan dan sebagainya.

Anggaran laporan laba rugi digunakan tujuan dari penyusunan anggaran operasional. Oleh karena itu dalam penyusunan anggaran laba rugi dibutuhkan unsurunsur dari anggaran operasional, antara lain anggaranpenjualan, anggaran pembelian, anggaran beban penjualan dan administrasi . Dalam penyusunan anggaran laba-rugi diperlukan juga perhitungan juga perhitungan bunga pinjaman di bank. Setelah adanya anggaran laba rugi kita dapat membuatkan anggaran laba ditahan yang berguna untuk penyusunan anggaran neraca.

Anggaran beban administrasi dan umum merupakan salah satu unsur beban usaha. Beban usaha terdiri atas beban penjualan dan beban administrasi dan umum. Oleh karena itu, beban administrasi dan umum adalah beban usaha dikurang beban penjualan. Beban administrasi dan umum adalah beban selain beban penjualan, selain harga pokok barang terjual, selain beban non usaha.

Kegunaan anggaran beban administrasi dan umum pada dasarnya untuk menunjang kegiatan produksi dan kegiatan penjualan. Salah satu unsur beban administrasi dan umum adalah beban depresiasi bangunan, beban depresiasi kendaraan dan alat keperluan kantor. Untuk menentukan beban depresiasi ada beberapa metode yang dapat digunakan, antara lain: metode beban tetap, metode beban berkurang, metode beban bertambah, dan metode beban variabel.

Anggaran beban administrasi dan umum adalah salah satu unsur anggaran operasional. Oleh karena itu, anggaran beban administrasi dan umum diperlukan dalam menyusun anggaran rugi-laba. Anggaran rugi-laba yang merupakan tujuan disusunnya anggaran operasional memerlukan anggaran keuangan, sebaliknya anggaran keuangan memerlukan anggaran operasional. Sebagai contoh, untuk menyusun anggaran rugi-laba (anggaran operasional) diperlukan anggaran sediaan (anggaran keuangan), seperti anggaran sediaan bahan baku untuk menyusun anggaran biaya bahan baku, anggaran sediaan produk jadi dan sediaan produk dalam proses diperlukan untuk menyusun anggaran rugi-laba. Di sisi lain untuk menyusun anggaran keuangan (anggaran neraca), seperti anggaran modal sendiri (anggaran laba di tahan) diperlukan anggaran rugi-laba, karena rugi-laba mempengaruhi besar

kecilnya modal sendiri (anggaran keuangan). Rugi mengurangi modal sendiri, sedangkan laba menambah modal sendiri.

### **Metode A Posteriori**

Metode a posteriori adalah metode penyusunan anggaran laba dimana jumlah laba ditetapkan sesudah proses perencanaan secara keseluruhan, termasuk penyusunan anggaran operasional. Prosedur penyusunan anggaran laba dimulai dengan menyusun anggaran penjualan, lalu dilanjutkan dengan anggaran produksi, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran operasional. Setelah seluruh anggaran operasional tersebut disusun, kemudian digabungkan menurut format anggaran laba seperti pada format anggaran laba diatas. Maka akan menghasilkan laba dengan sendirinya. Artinya, perusahaan tidak menetapkan anggaran laba dari awal penyusunan anggaran, tetapi anggaran laba disusun setelah seluruh anggaran operasional ditetapkan. Dan laba yang dianggarkan merupakan hasil akhir dari seluruh anggaran operasional tersebut.

## **2. Menyusun Anggaran Laba-Rugi Pada Perusahaan Dagang, Jasa Dan Manufaktur**

### **1. Perusahaan Manufaktur**

Contoh ini mungkin dapat memperjelas pemahaman tentang teknik penyusunan anggaran laba. PT Rakindo adalah sebuah perusahaan produsen rak buku yang beralokasi di Malang-Jawa Timur. Pada akhir tahun 2009, perusahaan ini menyusun anggaran operasional untuk tahun 2010. Dari anggaran operasional yang telah disusun, dapat diringkas beberapa hal penting sebagai berikut : perusahaan merencanakan menjual sebanyak 5.300 unit rak dengan harga jual sebesar Rp 300.000 per unit, sehingga nilai penjualan dianggarkan sebesar Rp 1.590.000.000, biaya bahan baku dianggarkan sebesar Rp 776.500.000, biaya tenaga kerja langsung dianggarkan sebesar Rp 152.000.000, dan biaya overhead dianggarkan sebesar Rp 148.000.000. Sedangkan untuk biaya operasional dianggarkan sebesar Rp 198.000.000 untuk biaya pemasaran Rp 90.500.000 untuk biaya administrasi dan umum. Pada akhir 2010 diperkirakan 71 nilai persediaan yang ada sebesar Rp 125.000.000 dan pada awal tahun 2010 nilai persediaan diperkirakan sebesar Rp 73.500.000.

Penjualan		1.590.000.000
Harga pokok penjualan :		
Biaya bahan baku		776.500.000
Biaya tenaga kerja langsung	152.000.000	
Biaya overhead	<u>148.000.000</u>	
Biaya produksi		1.076.500.000
Persediaan awal barang jadi		<u>73.500.000</u>
Persediaan total barang jadi		1.150.000.000
Persediaan akhir barang jadi		<u>(125.000.000)</u>
Harga pokok penjualan		<u>(1.025.000.000)</u>
Laba kotor		565.000.000
Biaya operasional		<u>(268.500.000)</u>
Laba usaha yang dianggarkan		296.500.000

Dari penyusunan anggaran laba diatas, terlihat bahwa biaya produksi yang dianggarkan untuk tahun 2010 adalah sebesar Rp 1.076.500.000 yang merupakan gabungan dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead yang dianggarkan. Biaya produksi tersebut ditambah dengan taksiran nilai persediaan barang jadi awal tahun dan dikurangi dengan taksiran nilai persediaan pada akhir tahun menghasilkan HPP sebesar Rp 1.025.000.000. nilai penjualan sebesar Rp 1.590.000.000 dikurangi dengan HPP tsb akan menghasilkan laba kotor 72 yang dianggarkan sebesar Rp 565.000.000. laba kotor tsb dikurangi dengan biaya operaasional sebesar Rp 268.500.000 menghasilkan laba yang dianggarkan sebesar Rp 296.500.000.

## 2. Perusahaan Dagang

PD JOGJA menjual dua jenis almari, almari kayu dengan harga Rp3.000.000 per unit dan almari kaca dengan harga Rp4.000.000 per unit. Berikut diketahui data relevan yang berhubungan dengan penyusunan anggaran triwulan I tahun 2016

1. Anggaran penjualan (unit) triwulan I tahun 2016 adalah sebagai berikut:

Bulan	Almari Kayu	Almari Kaca
Januari	63	40
Februari	70	45

Maret	80	53
-------	----	----

2. Persediaan untuk masing-masing jenis almari direncanakan sebagai berikut:

Persediaan	Almari Kayu	Almari Kaca
01 Januari	15	10
02 Februari	10	15
01 Maret	12	13
31 Maret	8	6

3. Selama triwulan I perkiraan harga beli setiap jenis almari tidak berubah sesuai dengan harga pada awal 2016; yaitu sebesar Rp2.000.000 per unit untuk almari kayu dan Rp3.000.000 per unit untuk almari kaca.

4. Perkiraan beban operasional tetap bulanan adalah sebesar Rp30.000.000 sedangkan beban operasional variabel rata-rata sebesar Rp350.000 per unit almari yang terjual. 15% dari anggaran beban operasional tersebut merupakan non tunai. Beban operasional dibayar pada bulan yang bersangkutan.

5. Semua penjualan dilakukan tunai, sedangkan pembelian dilakukan kredit (2/10;n/30) dengan pola pembayaran. a. Sebesar 50% dibayar pada bulan pembelian pada periode potongan. b. Sebesar 30% dibayar pada bulan pembelian di luar periode potongan, dan c. Sebesar 20% dibayar pada satu bulan setelah bulan pembelian.

6. Saldo awal kas pada Januari 2016 sebesar Rp140.000.000

Anggaran Laba-Rugi			
Keterangan	Almari Kayu	Almari Kaca	Total (Rp.)
Pendapatan	645.000.000	560.000.000	1.205.000.000

Penjualan			
Harga Pokok Penjualan	430.000.000	420.000.000	850.000.000
Laba Kotor	215.000.000	140.000.000	355.000.000
Beban Operasional			214.250.000
Laba Bersih			140.750.000

### 3. Perusahaan Jasa

Berikut data yang diperoleh dari lembaga pendidikan yang dimiliki oleh Yayasan MAJU JAYA tahun 2015 adalah sebagai berikut:

Keterangan	Jumlah (Rp.)
Pendapatan SPP siswa	400.000.000
Biaya gaji pengajar	160.000.000
Biaya gaji karyawan	80.000.000
Biaya perlengkapan kantor	25.000.000
Biaya transportasi dan akomodasi	35.000.000
Biaya administrasi dan lain-lain	20.000.000
Biaya pemasaran	22.000.000
Biaya penyusutan aktiva tetap	12.000.000

Untuk mengantisipasi kondisi pada 2016, diperkirakan hal-hal berikut ini: a. Pendapatan SPP akan meningkat minimal sebesar 10%. b. Biaya gaji pengajar akan meningkat sebesar 10%. c. Biaya gaji karyawan akan meningkat sebesar 6%. d. Biaya perlengkapan dan biaya administrasi dan lain-lain akan meningkat sebesar 5%. e. Biaya transportasi dan akomodasi turun sebesar 6%. f. Biaya pemasaran dan biaya penyusutan tidak ada perubahan.

Pendapatan SPP siswa		440.000.000
Biaya-biaya :		
Biaya gaji pengajar	176.000.000	
Biaya gaji karyawan	84.800.000	
Biaya perlengkapan kantor	26.250.000	
Biaya transportasi dan akomodasi	32.900.000	
Biaya administrasi dan lain-lain	21.000.000	
Biaya pemasaran	22.000.000	
Biaya penyusutan aktiva tetap	12.000.000	
		<hr/>
Total biaya		374.950.000
		<hr/>
Laba		65.050.000
		<hr/>

### 3. Pengertian Anggaran Neraca

Tahap terakhir dalam siklus penyusunan anggaran keuangan adalah menyiapkan anggaran neraca atau neraca yang dianggarkan. Neraca adalah laporan yang sistematis tentang posisi aktiva (kekayaan), kewajiban (utang), dan ekuitas (modal) perusahaan per tanggal tertentu. Secara umum anggaran neraca atau neraca yang dianggarkan adalah anggaran yang merencanakan keadaan keuangan sebuah perusahaan pada suatu periode.

Dalam anggaran neraca tersebut tercantum jumlah kekayaan, jumlah utang, dan modal sendiri dari sebuah perusahaan. Jumlah kekayaan terlihat pada bagian aktiva, sedangkan jumlah utang dan modal sendiri terlihat pada bagian pasiva. Secara khusus anggaran neraca atau neraca yang dianggarkan merupakan rencana posisi keuangan yang terdiri dari penggunaan dan sumber dana. Penggunaan dana terdiri dari kas, piutang, persediaan, harta tetap, dan harta lain-lain. Sedangkan sumber dana terdiri dari utang jangka pendek, utang jangka menengah, utang jangka panjang, dan modal sendiri. Sehingga dapat disimpulkan bahwa anggaran neraca adalah neraca yang memberikan gambaran saldo akhir aktiva, utang, dan modal yang diantisipasi jika rencana yang dianggarkan terlaksana dengan baik.

Kegunaan anggaran neraca atau neraca yang dianggarkan adalah

untuk menggambarkan posisi keuangan perusahaan. Anggaran neraca menyajikan informasi kepada manajemen tentang hasil akhir dari seluruh anggaran yang telah disusun sebelumnya (anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran aktiva tetap, anggaran utang, anggaran modal sendiri).

Dengan menyediakan informasi mengenai aktiva, kewajiban, dan ekuitas pemegang saham, anggaran neraca dapat dijadikan sebagai dasar untuk mengevaluasi tingkat likuiditas, struktur modal, dan efisiensi perusahaan, serta menghitung tingkat pengembalian aktiva atas laba bersih. Neraca yang dianggarkan menyertakan implikasi dari seluruh operasi dan arus kas selama periode anggaran dan menunjukkan saldo yang diproyeksikan pada akhir periode anggaran.

Menurut Shim & Siegel ada beberapa alasan mengapa neraca yang dianggarkan harus disiapkan, yaitu:

- 1) Neraca dapat mengungkapkan beberapa kondisi keuangan yang tidak menguntungkan yang ingin dihindari manajemen.
- 2) Neraca berfungsi sebagai pengecek terakhir mengenai keakuratan matematis dari semua jadwal lainnya.
- 3) Neraca dapat membantu manajemen melakukan kalkulasi rasio.
- 4) Neraca menyoroti sumber daya dan kewajiban masa depan.

Neraca adalah suatu laporan keuangan yang menunjukkan posisi keuangan perusahaan. Posisi keuangan berarti berapa jumlah harta, berapa jumlah hutang, dan berapa selisih harta dan hutang tersebut sehingga bisa diketahui jumlah nilai kekayaan bersih perusahaan sebenarnya. Dengan demikian, patokan dalam membuat neraca yang dianggarkan adalah bahwa anggaran neraca harus bisa menerangkan berapa jumlah harta, utang dan modal. Neraca umumnya berbentuk 2 kolom, dimana kolom sebelah kiri adalah kolom aktiva atau kolom harta yang berisi semua harta kekayaan perusahaan. Sedangkan pada kolom sebelah kanan adalah kolom pasiva atau kolom hutang dan modal, yang menunjukkan sumber-sumber pembiayaan yang digunakan perusahaan (apakah dari modal sendiri atau dari hutang). Dalam neraca jumlah kolom aktiva dan pasiva harus sama dan seimbang.

Penyusunan neraca yang dianggarkan bergantung pada informasi yang terdapat dalam neraca saat ini, dan data yang berada pada anggaran keuangan lain di anggaran individual.

Anggaran individual adalah anggaran yang membentuk anggaran neraca (anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran aktiva tetap, anggaran utang, dan anggaran modal sendiri) sehingga hubunganketergantungan satu sama lain atas komponen anggaran neraca menjadi jelas.

Tujuan dari anggaran laporan keuangan salah satunya menyusun anggaran neraca. Anggaran neraca disusun atas dasar neraca awal periode disesuaikan dengan data yang termuat pada berbagai anggaran periode yang bersangkutan. Anggaran neraca mempunyai beberapa manfaat yaitu :

1. Sebagai pedoman kerja bagi perusahaan, khususnya perusahaan manufaktur dalam melakukan kegiatan produksinya. Terutama dalam hal modal kerja yang dapat bersumber dari kas maupun utang.
2. Sebagai pengecek terakhir mengenai kekuatan matematis dari semua jadwal lainnya.
3. Sebagai alat pengawas kerja yang membantu manajemen dalam memimpin jalannya perusahaan.
4. Anggaran neraca dapat digunakan untuk menyoroti sumberdaya dan kewajiban masa depan

Dalam penyusunan anggaran neraca dibutuhkan beberapa anggaran lain yang mendukung dalam pembuatan anggaran neraca tersebut antara lain:

#### 1. Anggaran Kas

Anggaran kas adalah perencanaan posisi kas dalam jangka waktu tertentu yang terdiri dari dua bagian yaitu perencanaan penerimaan kas (aliran kas masuk) dan perencanaan pengeluaran kas (aliran kas keluar).

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa anggaran kas adalah gambaran atas seluruh rencana penerimaan dan pengeluaran uang tunai yang bertalian dengan rencana keuangan perusahaan dan transaksi lainnya yang menyebabkan perubahan-perubahan pada posisi kas atau menunjukkan aliran kas pada periode tersebut.

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

#### 2. Anggaran Piutang

Anggaran Piutang adalah hak menagih sejumlah harta dari

kreditor kepada debitor yang bersedia melunasi pada waktu mendatang. Piutang usaha adalah piutang yang timbul karena menjual barang atau jasa secara kredit. Manfaat piutang usaha yang utama adalah 100 untuk meningkatkan volume barang yang dijual agar mampu bersaing.

Aktor yang mempengaruhi anggaran piutang antara lain volume barang yang dijual secara kredit, standar kredit, jangka waktu kredit, pemberian potongan, pembatasan kredit dan kebijakan penagihan piutang.

Langkah anggaran piutang usaha : pertama, mengumpulkan data realisasi dan anggaran jualan; kedua, menentukan taksiran piutang tak tertagih (bila ada) dan syarat pembayaran; ketiga menghitung anggaran piutang usaha termasuk menghitung taksiran kerugian piutang (bila ada); dan keempat, menyusun anggaran piutang.

### 3. Anggaran Utang Dan Modal

Anggaran utang adalah anggaran untuk memperoleh dan membayar utang. Utang kebalikan dari piutang. Utang adalah kewajiban debitor (peminjam) untuk melaksanakan sesuatu kepada kreditor (pemberi pinjaman) selama jangka waktu tertentu. Istilah utang dagang digunakan untuk perusahaan dagang, sedangkan utang usaha digunakan untuk bermacam perusahaan. Manfaat Utang dan Modal

- a. Kemajuan perusahaan bila utang tersebut dikelola dengan baik.
- b. Ekspansi kegiatan perusahaan dan kegiatan produksi
- c. Sebagai modal kerja
- d. Untuk membiayai aset tak lancar

## 4. Menyusun Anggaran Neraca Pada Perusahaan Dagang, Jasa dan Manufaktur

### 1. Perusahaan Jasa

Berdasarkan data neraca Bank Iqra per 31 Desember 2011 terdapat kas Rp5.850, giro di Bank Indonesia Rp2.000, giro di bank lain Rp1.500, pinjaman diberikan Rp58.500, aset tetap bersih Rp27.450, simpanan dan kewajiban segera lainnya Rp43.500, modal saham Rp49.000, sisa laba tahun lalu Rp1.000, dan laba tahun berjalan Rp1.800.

Keterangan	2015	2016
Kas	50.674,90	69.692,35
Giro di Bank Indonesia	2.000,00	2.000,00
Giro di Bank Lain	1.500,00	1.500,00
Pinjaman Diberikan	18.587,0	0
Aset Tetap Bersih	18.010,00	16.209,00
ASET	90.771,91	89.401,35
Simpanan & Kewajiban Lain	35.000,00	35.000,00
Modal Saham	49.000,00	49.000,00
Laba Tahun Lalu	6.401,00	6.771,91
Laba (Rugi) Tahun Berjalan	370,91	(1.370,56)
UTANG & MODAL	90.771,91	89.401,35

## 2. Perusahaan Dagang

Toko Haning akan menyusun anggaran pada kuartal tiga tahun 2015 dalam tiap bulan. Untuk keperluan penyusunan anggaran tersebut dihimpun data sebagai berikut:

Data neraca per 31 agustus 2015 terdiri atas: Kas Rp 20.000 Piutang Rp 32.000 Persediaan Rp 96.000 Aset tetap bersih Rp 52.000 Utang Rp 33.600 Upah terutang Rp 5.000 Dan modal Rp 161.400.   
 Jualan: Realisasi Anggaran Agustus September Oktober November Desember Januari 2016 Rp 80.000 Rp 100.000 Rp 160.000 Rp 120.000 Rp 100.000 Rp 80.000

Keterangan	Sept	Okt	Nov	Des
Kas	20,000	20,000	32,800	55,000
Piutang	40,000	64,000	48,000	40,000
Persediaan	129,600	107,200	96,000	84,800
Asset tetap	67,000	66,000	65,000	64,000
<b>ASET</b>	<b>256,600</b>	<b>257,200</b>	<b>241,800</b>	<b>243,800</b>
Utang usaha	51,800	44,800	36,400	29,400
Upah terutang	5,000	5,000	5,000	5,000
Pinjaman modal	29,400	19,000	-	-
<b>UTANG DAN MODAL</b>	<b>256,600</b>	<b>257,200</b>	<b>241,800</b>	<b>243,800</b>

### 3. Perusahaan Manufaktur

PT Maju Jaya Manufaktur adalah perusahaan yang bergerak di bidang produksi peralatan rumah tangga berbahan plastik. Perusahaan ini merencanakan penyusunan anggaran neraca untuk tahun 2025 sebagai bagian dari strategi keuangan mereka.

Data Awal (Neraca Awal per 31 Desember 2024)

Asumsi Perencanaan Tahun 2025

1. Penjualan meningkat 20% dari tahun sebelumnya, sehingga berdampak pada peningkatan piutang usaha dan persediaan.
2. Kas bertambah 50 juta karena adanya peningkatan laba operasional.
3. Persediaan bahan baku bertambah 15% untuk mendukung produksi.
4. Aktiva tetap bertambah Rp 100 juta akibat investasi dalam mesin baru.
5. Utang usaha meningkat 10%, mengikuti peningkatan pembelian bahan baku secara kredit.
6. Laba ditahan bertambah Rp 100 juta karena peningkatan profitabilitas.

Akun	Jumlah (Rp)
Kas	150.000.000
Piutang Usaha	240.000.000
Persediaan Bahan Baku	345.000.000
Persediaan Barang Jadi	275.000.000

Aktiva Tetap (Net)	700.000.000
Total Aset	1.710.000.000
Utang Usaha	220.000.000
Utang Jangka Pendek	300.000.000
Modal Saham	500.000.000
Laba Ditahan	690.000.000
Total Kewajiban & Ekuitas	1.710.000.000

## 5. Pengertian Master Anggaran

Budget adalah ungkapan kuantitatif dari rencana yang ditujukan oleh manajemen selama periode tertentu dan membantu mengkoordinasikan apa yang dibutuhkan untuk diselesaikan terhadap rencana pelaksanaan. Budget biasanya termasuk aspek finansial dan non finansial dari suatu rencana, dan membantu sebagai blueprint bagi perusahaan untuk melakukan pekerjaan di masa depan.

Finansial budget mengukur nilai yang diharapkan oleh manajemen mengacu terhadap income, cash flow, dan posisi finansial perusahaan. Laporan keuangan bukan hanya mempersiapkan laporan periode yang telah lalu, tapi laporan keuangan juga bisa melakukan persiapan untuk periode ke depan, sebagai contoh budget untuk laba rugi, budget untuk laporan arus kas, dan budget untuk neraca keuangan.

Master budget adalah ringkasan dari proyek finansial dari semua budget perusahaan, yang membantu manajemen menggambarkan rencana operasi dan finansial perusahaan untuk periode tertentu dan ini sudah termasuk semua bentuk laporan keuangan perusahaan. Master budget adalah suatu rencana yang telah ditandai oleh perusahaan untuk diselesaikan pada periode budget tersebut.

### Jenis - jenis Master Budgeting

1. Anggaran konvensional. adalah sebuah rencana keuangan yang didasarkan pada anggaran yang mendahuluinya. Hasil akhir dari pelaksanaan anggaran kemudian dikoreksi dengan

menambah atau mengurangi dan dijadikan anggaran baru untuk dilaksanakan didalam periode berikutnya.

2. Zero Based Budget (ZBB) Anggaran dengan konsep ZBB dibuat berdasarkan anggapan bahwa semua kegiatan yang akan dilakukan dinilai dari nol (Zero based). Setiap manajer dari pusat tanggung jawab harus dapat menetapkan kegiatan apa yang akan dilakukannya serta berapa total biaya yang dibutuhkan untuk melaksanakannya Penyusunan anggaran sistem ZBB akan dimulai dengan menyusun daftar kegiatan yang akan dilaksanakan yang disebut paket pertanggung jawaban dari paket-paket tersebut disusun rencana kebutuhan fisik dan dengan menentukan tarif disusun sebuah anggaran.

Tipe-tipe Master Anggaran

1. Pagu Anggaran

Ceiling budget adalah type anggaran yang dipakai untuk tujuan-tujuan pengawasan. Anggaran jenis ini mengawasi suatu instansi secara langsung dengan cara menentukan batas-batas pengeluaran melalui peraturan penggunaan, pemberian atau secara tidak langsung dengan cara membatasi penghasilan instansi pada sumber yang diketahui dan jumlah yang terbatas.

2. Anggaran Berdasarkan Item

Tipe ini menggolongkan pengeluaran-pengeluaran berdasarkan jenis, digunakan untuk mengawasi jenis-jenis pengeluaran dan juga jumlah totalnya.

3. Anggaran Kinerja dan Program

Tipe ini berguna untuk memspesifikasi aktivitas-aktivitas atau program-program dengan cara memisahkan pengeluaran-pengeluaran berdasarkan fungsi seperti kesehatan atau keamanan publik atau berdasarkan jenis pengeluaran seperti kepegawaian dan peralatan atau berdasarkan sumber penghasilan seperti pajak kekayaan atau biaya-biaya pemakaian, para administrator dan para anggota legislatif bisa mendapatkan laporan-laporan yang tepat mengenai transaksi-transaksi keuangan, untuk mempertahankan baik efisiensi ke dalam maupun pengawasan dari luar.

6 Menyusunan Anggaran Induk (Master Budgeting)

Langkah-langkah menyusun Anggaran Induk

1. Menyusun Anggaran Anggaran Penjualan (sales budget) atau Pendapatan (revenues budget)

Anggaran penjualan atau anggaran pendapatan ini berisi proyeksi penjualan (pendapatan) per jenis produk, yang dihitung dari perkalian antara proyeksi volume produk yang dijual dengan rata-rata harga jual per produk

2. Menyusun Anggaran Produksi (production budget)

Berdasarkan anggaran unit penjualan atau anggaran pendapatan, selanjutnya disusun anggaran produksi (production budget). Anggaran produksi ini mendeskripsikan berapa unit produk yang harus diproduksi untuk memenuhi kebutuhan penjualan dan inventory yang diinginkan. Anggaran produksi ini tidak dalam bentuk moneter, melainkan dalam satuan unit produk

Unit yang diproduksi = Unit Penjualan + Unit Persediaan Akhir Yang diinginkan (-) Unit persediaan awal

3. Menyusun Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung (direct materials)

Setelah anggaran produksi disusun, maka selanjutnya menyusun anggaran biaya bahan baku langsung (direct materials), yaitu berupa anggaran pembelian bahan baku. Anggaran bahan baku langsung ini adalah berapa pembelian bahan baku yang akan dipergunakan untuk menghasilkan produksi yang dianggarkan - pada langkah ke dua di atas. Dapat dihitung sebagai berikut:

Pembelian Bahan Baku Langsung = = Ekspektasi Bahan Baku Langsung + Persediaan Akhir Bahan Baku Langsung ( - ) Persediaan Awal Bahan Baku Langsung  
Prediksi harga bahan baku dan proyeksi tingkat persediaan (inventory) bahan baku perlu dilakukan dengan cermat.

4. Menyusun Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung (direct labor budget)

Untuk memproduksi unit produk dari anggaran produksi (pada langkah 2), berapa total biaya tenaga kerja langsung yang digunakan. Penyajiannya berupa berapa total jam kerja langsung dan tarif upah per jam yang diperlukan tenaga kerja langsung  
Menyusun Anggaran Biaya Overhead Pabrik (manufacturing overhead cost budget)

Keterangan	Trw I	Trw II	Trw III	Trw IV	Total

Unit Produksi					
Tenaga Kerja Per Unit					
Jam kerja Dibutuhkan					
Biaya Jam Kerja per TKL					
Total Biaya TKL					

5. Menyusun Anggaran Persediaan Akhir (ending inventories budget).

Dalam penyusunan Biaya Overhead Pabrik (BOP) tidak seperti kita menyusun Biaya Bahan Baku Langsung dan Biaya Tenaga Kerja Langsung, karena pada Biaya Overhead Pabrik tidak bisa diidentifikasi antara input dan output untuk setiap item biayanya. Biaya overhead terdiri dari: biaya overhead variabel dan biaya tetap. Untuk menghitung biaya overhead (predetermined overhead application rate) tersebut kita dapat menggunakan tarif overhead, dan dapat juga dengan menggunakan activity-based cost drivers.

6. Menyusun Anggaran Harga Pokok Produksi atau Harga Penjualan (cost of goods sold budget)

Setelah menghitung anggaran biaya produksi, langkah selanjutnya adalah menyusun ending inventories budget.

7. Menyusun Anggaran Biaya Non Manufaktur (non manufacturing cost budget)

Selanjutnya adalah menyiapkan harga pokok produksi atau penjualan (cost of goods sold badget). Data untuk penyusunan anggaran harga pokok penjualan ini telah tersedia

Biaya Bahan Baku Langsung	Rp.....			
Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp.....			
Biaya Overhead Pabrik	<u>Rp....</u>			
Total Biaya Produksi Langsung		Rp....		
Produk Dalam Proses	Rp.....			

Awal				
Biaya Produksi Langsung	<u>Rp.....</u>			
Jumlah Jadi Setelah Poses		<u>Rp....</u>		
Harga Pokok Produksi		Rp.....		

#### 8. Menyusun Anggaran Biaya Non-Manufaktur

Anggaran Biaya non manufaktur ini berisi anggaran biaya pemasaran (marketing expense budget) dan anggaran biaya administrasi (administrative expenses budget). Anggaran biaya pemasaran meliputi anggaran untuk kegiatan pemasaran, penjualan, dan distribusi produk ke distributor/retailer/konsumen akhir. Komponen anggaran biaya pemasaran terdiri biaya pemasaran variabel dan biaya pemasaran tetap. Contoh biaya pemasaran variabel: insentif, komisi penjualan, dan komisi agen. Sementara biaya pemasaran tetap umumnya terdiri dari biaya gaji, depresiasi peralatan pemasaran, dan biaya iklan.

Anggaran biaya administrasi mencakup estimasi biaya organisasi, terdiri dari gaji, depresiasi gedung dan peralatan, jasa legal dan audit, biaya riset dan pengembangan, dan lain-lain.

#### 9. Menyusun Anggaran Induk (Master Budget)

Setelah penyusunan anggaran operasional, langkah selanjutnya kita menyiapkan anggaran keuangan, yang terdiri dari: capital expenditure budget, cash budget, dan budgeted financial position. Penyusunan anggaran induk secara komprehensif dan akurat ini selain dapat bermanfaat dalam pengendalian manajemen, juga akan dapat digunakan sebagai penilaian kinerja dari unit-unit produksi dan juga karyawan, seperti dalam pemberian reward hal kenaikan jabatan (promosi), pemberian bonus, kenaikan gaji dan lain sebagainya yang selalu didasari dari pencapaian anggaran/budget yang telah dibuat itu. Budget yang efektif dapat mendorong perilaku manajer untuk selalu selaras dan sejalan dengan tujuan perusahaan (goal congruence). Sebaliknya, budget yang tidak efektif akan dysfunctional behavior. Tidak jarang para pembuat keputusan dalam menyusun anggaran pendapatan itu dibuat dengan target yang lebih rendah - dari potensi yang seharusnya dapat dicapai - sementara dalam penyusunan

anggaran biaya selalu dibuat lebih tinggi, sehingga terjadi perbedaan jumlah anggaran yang diajukan dengan estimasi yang terbaik dapat diprediksi perusahaan. Perilaku manajer seperti ini disebut budgetary slack.

Adanya perbedaan yang dilakukan seperti itu, dengan alasan adalah, dapat membuat kinerja seolah-olah terlihat lebih baik di mata pimpinan, jika mereka dapat mencapai target anggaran tersebut; dan, alasan lainnya adalah untuk menghindari prediksi adanya sesuatu ketidakpastian di masa yang akan datang.



## **BAB XII**

# **ANGGARAN KOMPRHENSIF DAN PARSIAL**

### **1. Biaya Tenaga Kerja Langsung**

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. Anggaran komprehensif juga merupakan rencana keuangan yang mencakup semua aspek keuangan perusahaan. Anggaran ini mencakup pendapatan, biaya, dan sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran komprehensif digunakan untuk perencanaan keuangan jangka panjang dan membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan strategis.

Penyusunan anggaran komprehensif akan mendatangkan manfaat berupa adanya pendekatan secara sistematis terhadap kebijaksanaan manajemen, serta mempermudah diadakannya evaluasi tujuan akhir perusahaan secara kuantitatif. Dengan menyusun anggaran komprehensif juga membantu fungsi pengawasan yang lebih dinamis terhadap pelaksanaan

kebijaksanaan-kebijaksanaan manajemen. Secara lebih tegas istilah "*Comprehensive*" dalam penganggaran dapat diartikan sebagai:

1. Pemakaian secara lebih luas konsep-konsep penganggaran dalam setiap kegiatan perusahaan.
  
2. Pemakaian total sistem *approach* dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari. Ada beberapa pedoman umum yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran komprehensif, yaitu:
  - a. Mengadakan spesifikasi terhadap tujuan yang luas daripada perusahaan.
  - b. Mempersiapkan rencana-rencana pendahuluan secara keseluruhan.
  - c. Menyusun rencana jangka panjang dan jangka pendek.

## **2.1 Komponen-komponen Anggaran Komperhensif**

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

### **1. *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.

## **2. Financial Plan**

*Financial Plan* merupakan penjabaran segala hal yang direncanakan tersebut menjadi suatu anggaran yang memiliki *perspektive financial*. 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. Sehingga dengan berdasarkan pada jangka waktunya maka *financial plan* dikelompokkan menjadi.

### **a. 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. Rencana jangka panjang merupakan suatu kesatuan yang utuh dari rencana-rencana yang disusun untuk kegiatan-kegiatan setiap tahun. Kadang-kadang perusahaan yang tidak menyusun perencanaan jangka panjang akan mengalami kesulitan dalam menyusun anggaran tahunan.

**b. Anggaran tahunan (*Tactical Plan*).**

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

1) 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:

a) Anggaran Proyeksi Rugi/Laba. Dalam anggaran ini dihitung atau ditaksir besarnya laba, baik menurut bagian, menurut jenis produk maupun laba yang merupakan keseluruhan.

b) Anggaran pembantu laporan Rugi/Laba (*Income Statement Supporting Budget*). Anggaran ini meliputi seluruh anggaran kegiatan-kegiatan yang menyokong penyusunan suatu laporan Rugi/ Laba (*Income Statement*).

2) Anggaran Penjualan

Pada pokoknya anggaran ini akhirnya akan menggambarkan berapa *revenue* yang diterima sebagai akibat dilakukannya penjualan-penjualan pada periode yang akan datang. Anggaran penjualan ini meliputi data:

- a) Jenis produk yang dijual
- b) Volume produk yang dijual
- c) Harga produk per satuan
- d) Wilayah pemasaran.

Anggaran penjualan akan menjadi dasar untuk penyusunan anggaran-anggaran lainnya. Atau dengan kata lain anggaran-anggaran lainnya disusun dengan terlebih dahulu memperhatikan rencana kegiatan penjualan. Perusahaan tidak boleh begitu saja menyusun rencana produksinya. Apabila tidak diperhitungkan, maka kemungkinan sebagian (sebagian besar) produk tidak dapat terjual.

Dalam pelaksanaannya, penyusunan anggaran penjualan ini agak sulit dilakukan, karena harus mempertimbangkan beberapa faktor pembatas, seperti kemampuan menjual yang dimiliki perusahaan. Akibatnya penyusunan anggaran penjualan memerlukan teknik *forecasting* (peramalan) yang tepat, yang membuat esdmasi kegiatan masa depan dengan mendasarkan diri pada pengalaman-pengalaman masa lalu. Tentu saja perlu diperhatikan pula kemungkinan terjadinya perubahan-perubahan di masa yang akan datang seperti:

- a) Perubahan selera konsumen
- b) Perubahan tingkat harga
- c) Penemuan-penemuan baru (kemajuan teknologi).

Kesalahan penyusunan anggaran penjualan akan berakibat anggaran-anggaran lain juga ikut mengalami kesalahan-kesalahan, yang akhirnya merugikan perusahaan.

### 3) Anggaran Produksi

Anggaran ini disusun dengan memperhatikan segala kegiatan produksi, yang diperlukan untuk menunjang anggaran penjualan

yang telah disusun. Anggaran produksi ini terdiri dari beberapa sub-anggaran (*sub-budget*) yakni:

1. Anggaran jumlah yang harus diproduksi  
Rencana tentang jumlah produk yang harus dihasilkan dengan memperhatikan terlebih dahulu anggaran penjualan, Persediaan awal dan persediaan akhir tahun.
2. Anggaran Bahan Mentah  
Anggaran Bahan Mentah terdiri dari:
  - a) Anggaran kebutuhan bahan mentah (dalam unit).
  - b) Anggaran pembelian bahan mentah (dalam unit dan harga).
  - c) Anggaran biaya bahan mentah yang habis digunakan dalam produksi (dalam harga).
3. Anggaran Tenaga Kerja Langsung.
4. Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik  
Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik yakni anggaran semua jenis biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk, selain biaya materi dan biaya tenaga kerja langsung.
5. Anggaran Biaya Distribusi  
Anggaran ini mencakup semua biaya-biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dalam hubungannya dengan kegiatan memasarkan produk. Termasuk ke dalamnya antara lain:
  - a. Biaya untuk para *salesman*, *supervisor* dan tenaga-tenaga penjualan lainnya.
  - b. Ongkos pengangkutan.

- c. Biaya-biaya perjalanan seperti: biaya transport, biaya penginapan, biaya makan.
  - d. Biaya-biaya advertensi dan promosi.
  - e. Depresiasi (peralatan distribusi)
  - f. Biaya-biaya administrasi penjualan.
  - g. Biaya asuransi dan lain-lain
6. Anggaran Biaya Umum dan Administrasi

Anggaran biaya umum adalah anggaran yang berisi semua biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk direksi dan stafnya, bagian keuangan dan bagian administrasi. Anggaran administrasi yaitu anggaran yang berisi biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk kegiatan-kegiatan yang menunjang usaha perusahaan di luar kegiatan pabrik. Bersama-sama dengan anggaran distribusi, maka anggaran biaya umum dan administrasi ini akan membentuk anggaran biaya operasional (*Operating Expenses Budget*).

7. Anggaran *Type Appropriasi*

Anggaran ini merupakan anggaran biaya yang tidak dapat dikategorikan sebagai bagian dari anggaran-anggaran sebelumnya. Contohnya: Anggaran Pemeliharaan dan Anggaran Penelitian.

### **C. 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:

### **1) Anggaran Proyeksi Neraca**

Anggaran Proyeksi Neraca mencerminkan perkiraan semua aktiva dan pasiva yang akan dimiliki oleh perusahaan pada akhir suatu periode produksi.

### **2) Anggaran Pembantu Proyeksi Neraca.**

Anggaran ini memerinci masing-masing pos yang ada dalam neraca, terutama pos-pos yang berhubungan dengan masalah likuiditas perusahaan.

Pos-pos tersebut antara lain:

Anggaran Kas yang terdiri dari:

- a. Aliran kas masuk
- b. Aliran kas keluar

Aliran kas masuk dapat berasal dari:

- a) penjualan produk secara tunai
- b) penagihan piutang
- c) piutang dari penjualan kredit
- d) penerimaan-penerimaan lain (bunga, dividen dan lain-lain)
- e) penjualan aktiva.
- f) pinjaman-pinjaman.

Sedangkan aliran kas keluar dapat berasal dari:

- a) pembelian bahan mentah untuk keperluan produksi.
- b) pembayaran upah tenaga kerja (buruh).
- c) macam-macam biaya yang dikeluarkan (biaya sewa, listrik, telepon, alat-alat tulis dan lain-lain).
- d) pengeluaran-pengeluaran untuk kepentingan ekspansi (pembelian mesin-mesin baru, perluasan bangunan pabrik dan lain-lain).

### 3) Anggaran Penambahan Modal

Anggaran penambahan modal pada dasarnya disusun untuk jangka Panjang.

### 4) Anggaran Penyusutan

Aktiva Anggaran depresiasi perlu disusun secara khusus oleh perusahaan, karena aktiva tetap yang dimiliki perusahaan lebih dari satu (banyak), usia masing-masing aktiva tetap berlainan dan metode penghitungan penyusutan masing-masing aktiva tetap berlainan pula. Anggaran operasional (*operation budget*) dan anggaran finansial (*financial budget*) adalah bagian dari *Planning* atau *Forecasting Budget*. Selain anggaran *Forecasting*, maka selanjutnya dalam anggaran *Comprehensive* anggaran dikenal pula:

- a) Anggaran Variabel untuk berbagai biaya/pengeluaran (*Variable Expenses Budget*).
- b) Data Statistik Pembantu (*Supplementary Statistics*).
- c) Laporan anggaran kepada manajemen tentang pelaksanaan anggaran (*Internal Report*).

## **2.2 Manfaat Anggaran Komprehensif**

Ada beberapa manfaat menerapkan penyusunan anggaran yang komprehensif, yaitu:

### **1. Mengawasi Kinerja Keuangan**

Anggaran yang komprehensif dapat memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai seluruh aliran arus kas dan sumber daya dalam perusahaan. Informasi yang lengkap dan terstruktur memudahkan perusahaan untuk mengawasi dan mendeteksi adanya ketidaksesuaian atau potensi sebelum risiko yang semakin merugikan dapat terjadi.

### **2. Menyusun Rencana yang Lebih Terarah**

Perusahaan juga dapat menyusun rencana untuk jangka panjang serta lebih realistis karena berbasis data historis dalam kinerja periode sebelumnya. Data yang terarah dan komprehensif dalam memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai berbagai faktor yang mempengaruhi bisnis seperti misalnya pemasukan, biaya, dan investasi.

### **3. Memiliki Dasar Keputusan yang Lebih Tepat**

Adanya kumpulan data keuangan yang lengkap dan terstruktur mempermudah pihak manajemen dalam menganalisis tren dalam data yang lebih dalam dan mengambil keputusan yang tepat.

## **4. Manajemen Risiko**

Anggaran komprehensif juga berfungsi sebagai alat untuk pengendalian risiko karena membantu dalam memprediksi dan mitigasi risiko. Data keuangan yang digunakan dalam penyusunan anggaran komprehensif dapat meminimalisir hal-hal yang menjadi faktor masalah finansial di masa depan.

### **2.3 Menyusun Anggaran Komprehensif dalam Perusahaan**

Proses di dalam penyusunan anggaran biasanya akan melibatkan langkah-langkah sistematis untuk memastikan bahwa semua aspek keuangan telah terintegrasi dengan baik.

#### **1. Menentukan Tujuan**

Tahap pertama yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah menetapkan tujuan secara jelas, karena ini akan berhubungan dengan penyusunan anggaran secara keseluruhan. Tujuan anggaran yaitu seperti menjaga kestabilan keuangan, mendukung ekspansi bisnis, maupun meningkatkan efisiensi kerja. Melalui tujuan yang jelas, rencana anggaran bisa berfokus untuk memprioritaskan area-area yang bisa diperbaiki dan ditingkatkan.

#### **2. Mengumpulan Data Keuangan Historis**

Selanjutnya yang menjadi tahapan utama adalah mengumpulkan data keuangan historis perusahaan, dari setiap periode ke periode yang dibutuhkan. Hal ini bertujuan agar dapat memberikan gambaran mengenai pemasukan dan pengeluaran

yang terjadi di masa lalu, mengidentifikasi tren, dan memproyeksikan target yang lebih efektif dan akurat di masa depan.

### **3. Menyusun Anggaran Penjualan**

Aktivitas anggaran penjualan memiliki peran yang paling penting jika dibandingkan anggaran lainnya. Hal ini dikarenakan anggaran penjualan akan menjadi acuan dalam melaksanakan berbagai program kerja atau aktivitas pendukung dalam anggaran lainnya secara menyeluruh. Biasanya komponen yang digunakan seperti volume perkiraan penjualan maupun harga jual produk.

Setelah rancangan anggaran penjualan sudah berhasil tersusun dengan lengkap dan terperinci, tahapan selanjutnya adalah menyusun anggaran untuk mendukung pencapaian penjualan tersebut.

Anggaran ini mencakup anggaran produksi, anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja, dan anggaran administrasi. Seluruh biaya yang akan digunakan dalam menjalankan operasional sehari-hari harus tersusun dengan rapih dan terperinci karena sangat penting agar terhindar dari risiko kekurangan dana.

### **5. Mempertimbangkan Faktor Eksternal**

Pertimbangkan juga terhadap faktor eksternal maupun tren yang dapat mempengaruhi kondisi finansial dan operasional perusahaan. Faktor eksternal ini biasanya seperti fluktuasi ekonomi, perubahan regulasi, persaingan pasar, maupun tren anomali lainnya yang tidak dapat diperkirakan.

## 6. Melakukan Review Berkala

Setelah semua anggaran telah tersusun secara lengkap dan terperinci, penting untuk melakukan review berkala terhadap anggaran tersebut selama periode pelaksanaan.

### 2.4 Contoh Kasus Anggaran Komprehensif

PT YEB merupakan perusahaan handicraft yang memproduksi gerabah. Perusahaan ini berdiri pada tahun 2007 dan berkembang dengan pesat. Produk yang diproduksi terdiri dari 3 jenis barang, yaitu: Guci, Vas dan Pot. Berikut ini adalah anggaran dari Perusahaan YEB tersebut yang disusun untuk tahun anggaran 2011. Anggaran ini sebagai contoh untuk mengetahui anggaran komprehensif dalam suatu perusahaan.

#### A. Anggaran Penjualan

##### PT YEB Anggaran Penjualan

1 Januari-31 Desember 2011

PRODUKSI	UNIT	HARGA JUAL PER UNIT (Rp)	TOTAL PENJUALAN (Rp)
Guci	300	200,000	60,000,000
Vas	250	100,000	25,000,000
Pot	350	85,000	29,750,000
jumlah	900		114,750,000

B. Anggaran Produksi

PT YEB Anggaran Produksi

1 Januari-31 Desember 2011

KETERANGAN	PRODUK		
	GUCI	VAS	POT
1. Jumlah Yang Direncanakan Untuk Dijual	300	250	350
2. Persediaan Akhir	100	75	150
3. Total Kebutuhan	400	325	500
4. Persediaan Awal	75	50	100
5. Jumlah Produksi	325	275	400

C. Anggaran Bahan Mentah

PT YEB Anggaran Bahan Mentah

1 Januari-31 Desember 2011

BAHAN MENTAH	PRODUK			JUMLAH KEBUTUHAN BAHAN BAKU
	GUCI	VAS	POT	
Tanah liat (kg)	350	250	400	1000

D. Anggaran Pembelian

PT YEB

Anggaran Pembelian

1 Januari-31 Desember 2011

BAHAN MEN TAH	KEBUTUHAN			PERSE DIAA N AWAL	JMLH PEMB ELIAN (UNIT )	HA RG A PER KG	ANGG ARAN PEMB ELIAN
	PRO DUK SI	PERSE DIAA N AKHIR	JM LH				
Tana h liat	1,000	150	85 0	550	300	85,0 00	25,500, 000
Jumlah							25,000, 000

E. Anggaran Tenaga Kerja

PT YEB

Anggaran Tenaga Kerja

1 Januari-31 Desember 2011

PRODUK	JUMLAH YANG DIPRODUK SI	DLH PER UNI T	TOTA L DLH	UPA H PER DLH	ANGGARA N BIAYA TENAGA KERJA (RP)
Guci	325	10	3,250	3,000	9,750,000
Vas	275	8	2,200	2,000	4,400,000
Pot	400	5	2,000	1,000	2,000,000
Jumlah			7,450		16,150,000

F. Anggaran Biaya-Biaya Pabrik

PT YEB

Anggaran Biaya-Biaya Pabrik

1 Januari-31 Desember 2011

KETERANGAN	JUMLAH (Rp)
Gaji manager	3,500,000
Bi. Transportasi antar pesanan	800,000
Bi. Admin pabrik	1,500,000
Upah lembur	1,800,000
TKTL	1,200,000
supplies	1,000,000
Pemeliharaan	850,000
Penyusutan	600,000
jumlah	10,750,000

## G. Anggaran Persediaan

PT YEB

### Anggaran Persediaan

1 Januari-31 Desember 2011

PRODUK	JUMLAH (UNIT)	HARGA PER UNIT	JUMLAH (RP)
Guci	100	150,000	15,000,000
Vas	75	90,000	6,750,000
Pot	150	50,000	7,500,000
jumlah			29,250,000

## H. Anggaran Biaya-Biaya Operasi

PT YEB

### Anggaran Biaya-Biaya Operasi

1 Januari-31 Desember 2011

KETERANGAN	BIAYA PENJUALAN	BIAYA UMUM DAN ADMINISTRASI	BIAYA FINANSIAL
Gaji Pegawai	1,500,000	250,000	-
Advertensi	5,000,000	-	-
Biaya Penjualan	1,000,000	200,000	-
Supplies	800,000	500,000	-
Potongan Penjualan	-	-	800,000
Jumlah	8,300,000	950,000	800,000

I. Anggaran Pengeluaran Modal

PT YEB

Anggaran Pengeluaran Modal

1 Januari-31 Desember 2011

KETERANGAN	JUMLAH (Rp)
Bangunan	150,000,000
Mesin Pembakar (Oven)	75,000,000
	225,000,000

J. Anggaran Pokok Penjualan

PT YEB

Anggaran Pokok Penjualan

1 Januari-31 Desember 2011

Bahan Mentah	Rp
Persediaan Awal 2011	46,750,000
Pembelian	<u>25,500,000</u>
Total Persediaan	72,250,000
Persediaan Akhir 2011	12,750,000
Digunakan Untuk Produksi	59,500,000
Tenaga Kerja Langsung	16,150,000
Biaya Pabrik	<u>10,750,000</u>
Total Biaya Produksi	86,400,000

Dikurangi: Barang Jadi	29,250,000
Perkiraan Harga Pokok Penjualan	57,150,000

K. Anggaran Laporan Laba Rugi

PT YEB

Anggaran Laporan Laba Rugi

1 Januari-31 Desember 2011

KETERANGAN		JUMLAH
<b>Penjualan</b>		114,750,000
<b>HPP</b>		57,150,000
<b>Laba Kotor</b>		57,600,000
<b>Dikurangi:</b>		
<b>Biaya distribusi</b>	8,300,000	
<b>Biaya administrasi</b>	950,000	
<b>Biaya finansial</b>	800,000	10,050,00
<b>EBIT</b>		47,550,000
<b>Pajak pendapatan (20%)</b>		9,510,000
<b>Laba bersih setelah pajak</b>		38,040,000

## 2.5 Pengertian Anggaran Parsial

Anggaran parsial merupakan rencana keuangan yang hanya mencakup satu atau beberapa aspek keuangan perusahaan. Anggaran ini digunakan untuk memantau dan mengontrol biaya atau pendapatan tertentu. Anggaran parsial digunakan untuk perencanaan keuangan jangka pendek dan membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan operasional. Ada beberapa alasan yang menyebabkan perusahaan menyusun anggaran secara parsial.

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

Analisis masing-masing cabang perusahaan akan sangat bermanfaat dan membantu perencanaan anggaran. Hal ini menunjukkan secara jelas berapa kontribusi pendapatan dari masing-masing cabang perusahaan pada pendapatan total perusahaan secara keseluruhan. Dengan analisis tersebut petani sebagai manajer dapat mengambil keputusan untuk memilih cabang perusahaan mana yang perlu dikembangkan, dikurangi atau bahkan tidak diusahakan lagi agar tidak menderita kerugian.

Anggaran parsial sangat sederhana dalam penyusunannya, biasa digunakan untuk melihat keuntungan dengan sedikit perubahan yang dilakukan, serta tidak memerlukan informasi yang tidak dipengaruhi oleh perubahan yang sedang diamati.

Ada beberapa macam anggaran parsial antara lain:

- 1) Anggaran keuntungan parsial
- 2) Anggaran margin kotor
- 3) Anggaran arus uang tunai parsial
- 4) Anggaran parametrik

Secara umum anggaran parsial mempertimbangkan empat komponen sebagai berikut:

- 1) Tambahan pengeluaran atau pengeluaran baru
- 2) Penerimaan yang hilang
- 3) Pengeluaran yang dihemat atau tidak jadi dikeluarkan
- 4) Penerimaan tambahan atau penerimaan baru

## **2.6 Jenis-jenis Anggaran Parsial**

### **1. Anggaran keuntungan parsial**

Anggaran keuntungan parsial digunakan untuk melihat suatu perubahan metode produksidengan kriteria keuntungan atau penghasilan bersih. Untuk hal-hal

tertentu yang tidak dapat diukur dengan keuntungan rupiah, dicatat sebagai bahan pertimbangan.

2. Anggaran marjin kotor

Penyusunan anggaran marjin kotor sangat mudah dan sederhana sehingga mudah diterapkan. Anggaran marjin kotor ini mempunyai kelemahan antara lain:

a. Keuntungan dapat meningkat dengan cara memperluas cabang perusahaan yang memberikan marjin batas tinggi per kesatuan luas atau dengan cara mengurangi yang memberikan marjin batas rendah.

b. Anggaran mutlak yang linear terhadap biaya variabel dan pendapatan kotor.

3. Anggaran arus uang tunai parsial  
Anggaran arus uang tunai digunakan untuk melihat perubahan arus uang tunai akibat perubahan yang diusulkan. Tujuannya untuk melihat kelayakan suatu usulan yang mencakup beberapa tahun (jangka panjang).

4. Anggaran parametrik  
Anggaran parametrik disusun atas dasar ramalan tentang berbagai macam ketidakpastian dan harga yang akan datang, menggunakan nilai tengah, nilai sebaran peluang, koefisien, dan sebagainya. Anggaran ini memperhatikan ketidakpastian. Sesuatu yang tidak pasti dinyatakan sebagai koefisien. Jika yang tidak pasti hanya satu (satu koefisien) disebut dengan *break-even budgeting*, sedangkan jika yang tidak pasti lebih dari satu disebut *parametric budgeting*.

a. *Break-even budgeting* (anggaran impas)

Dalam hal ini anggaran disusun untuk menetapkan nilai koefisien yang telah ditetapkan sehingga keuntungan sama dengan kerugian atau impas. Kelebihan anggaran, yaitu:

- 1) dapat melihat dengan mudah apakah suatu rencanamenguntungkan,
- 2) perencana dengan cepat dapat merekomendasi, dan
- 3) dapat melihat apakah bermanfaat.

b. *Parametric budgeting* (anggaran parametrik)

Anggaran parametrik disusun karena ketidakpastian lebih dari satu. Pemberian nilai danarti koefisien merupakan suatu keputusan tersendiri dimana beragam alternatif dalam memberikan nilai koefisien merupakan beberapa alternatif perencanaan.

5. Anggaran interpriseAnggaran interprise adalah anggaran yang dapat digunakan untuk memperkirakan pengeluaran dan pendapatan suatu cabang perusahaan per kesatuan produksi atau per unit.

## 2.7 Contoh Kasus Anggaran Parsial

PT Izath Sentosa adalah perusahaan yang membuat topi, berikut data penjualan 3 bulan terakhir, tentukan penjualan bulan April

Bulan	Penjualan (kuantitas)
Januari	2000
Februari	2300

Maret	2450
-------	------

Penyelesaian:

Bulan	Penjualan (kuantitas)
Januari	2000
Februari	2300
Maret	2450
april	*2250

\*2250 diperoleh dari (rata-rata 3 bulan sebelumnya)



# BAB XIII

## ANGGARAN FLEKSIBEL

### 1. Pengertian Anggaran Fleksibel

Anggaran fleksibel (flexible budget) adalah anggaran yang memungkinkan suatu perusahaan untuk menghitung perkiraan biaya dalam suatu tingkatan aktivitas menurut Hansen dan Mowen, (2012:443). Anggaran fleksibel bertujuan untuk memberikan umpan balik secara lebih sering yang dibutuhkan oleh para manajer untuk menerapkan pengendalian dan menjalankan rencana dengan efektif. Penyusunan anggaran fleksibel ini diperlukan adanya anggaran berdasarkan rentang beberapa tingkat aktivitas, untuk menghitung tingkat output yang berbeda maka perlu mengetahui pola perilaku biaya tiap barang dalam anggaran (Mauliddah et al., 2021). Jumlah perkiraan biaya meningkat sejalan dengan meningkatnya tingkat produksi karena jumlah biaya variabel naik sejalan dengan kenaikan output menurut Hansen dan Mowen (2012:445).

Anggaran fleksibel adalah jenis anggaran yang dirancang untuk menyesuaikan dengan perubahan tingkat aktivitas atau volume dalam suatu perusahaan. Berbeda dengan anggaran statis yang tetap dan tidak berubah, anggaran fleksibel dapat "beradaptasi" dengan variasi biaya bisnis, memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi potensi kenaikan atau penurunan kebutuhan moneter.

#### Cara Kerja Anggaran Fleksibel

1. Penyesuaian Berdasarkan Aktivitas: Anggaran fleksibel menghitung biaya berdasarkan tingkat aktivitas aktual yang terjadi. Ini berarti bahwa biaya variabel dihitung per unit dan disesuaikan dengan volume produksi atau penjualan yang sebenarnya. Misalnya, jika sebuah perusahaan mengalokasikan 25% dari pendapatannya untuk gaji, maka jumlah tersebut akan berubah sesuai dengan fluktuasi pendapatan.
2. Penggunaan Biaya Tetap dan Variabel: Dalam penyusunan anggaran fleksibel, biaya tetap (seperti sewa) tetap konstan, sementara biaya variabel (seperti

bahan baku) akan berubah seiring dengan perubahan volume aktivitas. Formula dasar untuk menghitung anggaran fleksibel adalah:

3. Evaluasi Kinerja: Anggaran ini juga berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja manajer dan efisiensi operasional. Dengan membandingkan hasil aktual dengan anggaran yang telah disesuaikan, manajemen dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan membuat keputusan yang lebih tepat tentang alokasi sumber daya.
4. Fleksibilitas dalam Perencanaan: Anggaran fleksibel memungkinkan perusahaan untuk melakukan perencanaan yang lebih realistis dan responsif terhadap perubahan kondisi pasar, sehingga meningkatkan kemampuan manajemen dalam merespons situasi yang dinamis.

Anggaran fleksibel mempunyai beberapa keunggulan, Ahmad (2007:179) menjelaskan kegunaan utama anggaran fleksibel yaitu :

1. Untuk memudahkan persiapan anggaran fleksibel bagi Pusat Pertanggung jawaban untuk dicantumkan dalam Rencana Laba Taktis.
2. Menyajikan sasaran yang jelas dari pengeluaran bagi para manajer di Pusat Pertanggung jawaban selama periode yang tercakup dalam kerangka rencana laba.
3. Menyuguhkan jumlah-jumlah anggaran pengeluaran yang disesuaikan dengan aktivitas aktual untuk perbandingan-perbandingan (terhadap pengeluaran aktual) dalam laporan kinerja bulanan

## **2. Mamfaat Anggaran Fleksibel**

Anggaran fleksibel merupakan alat manajemen keuangan yang sangat berharga bagi perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti. Keunggulannya terletak pada kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan

perubahan tingkat aktivitas, sehingga memberikan gambaran yang lebih akurat tentang kinerja keuangan perusahaan. Dengan demikian, anggaran fleksibel memungkinkan perusahaan untuk melakukan pengendalian biaya yang lebih efektif, mengevaluasi kinerja secara lebih adil, dan mengambil keputusan yang lebih baik.

Salah satu manfaat utama anggaran fleksibel adalah kemampuannya untuk meningkatkan pengendalian biaya. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, tingkat aktivitas perusahaan dapat berfluktuasi secara signifikan. Anggaran tetap, yang dibuat berdasarkan tingkat aktivitas yang direncanakan, tidak dapat mencerminkan perubahan ini. Akibatnya, perbandingan antara biaya aktual dan anggaran tetap dapat memberikan informasi yang menyesatkan. Anggaran fleksibel, di sisi lain, disesuaikan dengan tingkat aktivitas aktual, sehingga memungkinkan perusahaan untuk membandingkan biaya aktual dengan biaya yang seharusnya terjadi pada tingkat aktivitas tersebut. Hal ini memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi varians biaya yang signifikan dan mengambil tindakan korektif yang tepat waktu.

Selain itu, anggaran fleksibel juga memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja manajer dan departemen secara lebih adil. Dalam anggaran tetap, manajer dievaluasi berdasarkan kinerja mereka terhadap target yang ditetapkan pada tingkat aktivitas yang direncanakan. Jika tingkat aktivitas aktual berbeda dari yang direncanakan, penilaian ini dapat menjadi tidak adil. Anggaran fleksibel menghilangkan distorsi ini dengan menyesuaikan anggaran dengan tingkat aktivitas aktual, sehingga manajer dievaluasi berdasarkan kinerja mereka dalam kondisi yang sebenarnya.

Anggaran fleksibel juga merupakan alat yang berharga untuk pengambilan keputusan. Dengan menyediakan informasi yang lebih akurat tentang biaya dan pendapatan pada berbagai tingkat aktivitas, anggaran fleksibel memungkinkan manajemen untuk membuat keputusan yang lebih baik terkait dengan harga, produksi, dan investasi. Misalnya, anggaran fleksibel dapat digunakan untuk melakukan analisis biaya-volume-laba yang lebih akurat, yang dapat membantu manajemen dalam menentukan harga jual yang optimal.

Selain itu, anggaran fleksibel juga mendorong perusahaan untuk membuat perencanaan yang lebih realistis dan fleksibel. Dalam proses penyusunan anggaran fleksibel, perusahaan harus mempertimbangkan berbagai kemungkinan tingkat aktivitas dan mengembangkan rencana kontinjensi untuk menghadapi berbagai skenario. Hal ini membantu perusahaan untuk lebih siap menghadapi perubahan kondisi pasar atau ekonomi.

Terakhir, anggaran fleksibel juga dapat membantu perusahaan meningkatkan efisiensi operasional. Dengan membandingkan biaya aktual dengan anggaran fleksibel, perusahaan dapat mengidentifikasi area-area di mana terjadi pemborosan atau inefisiensi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengambil langkah-langkah untuk mengurangi pemborosan dan meningkatkan produktivitas.

Secara keseluruhan, anggaran fleksibel adalah alat manajemen keuangan yang sangat penting bagi perusahaan yang ingin meningkatkan pengendalian biaya, evaluasi kinerja, pengambilan keputusan, perencanaan, dan efisiensi operasional. Dengan kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tingkat aktivitas, anggaran fleksibel memberikan gambaran yang lebih akurat tentang kinerja keuangan perusahaan dan membantu manajemen dalam membuat keputusan yang lebih baik.

### **3. Tantangan dalam Penyusunan Anggaran Fleksibel**

Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah kesulitan dalam memisahkan biaya menjadi komponen tetap dan variabel. Akurasi pemisahan ini sangat penting karena anggaran fleksibel sangat bergantung pada klasifikasi biaya yang tepat. Beberapa biaya mungkin memiliki elemen tetap dan variabel, sehingga memerlukan analisis yang cermat untuk mengklasifikasikannya dengan benar.

Selain itu, menentukan tingkat aktivitas yang relevan juga merupakan tantangan tersendiri. Anggaran fleksibel didasarkan pada tingkat aktivitas yang relevan, seperti volume produksi atau penjualan. Tingkat aktivitas yang dipilih harus mencerminkan pendorong biaya utama perusahaan dan harus dapat diukur dengan akurat. Namun, dalam beberapa kasus,

sulit untuk mengidentifikasi pendorong biaya utama atau mengukur tingkat aktivitas dengan akurat.

Tantangan lain yang dihadapi adalah pengumpulan dan pemrosesan data. Penyusunan anggaran fleksibel membutuhkan data yang akurat dan tepat waktu tentang biaya dan tingkat aktivitas. Pengumpulan dan pemrosesan data ini dapat memakan waktu dan sumber daya, terutama untuk perusahaan besar dengan operasi yang kompleks. Selain itu, perubahan kondisi pasar yang cepat juga dapat menjadi tantangan. Anggaran fleksibel harus cukup fleksibel untuk mengakomodasi perubahan ini, tetapi juga harus tetap realistis.

Kompleksitas dan biaya juga merupakan faktor yang perlu dipertimbangkan. Penyusunan anggaran fleksibel bisa lebih kompleks dan mahal daripada penyusunan anggaran tetap. Perusahaan mungkin perlu berinvestasi dalam sistem dan perangkat lunak untuk mendukung proses ini. Selain itu, resistensi dari manajemen juga dapat menjadi hambatan. Beberapa manajer mungkin menolak untuk menggunakan anggaran fleksibel karena mereka merasa lebih nyaman dengan anggaran tetap. Penting untuk mengkomunikasikan manfaat anggaran fleksibel dan memberikan pelatihan yang memadai kepada manajer.

Ketidakpastian pendapatan juga dapat membuat perencanaan anggaran menjadi lebih sulit. Pendapatan yang tidak stabil atau tidak pasti dapat membuat perencanaan anggaran menjadi lebih sulit. Individu atau bisnis dengan pendapatan tidak teratur mungkin kesulitan merencanakan pengeluaran mereka. Meskipun ada tantangan ini, manfaat anggaran fleksibel seringkali lebih besar daripada biayanya. Dengan perencanaan dan pelaksanaan yang cermat, perusahaan dapat menggunakan anggaran fleksibel untuk meningkatkan pengendalian biaya, evaluasi kinerja, dan pengambilan keputusan

## **2.4 Penyusunan Anggaran Fleksibel**

Penyusunan anggaran fleksibel dimulai dengan langkah krusial, yaitu identifikasi dan klasifikasi biaya. Proses ini mengharuskan pemisahan yang cermat antara biaya tetap dan

variabel, di mana biaya tetap tidak berubah terlepas dari fluktuasi tingkat aktivitas, sementara biaya variabel berbanding lurus dengan perubahan tersebut. Beberapa biaya mungkin menunjukkan karakteristik campuran, sehingga memerlukan analisis mendalam untuk memisahkannya dengan tepat. Selanjutnya, pendorong biaya, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi biaya variabel, perlu diidentifikasi. Contohnya, volume produksi, jam kerja mesin, atau jumlah unit yang terjual.

Setelah biaya diidentifikasi dan diklasifikasikan, langkah berikutnya adalah menentukan rentang aktivitas yang relevan. Rentang ini harus mencakup tingkat aktivitas yang mungkin dicapai oleh perusahaan, menetapkan batas aktivitas di mana anggaran fleksibel akan berlaku. Rentang yang relevan adalah rentang aktivitas di mana hubungan biaya tetap dan variabel tetap valid.

Langkah selanjutnya adalah menghitung biaya variabel per unit. Data biaya historis digunakan untuk menganalisis dan menghitung biaya variabel per unit dari setiap pendorong biaya, yang membantu menentukan bagaimana biaya berubah seiring dengan perubahan tingkat aktivitas. Berdasarkan informasi ini, rumus anggaran fleksibel disusun untuk setiap biaya, mencerminkan hubungan antara biaya tetap, biaya variabel per unit, dan tingkat aktivitas. Rumusnya adalah:

**Total Biaya = Biaya Tetap + (Biaya Variabel per Unit x Tingkat Aktivitas).**

Dengan rumus yang telah disusun, anggaran disiapkan untuk berbagai tingkat aktivitas dalam rentang yang relevan. Ini menghasilkan serangkaian anggaran yang mencerminkan biaya yang diharapkan pada setiap tingkat aktivitas. Secara berkala, anggaran fleksibel dibandingkan dengan data biaya aktual untuk mengidentifikasi varians. Analisis varians ini membantu mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. Asumsi yang mendasari anggaran fleksibel juga ditinjau dan diperbarui secara berkala, terutama jika ada perubahan signifikan dalam kondisi bisnis.

Contoh Anggaran Fleksibel

## Perusahaan Produk Elektronik Jaya

Produk Elektronik Jaya memproduksi komponen elektronik. Perusahaan ingin menyusun anggaran fleksibel untuk biaya produksi langsungnya. Berikut adalah informasi yang relevan:

- a. Biaya Tetap:
  1. Sewa pabrik: Rp 50.000.000 per bulan
  2. Gaji pengawas produksi: Rp 30.000.000 per bulan
- b. Biaya Variabel per Unit:
  1. Bahan baku langsung: Rp 10.000 per unit
  2. Tenaga kerja langsung: Rp 5.000 per unit

Rentang Aktivitas yang Relevan: 5.000 hingga 10.000 unit per bulan.

### Penyusunan Anggaran Fleksibel:

- a. Identifikasi dan Klasifikasi Biaya:
  1. Biaya tetap: Sewa pabrik, gaji pengawas produksi
  2. Biaya variabel: Bahan baku langsung, tenaga kerja langsung
  3. Pendorong biaya: Jumlah unit yang diproduksi
- b. Tentukan Rentang Aktivitas yang Relevan:
  1. 5.000 hingga 10.000 unit per bulan
- c. Hitung Biaya Variabel per Unit:
  1. Bahan baku langsung: Rp 10.000 per unit
  2. Tenaga kerja langsung: Rp 5.000 per unit
  3. Total Biaya variabel per unit: Rp 15.000 per unit.
- d. Susun Rumus Anggaran Fleksibel:
  1. Total Biaya = Biaya Tetap + (Biaya Variabel per Unit x Jumlah Unit)
  2. Total Biaya = (Rp 50.000.000 + Rp 30.000.000) + (Rp 15.000 x Jumlah Unit)
  3. Total Biaya = Rp 80.000.000 + (Rp 15.000 x Jumlah Unit)
- e. Siapkan Anggaran untuk Berbagai Tingkat Aktivitas

Jumlah unit	Biaya tetap	Biaya Variabel	Total biaya
5000	Rp 80,000,000.00	Rp 75,000,000.00	Rp 155,000,000.00
7500	Rp 80,000,000.00	Rp 112,500,000.00	Rp 192,500,000.00
10000	Rp 80,000,000.00	Rp 150,000,000.00	Rp 230,000,000.00

Analisis:

- a. Jika perusahaan memproduksi 7.500 unit, total biaya produksi langsung yang diharapkan adalah Rp 192.500.000.
- b. Jika produksi aktual adalah 8.000 unit, perusahaan dapat menggunakan anggaran fleksibel untuk membandingkan biaya aktual dengan biaya yang seharusnya pada tingkat produksi tersebut.

## 5. Mengevaluasi Kinerja Perusahaan

Evaluasi kinerja perusahaan menggunakan anggaran fleksibel memberikan landasan yang lebih kuat dan adil dibandingkan dengan pendekatan anggaran tetap. Proses ini dimulai dengan penyusunan anggaran fleksibel yang cermat, di mana biaya tetap dan variabel diidentifikasi dan dipisahkan, pendorong biaya yang relevan ditentukan, rentang aktivitas yang realistis ditetapkan, biaya variabel per unit dihitung, rumus anggaran disusun, dan akhirnya anggaran disiapkan untuk berbagai tingkat aktivitas.

Setelah anggaran fleksibel tersusun, langkah selanjutnya adalah membandingkannya dengan kinerja aktual. Data aktual tentang biaya dan tingkat aktivitas dikumpulkan, dan selisih (varians) antara biaya aktual dan biaya yang dianggarkan dihitung. Varians ini kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi penyebabnya, dan jika relevan, dipisahkan menjadi varians harga dan varians efisiensi.

Evaluasi kinerja itu sendiri melibatkan penilaian manajerial, di mana kinerja manajer dinilai berdasarkan kemampuan mereka mengendalikan biaya yang dapat dikendalikan, dengan fokus pada varians yang disebabkan oleh keputusan manajerial. Kinerja antar departemen juga dibandingkan menggunakan anggaran

fleksibel, untuk mengidentifikasi departemen yang efisien dan yang kurang efisien. Selain itu, efisiensi penggunaan sumber daya dievaluasi, dan dampak varians terhadap profitabilitas perusahaan dianalisis.

Tindak lanjut dari evaluasi ini melibatkan pengambilan tindakan korektif untuk mengatasi varians yang merugikan, penerapan praktik terbaik dari area yang berkinerja baik, dan peninjauan serta pembaruan asumsi anggaran fleksibel secara berkala. Anggaran disesuaikan dengan perubahan kondisi bisnis untuk menjaga relevansinya.

Evaluasi kinerja dengan anggaran fleksibel menawarkan manfaat signifikan, termasuk akurasi yang lebih tinggi karena disesuaikan dengan tingkat aktivitas aktual, keadilan dalam mengevaluasi manajer berdasarkan biaya yang seharusnya mereka keluarkan, pengendalian biaya yang lebih baik melalui identifikasi biaya yang tidak efisien, dan informasi yang lebih baik untuk pengambilan keputusan manajerial. Dengan demikian, penggunaan anggaran fleksibel memungkinkan perusahaan untuk melakukan evaluasi kinerja yang lebih komprehensif dan efektif, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi dan profitabilitas.

RESEARCH, SURVEY, CONSULTING AND PUBLIC SECTOR

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan. 2003. *Anggaran Perusahaan*. Edisi Pertama. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Adnyan, I Made. (2020). *Penganggaran Perusahaan*. Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS): Jakarta Selatan.
- Adnyana, I. M. (2020). *Penganggaran Perusahaan*. Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS).
- Adnyana, I. M. (2020). *Penganggaran Perusahaan*. Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS).
- Adnyana, I. M. (2020). *Penganggaran Perusahaan*. Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS). ISBN 978-623-7376-48-4.
- Adnyana, I. M. (2020). *Penganggaran Perusahaan*. Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS).
- Adnyana, I. M. (2020). *Penganggaran Perusahaan*. Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS).
- Angelica, P., & Hadi, A. (2024). Perhitungan Harga Pokok Produksi dan Harga Pokok Penjualan Terhadap Laba Bersih (Studi Kasus Pabrik Tempe Istiqomah Bandar Lampung). *Jurnal EMT KITA*, 8(2), 637-644. <https://doi.org/10.35870/emt.v8i2.2189>
- Anggraeni, S. N., Marlina, T., & Suwarno. (2021). Penyusunan Laporan Keuangan pada UMKM Berdasarkan SAK EMKM (Studi Kasus pada Pabrik Tempe Kasmono). *Jurnal Aplikasi Bisnis Kesatuan*, 1(2), 253-270.
- Anggraini, R. D., & Supriyadi, E. (2021). Pengaruh penganggaran terhadap kinerja keuangan perusahaan: Studi pada sektor manufaktur. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 18(2), 123-136.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Ardiani, P. (2020). Implementasi anggaran variabel dalam perencanaan strategis perusahaan. *Jurnal Manajemen Keuangan*, 12(1), 45-58.

Ari Fianta. 2016. Analisis Anggaran sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi pada CV.Konveksi Intim di BaganBatu.Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Pekanbaru

Arthaswadaya Agum., (2015), Pengaruh Asimetri Informasi Terhadap Budgetary Slack Dengan Self Esteem Sebagai Pemoderasi (Studi Eksperimen dalam Konteks Penganggaran Partisipatif), Jurnal Akuntansi Universitas Yogyakarta.

Azhar, S. (2019). Pengaruh anggaran fleksibel terhadap efektivitas biaya operasional. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 14(3), 233-248.

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2016). *Fundamentals of Financial Management*. Cengage Learning.

Bukhori, M. D., Ari, Ananda B., & Lery, Elvanov. K. (2018). Menghitung Biaya Overhead Pabrik Pada Usaha Tempahan Sepatu Barus. *NIAGAWAN*, Vol. 7, No. 3, pp. 185-191.

Capah, Awaluddin. (2021). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Opd Kabupaten Dairi). Skripsi, Fakultas Ekonomi, Medan: Universitaa Negeri Medan.

Capah, Awaluddin. (2021). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Opd Kabupaten Dairi). *Skripsi*, Fakultas Ekonomi, Medan: Universitaa Negeri Medan.

Chandra, R. (2013). *Financial Management*. BookRix

Daftar Pustaka

Darsono dan Ari Purwanti. (2010). *Penganggaran Perusahaan* (cet-2). Mitra WacanaMedia.

Deegan, C. (2014). *Financial Accounting Theory* (4th ed.). Australia: MC Geaw Hill.

Deegan, C. (2014). *Financial Accounting Theory* (4th ed.). Australia: MC Geaw Hill.

Dewi, M. A., & Firmansyah, T. (2021). "Strategi Penyusunan Anggaran Administrasi yang Efektif." *Jurnal Akuntansi Manajerial*, 9(2), 67-82.

Dewi, Santi Rahma. (2019) *Buku Ajar Akuntansi Biaya*. UMSIDA Press: Sidoarjo.

Dinur, R., Suryamen, H., & Akbar, F. (2020). Pembangunan Sistem Informasi Geografis Penyebaran Lokasi Usaha Florist Berbasis Web di Kota Padang. *Jurnal Nasional Teknologi Dan Sistem Informasi*, 6(1), 29-37.

Fadli, I., & Rizka Ramayanti. (2020). Analisis Perhitungan Harga Pokok Produksi Berdasarkan Metode Full Costing (Studi Kasus Pada UKM Digital Printing Prabu). *Jurnal Akuntansi Kajian Ilmiah Akuntansi (JAK)*, 7(2), 148-161. <https://doi.org/10.30656/jak.v7i2.2211>

Fatmawati, Dewi. & Aliyah, Siti. (2022). Analisis Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Dengan Menggunakan Anggaran (Studi Kasus Pada KSPPS BMT Mitra Muamalah), *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Syariah*, 6(2), 1-14.

Fauziyyah, Nurul, Kembauw, Esther, dkk. 2021 *Penganggaran Perusahaan Sebuah Tinjauan Teori Dan Praktis*. Bandung: Penerbit Widina Bhakti Persada.

Firmansyah, D., Hari Mulyadi, & Dwinanto Priyo Susetyo. (2023). Penentuan Harga Jual: Harga Pokok Produksi dan Ekspektasi Laba. *JKBM (JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN)*, 9(2), 202-215. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v9i2.8808>

Fuad, M., Edy, S., Sugiarto, Moeljadi, Christina, E., & M., F. R. N. H. (2020). *Anggaran Perusahaan: Konsep dan Aplikasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama.

Fuad, M., Sukarno, E., Sugiarto, Cristina, M. E., & Fatima. (2020). *AnggaranPerusahaan Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

George R. Terry dan Leslie W. Rue. 2012. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hansen, Don R., dan Maryanne M. Mowen., (2012), *Akuntansi Manajerial, Edisi Kedelapan*. Salemba Empat, Jakarta.

Hansen, Don R., dan Maryanne M. Mowen., (2012), *Akuntansi Manajerial, Edisi Kedelapan*. Salemba Empat, Jakarta.

Harahap, S. S. (2019). *Teori Akuntansi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Harimurti, F. (2008). Penyusunan Anggaran Perusahaan Sebagai Alat Manajemen Dalam Pencapaian Tujuan. *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi*, 6(1).

Hartirini Warnaningtyas, S. E., & Rohmatiah, A. (2022). *Penganggaran Perusahaan*. Penerbit Lakeisha.

Hartono, & Asj'ari, F. (2021). *Anggaran Perusahaan: Pendekatan Praktis (1st ed.)*. CV. Literasi Nusantara Abadi.

Hartono, Asj'ari, Fachrudiy 2021 *Anggaran Perusahaan Pendekatan Praktis*, Malang: Penerbit Literasi Nusantara

I Made Agus Putrayasa dan Made Dana Saputra, *Penganggaran dan Analisis Anggaran Penjualan*, *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, Vol. 14, No.1, Maret 2018

ID FOOD. (2022). *RKAP 2022 BUMN Holding Pangan*. ID FOOD. <https://idfood.co.id/assets/uploads/document/rkap/Buku%20RKAP%202022%20Holding%20Pangan.pdf>

Indriyani, N. (2015). Penerapan Anggaran Sebagai Alat Bantu Manajemen Pada PT. Pos Indonesia Kantor Area X Makassar. *Akmen Jurnal Ilmiah*, 12(4).

Irsutami, & Wulan, P. D. (2014). Penyusunan Anggaran Discretionary Expenses pada PT Anshun Joyful T & T. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 208–217.

Jamalullail, A., Susilawati, R. A. E., & Purwanto, N. (2016). Analisis Penyusunan Laporan Laba Rugi Berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK ETAP) No.5 (Studi Kasus KSU Artha Mitra Karya Malang). *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 4(2).

- Julitawaty, W., Willy, F., & Goh, T. S. (2020). Pengaruh Personal Selling Dan Promosi Penjualan Terhadap Efektifitas Penjualan Ban Sepeda Motor PT. Mega Anugrah Mandiri. *Bisnis Kolega*, 6(1), 43-56. Retrieved from <https://www.ejournal.pmci.ac.id/index.php/jbk/article/view/47>
- Kamaruddin Ahmad., 2007, *Akuntansi Manajemen, Dasar-Dasar Konsep Biaya Dan Pengambilan Keputusan*, Edisi Revisi, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kamaruddin Ahmad., 2007, *Akuntansi Manajemen, Dasar-Dasar Konsep Biaya Dan Pengambilan Keputusan*, Edisi Revisi, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Karmelia, M., Diana, N., & Afifudin. (2021). Analisis Anggaran Biaya Bahan Baku dalam Produksi sebagai Alat Perencanaan Laba Hasil Penjualan (Studi Kasus pada Home Industry "Lamore" Pastry Shop di Malang). *E-Jra*, 10(08), 13-24.
- Kasmir. 2017. Analisis Laporan Keuangan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- LPP TVRI Stasiun Lampung. Jurnal Sistem Informasi Akuntansi (JUSINTA) AMIK Dian Cipta Cendikia.
- Kerap, V. T., Nangoi, G., & Rondonuwu, S. (2022). Analisis Anggaran Biaya Produksi pada PT. Anping Seafood Indonesia. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, 5(2), 583-592.
- Khoiriyah, M. D. (2021). Penyusunan Laporan Keuangan: Studi Kasus pada UD Sinar Jaya Putra Roviki. Skripsi, Universitas Muhammadiyah Jember.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kuntadi, C., & Rosdiana, D. (2022). Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas penyerapan anggaran belanja pendidikan: Perencanaan anggaran, peraturan, koordinasi (literature review). *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Sistem Informasi*, 4(2), 142-152.
- Lestari, I. A., & Nasution, M. D. (2022). Peranan anggaran biaya produksi sebagai pengendalian dalam menunjang efektivitas proyek konsultasi pendidikan. *ARBITRASE: Journal of Economics and*

*Accounting*, 3(1), 133–136.  
<https://doi.org/10.47065/arbitrase.v3i1.472>

Lusiana, dkk. (2021). *Anggaran Perusahaan*. Selfietera Indonesia: Yogyakarta.

Lusiana, S. Y. S., Zefriyenni, & Silvia Sari. (2022). *Anggaran Perusahaan: Buku Ajar*. Selfietera Indonesia.

Mardiana, 2018, *Analisa Penyusunan Anggaran Penjualan Crude Palm Oil (CPO) Pada PT. Karya Sawit Lestari Betung*, Jurnal ACSY, Jurnal Accaunting Politeknik Sekayu, Volume VII No. 1, Januari - Juni 2018.

Markum, Fathin Nur Aini & Teguh Purwanto. (2022). Analisis Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung Terhadap Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung Pada Pt. Delta Jaya Engineering. *Journal of Sustainability Business Research*: Surabaya.

Marshall, D., McManus, W., & Viele, D. (2013). EBOOK:  
*Accounting: What the Numbers Mean*. McGraw-Hill Education.

Muda, Lokot H., dkk. (2024). The Influence of Budgeting on Operational Efficiency in Seulawah Kupa. *Economic: Journal Economic and Business*, Vol. 3, No. 3, pp. 155-158.

Mulyadi. (2016) *Akuntansi Biaya*, Edisi 5, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi: Yogyakarta.

Mulyadi. (2016). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

Mulyadi. (2016). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

Mulyadi. (2016). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

Mulyono, H. (2020). *Manajemen Keuangan Perusahaan: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Nafarin, M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Revisi. Salemba Empat. Jakarta.

Narhensa, E. I. E., Sahara, K., & Agustin, B. H. (2023). Penerapan anggaran produksi dalam upaya pengendalian biaya produksi untuk meningkatkan laba pada Pia Latief Kediri. *JREA: Jurnal Riset Ekonomi dan Akuntansi*, 1(2), 38–50. <https://doi.org/10.54066/jrea-itb.v1i2.259>

Nasution, H., & Siregar, R. (2022). Dampak anggaran variabel terhadap pengambilan keputusan manajemen dalam perusahaan jasa. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 19(1), 78-92.

Nita Purwitasari. 2017. Analisis Anggaran Penjualan atas realisasi penjualan tiga jenis pupuk pada PT. Pertani (PERSERO)wilayahSumatera bagian Selatan.Jurnal.

- Nurhadi Ahmad dan Effendy Aidil Amin, 2020, *Penganggaran Perusahaan*, Banten: Penerbit UNPAM Press.
- Nurhadi Ahmad, Effendy Aidil Amin (2020), *Penganggaran Perusahaan*, Banten: Unpam Press.
- Nurhafid, A. (2017). Tinjauan Atas Penyusunan Anggaran dan Realisasinya sebagai Alat Penilaian Kinerja Perusahaan Pada PT TASPEN (Persero) KCU Bandung (*Doctoral dissertation, STIE Ekuitas*).
- Oktaviani, N., Mardianto, D., & Handayani, D. (2023). Pengaruh Biaya Overhead Pabrik dan Biaya Tenaga Kerja Langsung terhadap Hasil Penjualan Pada Usaha Loyang Pak May Padang. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5(2), 447-451.
- Oktaviyah, N. (2022). Penyusunan Anggaran Operasional pada UMKM Kuliner di Kabupaten Maros. *BIJAC: Bata Ilyas Journal of Accounting*, 3(2), 49-57.
- Prasetyo, T., & Handoko, P. (2020). "Pengaruh Pengelolaan Anggaran Pemasaran terhadap Kinerja Perusahaan." *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 15(3), 120-135.
- Prawironegoro dan Purwanto. 2016. *Penganggaran Perusahaan*. Mitra Wacana Media. Edisi ke-3. Jakarta.
- Purwanto, E. (2021). Pengaruh Volume Penjualan, Biaya Produksi, Dan Pajak Penghasilan Terhadap Laba Bersih Di Bursa Efek Indonesia. *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, 10(2), 215-224.  
<https://doi.org/10.46367/iqtishaduna.v10i2.422>
- Rahayu, P. S., dkk. (2023). *Penganggaran Perusahaan*. Penerbit Media Sains Indonesia. ISBN 978-623-195-459-6.
- Ramdhani, D., & Anisa, I. Z. (2017). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber daya manusia Dan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada organisasi perangkat daerah provinsi banten. *Jurnal riset akuntansi terpadu*, 10(1).
- Ramdhansyah, & Karo-karo, S. (2024). Partisipasi guru dalam penyusunan anggaran sekolah dan pengaruhnya terhadap kinerja anggaran sekolah. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 5(10).
- Rizal, Muhammad., & Jumiadi AW. (2012). *Akuntansi biaya*. Medan: Departemen Pendidikan Nasional Badan Penelitian dan Pengembangan.

- Rizal, Muhammad., & Jumiadi AW. (2012). *Akuntansi biaya*. Medan: Departemen Pendidikan Nasional Badan Penelitian dan Pengembangan.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2016). *Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.
- Santoso, B., & Widodo, S. (2021). "Analisis Penyusunan Anggaran Biaya Pemasaran pada Perusahaan Ritel." *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 45-60.
- Sasongko, Ananta Wahyu. (2023). *Anggaran Tenaga Kerja*. Universitas Negeri Malang: Malang.
- Sasongko, C. (2019). *Anggaran*. Salemba Empat.
- Savitri, E. (2016). *Penganggaran Perusahaan 2*. Yogyakarta: Pustaka Sahila.
- Seto, A. A., Sitanggang, D., Mahiri, E. A., Nurchayati, Suprapti, S., Hikmah, W. R., & Atichasari, A. S. (2023). *Penganggaran Bisnis & Perhitungannya*. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia. ISBN: 978-623-09-3118-5.
- Shabrina Annisa, (2016), *Penerapan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi Pada PT.Ansar Terang Crushindo*, Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB. Brawijaya Vol 3 No.2
- Shabrina Annisa, (2016), *Penerapan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi Pada PT.Ansar Terang Crushindo*, Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB. Brawijaya Vol 3 No.2
- Shofiana, S. P. W. (2015). *Perhitungan Biaya Overhead Pabrik pada CV. Krama Agung Samarinda*. Neliti. Diakses pada 5 Maret 2025.
- Simamora, H. (2017). *Manajemen Pemasaran Strategik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, H. (2020). *Manajemen Biaya*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, H. (2020). *Manajemen Biaya*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simanjuntak, Windi Wahyuni., Darwis Harahap, Zulaika Matondang. (2024). *Perhitungan Biaya Pemasaran dan Biaya Administrasi Umum Terhadap PT Astra Agro Lestari, Tbk*. Diakses pada 7 Maret 2025. <https://jurnal.uinsyahada.ac.id/index.php/Profetik/article/view/6420/3847>

- Sinaga Asrani dan Irama Ova Novi, Anggaran Penjualan Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Pengelolaan Laba Perusahaan, *Jurnal Ekonomi*, Vol.2 No.1 Juni 2021 ISSN.2686 – 6064
- Sinau Bareng Dewi Cahyani Astuti. *Jurnal Jumma* 45 Vol 2 No. 2 Oktober 2023 | E-ISSN: 2828-7118 / P-ISSN: 2828-7207, Hal 40-47
- Siregar, F., & Hakim, R. (2020). Implementasi penganggaran fleksibel dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi. *Jurnal Manajemen Strategis*, 17(4), 222-239.
- Suhardi. (2019). *Budgeting: Perusahaan, Koperasi, dan Simulasinya*. Yogyakarta: Gava Media. ISBN: 978-602-5568-57-2.
- Sulistyowati, C., Farihah, E., & Hartadinata, O. S. (2021). *Anggaran Perusahaan: Teori dan Praktika*. Scopindo Media Pustaka.
- Sumber Buku :
- Sumber Buku:
- Sumber Buku:
- Supriyono, R. (2018). *Akuntansi Biaya: Perhitungan dan Pengendalian Biaya dalam Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Supriyono, R. A. (2019). *Akuntansi Biaya: Penentuan Harga Pokok*
- Susanto, A., & Widjaja, D. (2021). Pengaruh anggaran berbasis aktivitas terhadap efisiensi biaya operasional. *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 20(2), 134-148.
- Syafitri, Yuli & M. Sebastian Syah Putra. (2018). Pengembangan Aplikasi Akuntansi Biaya Tenaga Kerja Langsung Pada LPP TVRI Stasiun Lampung. *Jurnal Sistem Informasi Akuntansi (JUSINTA) AMIK Dian Cipta Cendikia*.
- Temalagi, S., Nugroho, A., Choiriah, S., Anasta, L., & Doktoralina, C. M. (2024). *Penganggaran Perusahaan: Teori dan Kasus*. Salemba Empat.
- Umarella, B. (2019). Analisis anggaran sebagai upaya dalam perencanaan dan pengendalian biaya proyek pada PT X di Kota Ambon. *Intelektiva: Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 1(2).
- Usman, H. (2022). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Edisi 4. Bumi Aksara.
- Utari Dewi, Ari Purwanti dan Darson. (2016). *Akuntansi Manejemen Edisi IV*. Penerbit Mitra Wacana Media, Jakarta.

- Wahyuni, S. (2019). Pengaruh penganggaran fleksibel terhadap pencapaian target keuangan perusahaan. *Jurnal Keuangan Perusahaan*, 13(3), 189-204.
- Warnaningtyas, H., & Rohmatiah, A. (2022). *Penganggaran Perusahaan*. Penerbit Lakeisha. ISBN 978-623-420-051-5.
- Warnaningtyas, H., & Rohmatiah, A. (2022). *Penganggaran Perusahaan*. In *Penganggaran Perusahaan*. Penerbit Lakeisha.
- Warnaningtyas, H., & Rohmatiah, A. (2022). *Penganggaran Perusahaan*. Klaten: Lakeisha. ISBN: 978-623-420-051-5.
- Wijaya, B. (2021). Strategi optimalisasi anggaran variabel dalam menghadapi perubahan pasar. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 15(1), 55-72.
- Wulandari, R. (2019). "Strategi Pengelolaan Biaya Administrasi untuk Efisiensi Keuangan." *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 8(1), 78-92.
- Yanto, E., Nurfitriana, & Ijma. (2022). *Konsep Dasar Penganggaran Perusahaan*. Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung. ISBN 978-623-459-206-1.
- Yulianto, A. (2022). Penerapan anggaran berbasis kinerja dalam pengelolaan keuangan perusahaan. *Jurnal Manajemen Akuntansi*, 21(1), 98-115.
- Yulianto, A. (2022). Penerapan anggaran berbasis kinerja dalam pengelolaan keuangan perusahaan. *Jurnal Manajemen Akuntansi*, 21(1), 98-115.
- Yulianto, A. (2022). Penerapan anggaran berbasis kinerja dalam pengelolaan keuangan perusahaan. *Jurnal Manajemen Akuntansi*, 21(1), 98-115.
- Zahra, N. (2023). Perbandingan efektivitas anggaran variabel dan anggaran tetap dalam manajemen biaya. *Jurnal Keuangan dan Bisnis*, 14(4), 167-182.
- Zulfikar, S. E., Hasiara, L. O., & Mersa, N. A. (2024). *Penganggaran perusahaan*. PT Media Penerbit Indonesia.
- Zulhawati, & Rofiqoh, I. (2016). *Penganggaran dan Etika Bisnis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. ISBN: 978-602-229-558-7.

# ANGGARAN PERUSAHAAN

*Buku judul Sistem anggaran Perusahaan Buku ini merupakan kolaborasi dari anggota Perkumpulan Konsultan Manajemen Pendidikan (PKMPI) khusus yang berprofesi sebagai pengajar dibidang akuntansi dari perguruan tinggi di Indonesia yang memiliki tujuan memberikan standar pembelajaran pada bidang akuntansi khususnya Sistem Informasi Akuntansi.*

**BAB 1 : Perencanaan dan Penganggaran Perusahaan**

**BAB 2 : Anggaran Penjualan**

**BAB 3 : Anggaran Produksi**

**BAB 4 : Anggaran Bahan Baku**

**BAB 5 : Penyusunan Tenaga Kerja Langsung**

**BAB 6 : Penyusunan Anggaran biaya overhead Pabrik dan Bebas Usaha**

**BAB 7 : Penyusunan Anggaran Tenaga Piutang Dan Anggaran Kas**

**BAB 8 : Anggaran Harga Pokok Produksi Dan Harga Pokok Penjualan**

**BAB 9 : Penyusunan Anggaran Biaya Pemasaran Dan Adminnistrasi**

**BAB 10 : Anggaran Variabel**

**BAB 11 : Penyusunan Anggaran Laba-rugi dan Neraca serta Master  
Anggaran Perusahaan Manufaktur**

**BAB 12 : Anggaran komprehensif dan persial**

**BAB 13 : Anggaran fleksibel**

**Terima kasih telah membeli dan membaca buku ini. Semoga informasi yang disajikan bermanfaat bagi Anda. Salam sukses!**



Jl. Sei Mencirim Komplek Lalang Green Land I Blok C No. 18  
Medan, Sumatera Utara Kode Pos 20352 Telp. (061) 80026116,  
Fax: (061) 8002 1139 Surel: info@larispa.co.id dan  
dppkmpi@gmail.com  
Hp: +62 812-6081-110



Larispa Indonesia



www.larispa.co.id



larispaindo