

Penganggaran

by Myra Adriana

Submission date: 31-May-2021 01:44PM (UTC+0700)

Submission ID: 1597637171

File name: PENGANGGARAN.docx (1,018.51K)

Word count: 11999

Character count: 78853

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Myra Andriana, S.E., M.Si., M.Kom.



PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Myra Andriana, S.E., M.Si., M.Kom



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :
YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK
Jl. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Penulis:

Myra Andriana, S.E., M.Si., M.Kom.

ISBN :

Editor:

Penyunting :

13

Desain Sampul dan Tata Letak :

Myra Andriana, S.E., M.Si., M.Kom

Penerbit :

Yayasan Prima Agus Teknik

Redaksi: Jln Majapahit No 605 Semarang

Telp. (024)6723456 Fax. 024-6710144

Email: penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal:

UNIVERSITAS STEKOM

Jln Majapahit No 605 Semarang

Tlpon. (024) 6723456 Fax. 024-6710144

Email: info@stekom.ac.id

Hak Cipta dilindungi Undang undang

Dilarang memperbanyak karya Tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dan penerbit.

KATA PENGANTAR

⁵¹ Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas rahmat, berkat, karunia, serta taufik dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku **Penganggaran Perusahaan** dengan harapan dapat dipergunakan oleh kalangan para akademisi dan juga mahasiswa.

Tujuan utama ⁷⁵ penyusunan buku ini adalah untuk memudahkan para mahasiswa dalam memahami dan menguasai penganggaran pada perusahaan. Buku ini di susun berdasarkan teori-teori terkini terkait dengan penyusunan anggaran. Setiap bab yang dijabarkan dalam buku akan memberikan pengalaman tersendiri bagi para akademisi, mahasiswa maupun khalayak umum dalam memahami dan memperdalam pengetahuan tentang penganggaran pada perusahaan.

Sekiranya buku yang ²¹ telah disusun ini dapat berguna bagi penulis sendiri maupun orang yang membacanya. Sebelumnya kami mohon maaf apabila terdapat kesalahan kata-kata yang kurang berkenan dan kami memohon kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa depan.

Penulis

DAFTAR ISI

Bab I	Konsep Dasar Penganggaran Perusahaan	
	A. Definisi Anggaran Perusahaan	1
	B. Perbedaan Anggaran dan Ramalan	4
	C. Syarat Penyusunan Anggaran Perusahaan	5
	D. Klasifikasi Anggaran Perusahaan	5
	E. Manfaat Anggaran Perusahaan	6
	F. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Perusahaan	7
	G. Kegiatan dalam Penyusunan Anggaran Perusahaan	8
	H. Tujuan Penyusunan Anggaran Perusahaan	8
	I. Cakupan dalam Anggaran Perusahaan	9
	J. Keunggulan dan Kelemahan Anggaran Perusahaan	10
	K. Prinsip Penyusunan Anggaran Perusahaan	11
Bab II	Anggaran Komperhensif	
	A. Anggaran Komperhensif	15
	B. Komponen dalam Anggaran Komperhensif	16
Bab III	Anggaran Penjualan	
	A. Definisi Anggaran Penjualan	21
	B. Tujuan Anggaran Penjualan	22
	C. Konsep Anggaran Penjualan	22
	D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Penjualan	23
	E. Kebijakan Penetapan Harga dalam Anggaran Penjualan	24

Bab IV	Forecasting	
	A. Definisi Forecasting	28
	B. Forecast dan Rencana Penjualan	29
	C. Pemilihan Metode Forecasting	29
	D. Teknik Analisa Forecasting	30
Bab V	Anggaran Produksi	
	A. Definisi Anggaran Produksi	38
	B. Tujuan Penyusunan Anggaran Produksi	40
	C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Produksi	41
	D. Penyusunan Anggaran Produksi	42
	E. Tahapan Penyusunan Anggaran Produksi	45
	F. Anggaran Produksi Sebagai Alat Perencanaan, Pengkoordinasian, dan Pengawasan	46
Bab VI	Anggaran Bahan Baku	
	A. Definisi Anggaran Bahan Baku	49
	B. Tujuan Penyusunan Anggaran Bahan Baku	50
	C. Isi dalam Anggaran Bahan Baku	50
Bab VII	Anggaran Biaya Tenaga Kerja	
	A. Definisi Tenaga Kerja	64
	B. Jenis Tenaga Kerja	65
	C. Hal-Hal yang Dipertimbangkan dalam Perencanaan Tenaga Kerja	65
	D. Manfaat Anggaran Tenaga Kerja Langsung	66
	E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Anggaran Tenaga Kerja Langsung	66

	F. ⁹⁰ Penyusunan Anggaran Tenaga Kerja67
BAB VIII	Penyusunan Anggaran ³⁸ Biaya Overhead Pabrik	
	A. Definisi Biaya Overhead Pabrik72
	B. Manfaat Anggaran Biaya Overhead Pabrik73
	C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi ³ Anggaran Biaya Overhead Pabrik73
	D. Kapasitas dalam Anggaran Biaya Overhead Pabrik74
Daftar Pustaka	81

BAB I

ANGGARAN PERUSAHAAN

TUJUAN INSTRUKSIONAL

1. Menjelaskan mengenai pengertian anggaran perusahaan.
- 24 2. Menjelaskan perbedaan antara anggaran dengan ramalan.
3. Menjelaskan mengenai syarat penyusunan anggaran.
4. Menjelaskan klasifikasi anggaran.
5. Menjelaskan manfaat anggaran.
- 2 6. Menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran.
7. Menjelaskan kegiatan dalam penyusunan anggaran.
- 2 8. Menjelaskan tujuan penyusunan anggaran.
9. Menjelaskan cakupan dalam anggaran.
10. Menjelaskan keunggulan dan kelemahan anggaran.
11. Menjelaskan prinsip penyusunan anggaran.

A. DEFINISI ANGGARAN PERUSAHAAN

Salah satu peran penting manajemen dalam pengelolaan perusahaan adalah menetapkan ⁸¹ tujuan serta sasaran yang akan dicapai oleh perusahaan. Selanjutnya manajemen membuat rencana kegiatan atau aktivitas yang ³ akan dilakukan untuk mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan tersebut. Manajemen sendiri merupakan suatu proses ⁵⁶ perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), serta

pengendalian (*controlling*) dalam rangka mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif.

Proses perencanaan (*planning*) merupakan hal terpenting, karena menjadi acuan dalam melaksanakan berbagai fungsi yang ada pada perusahaan. Perencanaan akan menghasilkan rencana kegiatan yang akan dilakukan oleh perusahaan meliputi strategi, program, prosedur, dan anggaran.

Anggaran merupakan suatu pendekatan formal yang sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajer dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Anggaran berisi berbagai rencana kegiatan operasional perusahaan yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya, dan dinyatakan dalam satuan moneter. Anggaran berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang.

Berdasarkan pengetahuan dari anggaran, terdapat 4 unsur yang terkandung dalam suatu anggaran yaitu:

1. Rencana

Rencana merupakan penentuan awal tentang aktivitas yang akan dilakukan pada lokasi dan waktu dimasa yang akan datang. Anggaran mencakup rencana seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan. Alasan mengapa dibutuhkan rencana yang tertuang dalam suatu anggaran antara lain:

- a. Waktu dimasa yang akan datang penuh dengan ketidak pastian dan resiko.
- b. Masa yang akan datang penuh dengan ketidakpastian, sehingga perusahaan harus mempersiapkan sejak awal misalnya terkait

dengan apa yang akan diproduksi, sasaran konsumen yang dituju, penentuan harga, persediaan yang diperlukan.

- c. Anggaran yang disusun digunakan sebagai pedoman kerja dimasa yang akan datang, sehingga setiap alur aktivitas dapat terarah.
- d. Anggaran yang dibuat dapat dijadikan sebagai alat koordinasi kegiatan atau aktivitas diseluruh departemen yang ada pada perusahaan.
- e. Anggaran yang telah disusun dapat dijadikan sebagai alat dalam pengawasan terhadap pelaksanaan dari setiap rencana yang tertuang dalam anggaran.

2. Mencakup seluruh kegiatan perusahaan

Anggaran mencakup seluruh kegiatan yang akan dilakukan oleh seluruh bagian yang ada pada perusahaan. Secara umum, kegiatan dalam perusahaan dikelompokkan menjadi: kegiatan produksi (*production*), kegiatan pemasaran (*marketing*), kegiatan pembelanjaan (*financing*), kegiatan administrasi, serta kegiatan sumber daya manusia.

3. Dinyatakan dalam satuan unit moneter

Anggaran perusahaan yang telah direncanakan dan ditetapkan untuk dijalankan harus diukur dalam satuan unit moneter, sehingga dapat ditetapkan pada berbagai kegiatan perusahaan. Satuan moneter yang berlaku di Indonesia adalah rupiah. Penggunaan satuan unit moneter ini karena satuan unit-unit yang ada dalam perusahaan berbeda, misalnya : bahan baku satuan unit diukur dalam ukuran berat, volume, isi; tenaga kerja menggunakan satuan jam kerja, satuan waktu; pengangkutan menggunakan satuan jarak seperti kilometer. Dengan

satuan unit moneter, semua satuan yang berbeda tersebut dapat dijumlahkan.

4. Adanya ruang waktu (*forecast*).

Anggaran yang disusun berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang. Anggaran menunjukkan ramalan (*forecast*) mengenai kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi, apa yang akan dilakukan, serta berapa jumlah uang yang harus di keuarkan pada periode tertentu di masa yang akan datang.

B. PERBEDAAN ANTARA ANGGARAN DAN RAMALAN

Anggaran dan ramalan merupakan dua hal yang berbeda. Adapun perbedaan antara anggaran dan ramalan adalah sebagai berikut:

KOMPONEN PEMBEDA	ANGGARAN	RAMALAN
Ukuran	Dinyatakan dalam ukuran moneter	Dapat dinyatakan dalam ukuran moneter maupun bukan
Jangka waktu	Secara umum satu tahun	Tidak memiliki jangka waktu tertentu
Isi	Komitmen manajemen untuk mencapai rencana yang telah ditetapkan	Tidak ada pertanggungjawaban terkait dengan tercapainya suatu ramalan
Evaluasi	Dilakukan secara periodik, realisasi dibandingkan dengan	Jika terdapat penyimpangan terhadap ramalan, tidak

	anggaran. Jika terjadi penyimpangan maka akan dianalisis dan ditindaklanjuti.	dianalisis secara formal dan tidak ditindak lanjuti.
--	---	--

C. SYARAT PENYUSUNAN ANGGARAN PERUSAHAAN

1 Dalam penyusunan sebuah anggaran diperlukan beberapa syarat yang harus dipenuhi, hal ini disebabkan adanya 1 kemungkinan dalam pelaksanaannya anggaran akan mengalami perubahan. Adapun syarat tersebut yaitu :

1. Anggaran harus realitis

1 Dalam menyusun anggaran sebaiknya didasarkan pada kondisi 1 saat yang bersangkutan, artinya berdasarkan pada harga yang berlaku pada saat yang bersangkutan dengan menambahkan estimasi kenaikan harga dimasa datang. Sehingga, anggaran yang sudah disusun mudah untuk dicapai.

2. Anggaran bersifat fleksibel

Anggaran yang disusun harus memiliki ruang untuk dilakukan perubahan, perbaikan, penyesuaian dengan kondisi atau keadaan yang mungkin berubah.

3. Anggaran yang sustainable

1 Anggaran yang disusun 1 membutuhkan perhatian secara terus menerus dan merupakan usaha yang insidental.

D. KLASIFIKASI ANGGARAN PERUSAHAAN

Secara umum anggaran perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu :

1. Anggaran menyeluruh (*comprehensive budget*)

Comprehensive budget mencakup seluruh aktivitas yang ada di berbagai bidang pada perusahaan. Bidang tersebut antara lain produksi, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan administrasi.

2. Anggaran terbatas (*partial budget*).

Partial budget merupakan jenis anggaran yang penyusunannya dibatasi pada bagian tertentu dari suatu kegiatan yang terdapat pada perusahaan, misalnya penyusunan anggaran pada bagian produksi atau penyusunan anggaran pada bagian keuangan.

E. MANFAAT ANGGARAN PERUSAHAAN

Anggaran yang disusun memberikan kegunaan atau manfaat, antara lain :

1. Anggaran dapat digunakan sebagai pedoman kerja.
2. Anggaran yang telah dibuat menjadi acuan kerja yang harus diikuti, serta arah dan target yang harus dicapai oleh perusahaan dimasa yang akan datang.
3. Anggaran dapat digunakan sebagai alat koordinasi kerja.
4. Agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan saling bekerja sama dengan baik, saling menunjang agar kelangsungan dan kelancaran jalannya perusahaan terjamin, sehingga akan mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
5. Anggaran dapat digunakan sebagai alat pengawasan kerja.

6. Anggaran yang disusun digunakan sebagai tolok ukur, pembandingan untuk menilai, evaluasi realisasi kegiatan perusahaan apakah yang sesungguhnya terjadi sudah sesuai dengan yang dianggarkan.

1

F. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENYUSUNAN ANGGARAN PERUSAHAAN

Dalam penyusunan anggaran perusahaan, terdapat faktor-faktor yang perlu diperhatikan, yang digolongkan menjadi dua yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor Internal.

Faktor internal merupakan data, informasi dan pengalaman yang dimiliki oleh perusahaan. Faktor internal dapat dikendalikan oleh perusahaan, seperti:

- 19**
 - a. Penjualan tahun lalu
 - b. Kebijakan perusahaan terkait harga jual, syarat pembayaran, pemilihan saluran distribusi.
 - c. Kapasitas produksi yang dimiliki oleh perusahaan.
 - d. Tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan, **1** baik dari segi kualitas atau kuantitasnya.
 - e. **31** Modal kerja yang dimiliki oleh perusahaan

2. Faktor Eksternal.

Faktor eksternal adalah data, informasi dan pengalaman yang diperoleh dari luar perusahaan dan berpengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor eksternal tidak dapat tidak dikendalikan oleh perusahaan (*uncontrolable*), seperti :

- 6**
 - a. Kondisi persaingan

- b. Pertumbuhan penduduk
- c. Pendapatan masyarakat
- d. Keadaan ekonomi
- e. Kebijakan pemerintah

G. KEGIATAN DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN PERUSAHAAN

68

Kegiatan yang tercakup dalam proses anggaran diantaranya:

1. Pengumpulan data yang diperlukan dalam penyusunan anggaran.
2. Pengeolaan, ⁶ penganalisaan data dan informasi tersebut untuk mengadakan taksiran dalam rangka penyusunan anggaran.
3. Menyusun anggaran serta menyajikan secara teratur dan sistematis.
4. Pengkoordinasian pelaksanaan anggaran.
5. Pengumpulan data dan informasi untuk keperluan pengawasan kerja yaitu mengadakan penilaian terhadap pelaksanaan anggaran.
6. Pengoahan dan penganalisaan data tersebut untuk mengadakan interpretasi dan memperoleh kesimpulan-kesimpulan dalam rangka mengadakan penilaian terhadap kerja yang telah dilaksanakan, serta menyusun kebijakan-kebijaksanaan sebagai tindak lanjut dari kesimpulan.

9

H. TUJUAN PENYUSUNAN ANGGARAN PERUSAHAAN

Tujuan dalam penyusunan anggaran adalah:

1. Menjelaskan sasaran yang akan dicapai perusahaan secara jelas dan formal, sehingga dapat memberi arahan mengenai apayang hendak dicapai oleh perusahaan.

2. Sebagai alat komunikasi terkait dengan ekspektasi manajemen kepada pihak-pihak terkait, sehingga anggaran dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik.
3. Menyediakan rincian rencana aktivitas yang bertujuan untuk meminimalisir ketidakpastian dan memberikan arahan yang jelas untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. Mengkoordinasikan metode yang akan digunakan dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Menyediakan alat ukur dan alat pengendali kinerja, sehingga mampu memberikan informasi mengenai perlu tidaknya dilakukan koreksi.

I. CAKUPAN DALAM ANGGARAN PERUSAHAAN

Anggaran harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan, sehingga fungsi atau peran anggaran dapat berjalan dengan baik. Adapun anggaran secara garis besar terdiri dari:

1. Anggaran yang diproyeksikan (*forecasting budget*)
Isi pada anggaran diproyeksikan adalah taksiran tentang kegiatan dan kondisi finansial perusahaan dalam jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang.
2. Anggaran variabel (*variabel budget*)
Anggaran ini berisi mengenai perubahan biaya khususnya biaya variabel berkaitan dengan perubahan produktivitas perusahaan.
3. Analisis statistik
Analisis yang dipergunakan untuk membuat taksiran serta untuk mengadakan penilaian dalam rangka mengadakan pengawasan kerja.

Hasil analisis kemudian akan menjadi lampiran dalam anggaran yang disusun.

1
4. Laporan anggaran (*budget report*)

Laporan mengenai realisasi anggaran yang dilengkapi dengan berbagai analisis, sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi, penyebab terjadinya penyimpangan yang kemudian dapat digunakan sebagai dasar untuk tindak lanjut.

6
J. KEUNGGULAN DAN KELEMAHAN ANGGARAN PERUSAHAAN

Perusahaan yang mengimplementasikan penyusunan anggaran dengan baik, akan memperoleh keunggulan diantaranya:

1. Sebelum dilaksanakan, hasil dari rencana yang disusun telah diproyeksikan terlebih dahulu. Sehingga pihak manajemen dapat memilih rencana mana yang paling menguntungkan bagi perusahaan.
2. Dalam proses penyusunan anggaran dilakukan analisis dengan sangat teliti terhadap kegiatan. Analisis ini memberikan manfaat kepada manajemen terkait dengan apakah rencana kegiatan akan dilanjutkan atau tidak.
3. Anggaran dapat dijadikan acuan untuk menentukan baik tidaknya atas hasil yang diperoleh.
4. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendali atas pola kerja karyawan dalam melakukan kegiatan.
5. Dengan adanya kegiatan penyusunan anggaran ada kemungkinan terciptanya perasaan ikut berperan serta, mengingat setiap manajer dilibatkan dalam proses ini. Sehingga, muncul suatu tanggung jawab untuk merealisasikan rencana yang telah dituangkan ke dalam anggaran.

Selain keunggulan dari penyusunan anggaran, terdapat pula beberapa kelemahan dalam penyusunan anggaran diantaranya:

1. Ketepatan dalam melakukan perkiraan atau estimasi akan mempengaruhi terlaksana tidaknya rencana kegiatan yang disusun, mengingat anggaran disusun berdasarkan perkiraan atau estimasi.
2. Anggaran merupakan rencana yang akan dilaksanakan, sehingga sukses tidaknya rencana tersebut tergantung pada pelaksanaannya.
3. Anggaran merupakan alat yang digunakan untuk membantu tugas seorang manajer, bukan untuk menggantikannya.
4. Kondisi dan situasi yang dihadapi dapat berubah, berbeda jauh dari yang diperkirakan. Oleh karenanya, suatu anggaran memerlukan sifat yang fleksibel.

K. PRINSIP PENYUSUNAN ANGGARAN PERUSAHAAN

Dalam penyusunan anggaran terdapat prinsip-prinsip yang harus dipenuhi. Hal ini bertujuan agar anggaran dapat disusun dan dilaksanakan dengan baik. prinsip-prinsip tersebut meliputi:

1. Keterlibatan Manajemen (Management Involvement)
Keterlibatan manajemen dalam penyusunan anggaran menunjukkan bahwa manajemen berkomitmen untuk mencapai rencana yang telah disusun.
2. Adaptasi Perusahaan (Organizational Adaptation)
Rencana keuangan diadaptasi dari struktur organisasi perusahaan yang menunjukkan adanya wewenang dan tanggung jawab.
3. Pertanggungjawaban Akuntansi (Responsibility Accounting)

Responsibility accounting diperlukan dalam perusahaan agar rencana keuangan dapat dijalankan dengan baik.

4. Berorientasi pada Tujuan (Goal Orientation)
Kelangsungan hidup dan pertumbuhan suatu perusahaan dalam jangka panjang memerlukan penetapan tujuan yang realistis. Sehingga konsep manajemen by objective dapat diimplementasikan.
5. Komunikasi (Full Communication)
Keseragaman pemahaman terkait tanggung jawab dan sasaran yang mesti dicapai harus dimiliki pada tingkatan manajemen, agar perencanaan dapat berjalan secara efektif.
6. Realistis (Realistic Expectation)
Dalam perencanaan, manajemen harus menetapkan sasaran yang realistis yang dapat dicapai. Pentingnya manajemen untuk menghindari konservatisme dan optimisme yang berlebihan, yang menyebabkan sasaran sulit dicapai.
7. Batas Waktu (Timelines)
Manajer harus menerima informasi terkait realisasi anggaran secara tepat waktu. Hal ini bertujuan agar informasi tersebut bisa digunakan secara efektif oleh manajemen.
8. Fleksibel (Flexible Application)
Perencanaan harus memiliki celah untuk menghadapi perubahan sesuai dengan situasi dan kondisi.
9. Penghargaan dan Sanksi (Reward and Punishment)
Perlunya pemberian reward atau punishment terkait dengan kinerja manajer dalam hal realisasi rencana yang telah ditetapkan.

RINGKASAN

Anggaran merupakan suatu pendekatan formal yang sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajer dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Anggaran berisi berbagai rencana kegiatan operasional perusahaan yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya, dan dinyatakan dalam satuan moneter. Anggaran berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang. Dalam penyusunan sebuah anggaran diperlukan beberapa syarat yang harus dipenuhi, hal ini disebabkan adanya kemungkinan dalam pelaksanaannya anggaran akan mengalami perubahan. Adapun syarat tersebut yaitu anggaran harus realistik, anggaran bersifat fleksibel, dan anggaran yang sustainable. Penyusunan anggaran pada perusahaan memberikan manfaat antara lain anggaran digunakan sebagai pedoman kerja, anggaran yang telah dibuat menjadi acuan kerja yang harus diikuti, anggaran dapat digunakan sebagai alat koordinasi kerja, anggaran dapat digunakan sebagai alat pengawasan kerja, serta anggaran yang disusun digunakan sebagai tolok ukur untuk mengevaluasi realisasi kegiatan perusahaan apakah yang sesungguhnya terjadi sudah sesuai dengan yang dianggarkan. Dalam penyusunan anggaran terdapat prinsip-prinsip yang

harus dipenuhi. Hal ini bertujuan agar anggaran dapat disusun dan dilaksanakan dengan baik.

SOAL LATIHAN

1. Apa definisi dari anggaran?
2. Sebut dan jelaskan 4 unsur yang terkandung dalam anggaran!
3. Jelaskan 3 syarat penyusunan anggaran!
4. Apa yang dimaksud dengan anggaran komperhensif?
5. Apa saja manfaat dari penyusunan anggaran?
6. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran?
7. Sebutkan keunggulan anggaran perusahaan!
8. Sebutkan kelemahan anggaran perusahaan!
9. Apa saja cakupan dalam anggaran perusahaan?
10. Dalam penyusunan anggaran terdapat prinsip-prinsip yang harus dipenuhi. Apa saja dan jelaskan!

BAB II

ANGGARAN KOMPERHENSIF

TUJUAN INSTRUKSIONAL

1. Menjelaskan pengertian anggaran komperhensif
2. Menjelaskan komponen yang terdapat pada anggaran komperhensif

A. DEFINISI ANGGARAN KOMPERHENSIF

Penyusunan anggaran pada perusahaan dapat dilakukan dengan dua cara yaitu partial dan komperhensif. Penyusunan anggaran secara partial merupakan kegiatan penganggaran yang penyusunannya terbatas pada salah satu aktivitas di perusahaan yang sedang mengalami kesulitan sehingga memerlukan perhatian secara khusus. Sedangkan penyusunan anggaran secara komperhensif merupakan kegiatan penganggaran yang mencakup

seluruh aktivitas yang ada pada berbagai bidang diperusahaan seperti pemasaran, produksi, keuangan, dan administrasi umum.

Manfaat dari penyusunan anggaran secara komperhensif adalah adanya pendekatan secara sistematis terhadap kebijakan manajemen, serta mempermudah kegiatan evaluasi terhadap tujuan akhir perusahaan secara kuantitatif. Perbedaan antara penyusunan anggaran secara komperhensif dengan penyusunan anggaran secara partial adalah sebagai berikut:

Penyusunan Anggaran Komperhensif	Penyusunan Anggaran Partial
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan memiliki kondisi keuangan yang memadai, sehingga mampu menyusun anggaran secara lengkap dan menyeluruh. 2. Rencana pendahuluan disusun secara menyeluruh. 3. Penyusunan rencana anggaran jangka panjang dan dan anggaran jangka pendek 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan memiliki kondisi keuangan yang terbatas, sehingga perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk menyusun anggaran secara menyeluruh dan lengkap. 2. Anggaran yang disusun hanya yang dibutuhkan saja. 3. Terbatasnya kemampuan teknis karena kurangnya data atau informasi yang akan digunakan untuk menyusun anggaran secara lengkap dan menyeluruh.

B. KOMPONEN PADA PENYUSUNAN ANGGARAN KOMPERHENSIF

Penyusunan anggaran komperhensif memiliki dua komponen yaitu rencana substantive (*substantive plan*) dan rencana keuangan (*financial plan*).

1. Rencana Substantif (*Substantive Plan*)

Rencana substantive merupakan sebuah rencana yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan, baik rencana jangka pendek maupun jangka panjang. Pada rencana substantif memuat berbagai strategi perusahaan, rencana secara spesifik, program organisasi, serta komitmen manajemen yang sesuai dengan tujuan dan rencana perusahaan.

2. Rencana Keuangan (*Financial Plan*)

Rencana keuangan merupakan rincian terkait implementasi tujuan manajemen, strategi yang telah direncanakan, rencana dan kebijakan manajemen untuk periode waktu tertentu dimasa yang akan datang. Rencana keuangan digolongkan menjadi dua jenis yaitu rencana anggaran jangka panjang dan rencana anggaran jangka pendek.

a. Rencana Anggaran Jangka Panjang

Rencana anggaran jangka panjang merupakan suatu perencanaan perusahaan untuk waktu yang relatif lama. Jangka waktu pada perencanaan jangka panjang lebih dari satu tahun sampai dengan sepuluh tahun. Rencana ini merupakan kesatuan yang utuh dari berbagai rencana yang disusun untuk kegiatan setiap tahunnya. Rencana anggaran jangka panjang dibuat berdasarkan tujuan umum perusahaan, sasaran spesifik, dan strategi jangka panjang yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Rencana Anggaran Jangka Pendek

Rencana jangka pendek merupakan rencana aktivitas pada perusahaan dalam jangka waktu satu tahun. Manajer, pemilik, dan berbagai pihak yang berkepentingan secara khusus memerlukan informasi terkait dengan jadwal, ekspektasi laba secara periodik, laporan kinerja, dan progress perusahaan. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, laporan progress biasanya dibuat secara bulanan, trisemester, atau per semester. Rencana anggaran jangka pendek atau anggaran tahunan, diklasifikasikan menjadi rencana operasional dan anggaran keuangan.

1) Rencana Operasional

Rencana operasional adalah rencana seluruh aktivitas perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Secara umum, tujuan perusahaan adalah memperoleh keuntungan. Anggaran operasional terdiri dari dua bagian, yaitu:

- a) Anggaran Proyeksi Laba / Rugi. Dalam anggaran ini, dihitung besarnya perkiraan laba baik secara bagian, jenis produk, maupun keseluruhan.
- b) Anggaran Pendukung Laporan Laba / Rugi. Anggaran ini mencakup seluruh aktivitas yang mendukung penyusunan laporan laba rugi (*income statement*) yang terdiri dari anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik, anggaran biaya distribusi, dan anggaran administrasi dan umum.

2) Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan disusun karena adanya perubahan atas kekayaan, hutang, dan modal perusahaan. Perubahan tersebut disebabkan karena adanya aktivitas yang dilakukan didalam perusahaan. Anggaran yang termasuk kedalam anggaran keuangan adalah:

- a) Anggaran proyeksi neraca. Anggaran ini memproyeksikan seluruh perkiraan yang ada pada sisi aktiva maupun sisi pasiva yang terdapat pada neraca di suatu perusahaan.
- b) Anggaran pendukung proyeksi neraca. Anggaran ini berisi rincian terkait setiap perkiraan yang ada pada neraca diantaranya ⁸ anggaran kas, anggaran piutang, anggaran utang, anggaran penambahan modal, anggaran penyusutan aktiva.

RINGKASAN

Penyusunan ³² anggaran secara komperhensif merupakan kegiatan penganggaran yang mencakup seluruh aktivitas yang ada pada berbagai bidang diperusahaan seperti ³² pemasaran, produksi, keuangan, dan administrasi umum. Manfaat dari penyusunan ¹⁵ anggaran secara komperhensif adalah adanya pendekatan secara sistematis terhadap kebijakan manajemen, serta mempermudah kegiatan ⁸ evaluasi terhadap tujuan akhir perusahaan secara kuantitatif. Penyusunan ⁸ anggaran komperhensif memiliki dua komponen yaitu rencana substantive (*subtative plan*) dan rencana keuangan (*financial plan*). Rencana substantif (*subtative ⁸ plan*) merupakan sebuah

rencana yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan, baik rencana jangka pendek maupun jangka panjang. Pada rencana substantif memuat berbagai strategi perusahaan, rencana secara spesifik, program organisasi, serta komitmen manajemen yang sesuai dengan tujuan dan rencana perusahaan. Sedangkan rencana keuangan (*financial plan*) merupakan rincian terkait implementasi tujuan manajemen, strategi yang telah direncanakan, rencana dan kebijakan manajemen untuk periode waktu tertentu dimasa yang akan datang.

SOAL LATIHAN

1. Apa yang dimaksud dengan anggaran komperhensif?
2. Sebutkan perbedaan penyusunan anggaran secara komperhensif dan parsial!
3. Apa yang dimaksud dengan *substantive plan*?
4. Apa yang dimaksud dengan *financial plan*?
5. *Financial plan* dikelompokkan menjadi dua apa saja, jelaskan!

BAB III

ANGGARAN PENJUALAN

TUJUAN INSTRUKSIONAL

2. 1. Menjelaskan mengenai pengertian anggaran penjualan
2. Menjelaskan mengenai tujuan anggaran penjualan
3. Menjelaskan mengenai konsep anggaran penjualan
4. Menjelaskan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran penjualan
5. Menjelaskan mengenai kebijakan penetapan harga dalam anggaran penjualan

45

A. DEFINISI ANGGARAN PENJUALAN

Anggaran penjualan merupakan dasar dilakukannya berbagai macam aktivitas dalam perusahaan. Umumnya anggaran penjualan disusun terlebih

dahulu dibandingkan dengan anggaran yang lainnya. Hal ini dikarenakan ⁶ tujuan utama suatu perusahaan adalah memperoleh keuntungan, sedangkan keuntungan diperoleh jika perusahaan mampu menjual barang atau jasa dengan harga yang lebih tinggi dari harga pokoknya.

Anggaran penjualan ⁵³ merupakan anggaran yang merencanakan penjualan perusahaan ⁴ secara terperinci dalam periode tertentu dimasa yang akan datang. ³⁷ Anggaran penjualan umumnya berisi mengenai rencana tentang jenis barang yang akan dijual, jumlah barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu penjualan, serta lokasi penjualan.

B. TUJUAN ANGGARAN PENJUALAN

Tujuan anggaran penjualan diklalsifikasikan ⁴³ menjadi dua yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Anggaran secara umum memiliki ⁷ tujuan yaitu sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, dan sebagai alat pengawasan kerja. Sedangkan tujuan anggaran penjualan secara khusus yaitu anggaran penjualan merupakan dasar dalam penyusunan seluruh anggaran yang ada pada perusahaan.

C. KONSEP ANGGARAN PENJUALAN

²³ Konsep anggaran penjualan mencakup seluruh kegiatan dibidang ¹ penjualan. Penyusunan anggaran penjualan harus sesuai dengan tujuan umum perusahaan dan strategi perusahaan. Adapun komponen pokok dalam konsep anggaran ²² penjualan antara lain:

1. ²⁵ Dasar penyusunan anggaran yang terdiri dari penyusunan tujuan perusahaan, penyusunan strategi perusahaan, dan penyusunan *forecast* penjualan.

2. Penyusunan anggaran penjualan yang terdiri dari anggaran promosi dan iklan, anggaran biaya penjualan, dan rencana pemasaran.

Dalam menyusun anggaran perusahaan perlu mempertimbangkan beberapa faktor diantaranya:

1. Karakteristik pasar yang meliputi luas pasar, persaingan, kemampuan pasar dalam menyerap barang, sifat konsumen.
2. *Financial* yang meliputi kemampuan dalam membiayai riset pasar, kemampuan membiayai kegiatan untuk mencapai target penjualan, kemampuan membeli bahan baku untuk memenuhi target penjualan.
3. Sumber daya manusia yang meliputi ketersediaan tenaga kerja, potensi tenaga kerja yang dimiliki untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai target yang telah ditentukan.
4. Waktu, dalam menyusun anggaran harus mempertimbangkan waktu, karena berkaitan dengan perubahan kondisi dan seberapa lama anggaran yang telah disusun tersebut masih *reliable*.

D. FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENYUSUNAN ANAGGRAN PENJUALAN

Dalam menyusun anggaran perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi, karena anggaran akan berfungsi dengan baik jika taksiran yang termuat dalam anggaran tidak jauh berbeda dengan realisasinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor internal merupakan data atau informasi yang terdapat dalam perusahaan itu sendiri, diantaranya:

- Penjualan tahun sebelumnya. Informasi ini dapat berupa kualitas, kuantitas, harga, waktu, dan lokasi penjualan.
- ⁶⁷ Kebijakan perusahaan terkait dengan penjualan.
- Kapasitas produksi perusahaan.
- Kemungkinan adanya perluasan usaha.
- Tenaga kerja yang tersedia.
- ⁶² Modal kerja yang dimiliki perusahaan.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan data atau informasi yang berasal dari luar perusahaan, tetapi berpengaruh terhadap anggaran penjualan perusahaan, diantaranya:

- ¹¹ Persaingan pasar
- Posisi perusahaan
- Pertumbuhan penduduk
- Penghasilan masyarakat
- Elastisitas permintaan
- Budaya
- Kebijakan pemerintah
- Kondisi perekonomian nasional
- Kemajuan teknologi

E. KEBIJAKAN PENETAPAN HARGA DALAM ANGGARAN PENJUALAN

² Penetapan harga jual per unit suatu produk sangat berpengaruh terhadap penyusunan anggaran penjualan, tentunya dengan memperhatikan

keterkaitan antara ekspektasi kuantitas / volume penjualan dengan harga yang direncanakan. Permasalahan yang sering dihadapi oleh seorang manajer berhubungan dengan volume penjualan dan penentuan yaitu:

1. Menaikkan tingkat harga per unit produk, tetapi volume penjualan menurun, atau
2. Meningkatkan volume penjualan dengan cara menurunkan tingkat harga per unit produk.

Contoh:

Rencana awal PT. A mengharapkan volume penjualan produk 5.000 unit dengan harga Rp 2.000 per unit. Biaya yang ditanggung adalah Rp 3.000.000 bersifat tetap dan Rp 4.000.000 bersifat variabel. Berdasarkan informasi yang diperoleh, diperkirakan target tersebut tidak dapat dicapai lagi. Terdapat beberapa alternatif yang dapat dipilih oleh manajemen terkait dengan permasalahan yang saat ini dihadapi oleh perusahaan, yaitu:

- Alternatif 1 mempertahankan rencana yang sudah ditentukan diawal
- Alternatif 2 menaikkan harga 10%, volume penjualan akan turun 10%
- Alternatif 3 menaikkan volume 10% dengan menurunkan harga 10%

	Alternatif 1	Alternatif 2	Alternatif 3
Unit	5.000	4.500	5.500
Harga per unit	Rp 2.000	Rp 2.200	Rp 1.800
Penjualan	Rp 10.000.000	Rp 9.900.000	Rp 9.900.000
Biaya-Biaya:			
Biaya Tetap	Rp 3.000.000	Rp 3.000.000	Rp 3.000.000
Biaya Variabel	Rp 4.000.000	Rp 3.600.000	Rp 4.400.000
Total Biaya	Rp 7.000.000	Rp 6.600.000	Rp 7.400.000

Laba	Rp. 3.000.000	Rp 3.300.000	Rp 2.500.000
------	---------------	--------------	--------------

Dari hasil perhitungan terhadap ketiga alternatif, alternatif 2 menghasilkan laba yang lebih besar. Meskipun antara alteranif 2 dan alternatif 3 memiliki hasil penjualan yang sama yaitu sebesar Rp 9.900.000, tetapi alternatif 3 memiliki total biaya yang lebih besar. Hal ini disebabkan karena kenaikan volume produksi yang mengakibatkan naiknya biaya variabel.

RINGKASAN

Anggaran penjualan merupakan anggaran yang merencanakan penjualan perusahaan secara terperinci dalam periode tertentu dimasa yang akan datang. Anggaran penjualan umumnya berisi mengenai rencana tentang jenis barang yang akan dijual, jumlah barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu penjualan, serta lokasi penjualan. Tujuan anggaran penjualan secara umum memiliki tujuan yaitu sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, dan sebagai alat pengawasan kerja. Sedangkan tujuan anggaran penjualan secara khusus yaitu anggaran penjualan merupakan dasar dalam penyusunan seluruh anggaran yang ada pada perusahaan. Dalam menyusun anggaran perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi, karena anggaran akan berfungsi dengan baik jika taksiran yang termuat dalam anggaran tidak jauh berbeda dengan realisasinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran dapat dikalsifikasikan menjadi dua yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Penetapan harga jual per unit suatu produk sangat berpengaruh terhadap penyusunan anggaran penjualan, tentunya dengan memperhatikan keterkaitan antara ekspektasi kuantitas / volume penjualan dengan harga yang direncanakan.

47

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan yang dimaksud dengan anggaran penjualan!
2. Jelaskan mengapa anggaran penjualan menjadi dasar dilakukannya berbagai macam aktivitas dalam perusahaan?
3. Sebutkan tiga faktor internal yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran penjualan serta jelaskan bagaimana pengaruhnya!
4. Sebutkan tiga faktor eksternal yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran penjualan serta jelaskan bagaimana pengaruhnya!
5. Mengapa penetapan harga jual per unit suatu produk sangat berpengaruh terhadap penyusunan anggaran penjualan?

BAB IV

FORECASTING

TUJUAN INSTRUKSIONAL

1. Menjelaskan mengenai pengertian *forecasting*.
2. Menjelaskan keterkaitan *forecast* dan rencana penjualan.
3. Menjelaskan mengenai pemilihan metode *forecasting*.
4. Menjelaskan mengenai teknik-teknik analisa *forecasting*

A. DEFINISI FORECASTING

Memperkirakan segala sesuatu dimasa yang akan datang bagi perusahaan sangatlah penting. Hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan. Terdapat dua pendekatan dalam menjalankan usaha pada suatu perusahaan, yaitu:

1. *Speculative approach*, yang merupakan suatu pendekatan dimana perusahaan tidak dapat memperhitungkan resiko yang muncul dari ketidakpastian faktor internal dan eksternal.

2. *Calculative risk approach*, yang merupakan suatu pendekatan dimana perusahaan aktif melakukan estimasi terhadap resiko yang diakibatkan oleh ketidakpastian faktor internal dan eksternal.

Untuk memperkirakan/meramalkan segala sesuatu yang mungkin terjadi dimasa yang akan datang pada sebuah perusahaan dikenal istilah *forecasting*. *Forecasting* merupakan perkiraan terhadap sesuatu yang belum pernah terjadi. Sedangkan *forecasting* penjualan merupakan perkiraan teknis atas permintaan pelanggan potensial untuk suatu waktu tertentu dimasa yang akan datang dengan berbagai asumsi peramalan. Tujuan dari *forecasting* adalah agar *forecast* atau ramalan yang dihasilkan mampu meminimalisir pengaruh ketidakpastian yang dihadapi oleh perusahaan.

B. FORECAST DAN RENCANA PENJUALAN

Forecast merupakan ramalan mengenai apa yang akan terjadi dimasa mendatang, sedangkan rencana penjualan merupakan capaian penjualan yang akan dilakukan diwaktu tertentu pada masa yang akan datang. Dengan demikian, *forecast* harus digunakan sebagai salah satu masukan dalam pembuatan suatu rencana.

Forecast penjualan merupakan salah satu point penting yang dapat mempengaruhi seorang manajer dalam membuat rencana penjualan. Dalam suatu rencana penjualan, perusahaan memasukkan keputusan manajemen berdasarkan hasil ramalan (*forecast*), masukan lain, dan kebijakan manajemen terkait dengan volume penjualan, harga, usaha penjualan, produksi, dan biaya.

C. PEMILIHAN METODE FORECASTING

Dalam pembuatan suatu rencana, *forecast* memiliki peranan yang penting. Dengan menggunakan *forecast* atau peramalan rencana kerja yang disusun akan lebih baik, dibandingkan tidak menggunakan *forecast* sama sekali. Dalam melakukan *forecast* atau peramalan, terdapat banyak metode yang dapat digunakan. Pemilihan metode harus disesuaikan dengan permasalahan yang dihadapi, karena tidak ada metode *forecast* yang universal. Suatu metode mungkin sangat tepat untuk membuat *forecast* mengenai suatu permasalahan, tetapi belum tentu sesuai untuk membuat *forecast* pada permasalahan yang lainnya. Perlu dilakukan pemilihan metode yang tepat untuk menghadapi suatu masalah, yaitu suatu metode yang mampu meminimalisir kesalahan *forecasting*. Terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam memilih metode *forecasting* yaitu:

- Sifat produk yang dijual
- Pendistribusian produk yang digunakan
- Posisi perusahaan dibanding para pesaingnya
- Persaingan yang dihadapi
- Data historis yang tersedia
- Permintaan terhadap produk

Keputusan dan kebijakan yang diambil dalam suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh *forecast*. Inti dari seluruh perencanaan perusahaan yang akan menentukan potensi penjualan dan luas pasar yang dikuasai dimasa yang akan datang adalah *forecast*. Penggunaan metode statistik saja atau *judgement* saja untuk rencana penjualan masih banyak memiliki kelemahan. Kelemahan jika hanya menggunakan metode statistik yaitu ada beberapa hal yang tidak dapat diukur secara kuantitatif seperti perkembangan politik, kebijaksanaan pemerintah, struktur masyarakat, dan selera konsumen.

Sedangkan penggunaan *judgement* terkadang kurang objektif dan sulit dipahami oleh pihak lain. *Forecasting*, memadukan antara teknik statistik sebagai alat primer dan *judgement* sebagai pelengkap.

D. TEKNIK ANALISA PADA FORCASTING PENJUALAN

Forecasting merupakan cara untuk mengukur kondisi bisnis dimasa yang akan datang. *Forecasting* mengukur dengan cara memadukan antara analisa ilmiah atau statistik sebagai alat utama dan *judgement* dari perencana sebagai pelengkap.

1. *Forecast* berdasarkan *judgement* merupakan penaksiran yang bersifat kualitatif berdasarkan sumber pendapat atau *judgement*. Cara penaksiran kualitatif ini antara lain:
 - a. *Salesman opinion*, misalnya meminta *salesman* untuk mengukur tingkat penjualan pada wilayahnya masing-masing, apakah mengalami kemajuan atau kemunduran. Setelah itu, para *salesman* ini diminta untuk mengestimasi tingkat penjualan dimasa yang akan datang.
 - b. *Executive opinion*, misalnya dengan membandingkan antara pendapat dari para *salesman* dengan perkiraan atau pendapat yang dibuat oleh *executive*.
 - c. *Consultan opinion*. Jika terdapat perbedaan antara pendapat *salesman* dan *executive*, maka dapat digunakan pendapat kepada ahli atau konsultan.
 - d. *Consumer opinion*. Survey konsumen secara langsung dapat digunakan jika menggunakan data yang sudah ada masih belum diperoleh hasil.

2. *Forecast* berdasarkan perhitungan statistik disebut juga dengan penaksiran kuantitatif, yaitu penaksiran dengan ¹ perhitungan angka menggunakan metode statistik. Metode ini dapat menghilangkan unsur subyektif seseorang serta hasilnya lebih dapat dipertanggungjawabkan. Metode forecast dengan perhitungan statistik antara lain:

a. Analisis Tren

Tren merupakan pergerakan ²³ jangka panjang yang cenderung menuju pada satu arah naik atau menurun. Metode analisis tren diantaranya:

- 1) Metode tren bebas (free hand method), tren ini dikatakan bebas karena tidak menggunakan rumus matematika. Taksiran dapat dilakukan langsung dengan membuat grafik.

Contoh:

PT. X memiliki laporan penjualan hasil produksinya dari bulan ke bulan sebagai berikut:

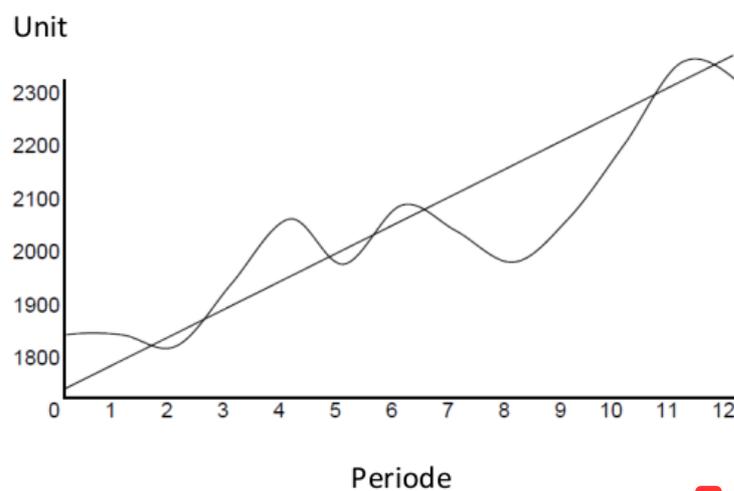
⁷¹

Bulan	Unit	Bulan	Unit
Januari	1.850	Juli	1.980
Februari	1.800	Agustus	1.960
Maret	1.900	September	2.000
April	2.000	Oktober	2.200
Mei	1.950	November	2.200
Juni	2.020	Desember	2.220

Dari data tersebut, tentukan taksiran penjualan untuk beberapa bulan pada tahun selanjutnya.

Jawab:

Untuk menjawab soal diatas, dapat langsung dilakukan dengan membuat grafik untuk melihat taksiran penjualan pada bulan berikutnya.



Pada grafik tersebut terdapat dua jenis garis. Garis ¹ lurus menunjukkan penjualan perusahaan setiap bulannya. Sedangkan garis bergelombang menunjukkan estimasi penjualan untuk bulan berikutnya. Free hand method ini terlihat jelas bahwa unsur opini seseorang memiliki peran yang besar.

- 2) Tren dengan ⁸⁵ metode setengah rata-rata (*semi average method*), tren ini menghilangkan unsur subyektivitas dan

menggunakan perhitungan. Perhitungan metode setengah rata-rata menggunakan formula ³ berikut:

$$Y = a + bX$$

dimana:

¹ Y = nilai tren tertentu

a = nilai tren periode dasar

b = pertambahan tren tahunan rata-rata

Nilai b dapat dicari ⁴⁸ dengan rumus:

$$b = \frac{\bar{X}_2 - \bar{X}_1}{N}$$

dimana:

\bar{X}_1 = rata-rata kelompok 1

\bar{X}_2 = rata-rata kelompok 2

N = jumlah periode antara \bar{X}_1 dan \bar{X}_2

Pada metode tren setengah rata-rata jumlah data dikelompokkan menjadi dua yaitu kelompok 1 dan kelompok 2, dimana masing-masing kelompok jumlah datanya sama.

b. Analisis Regresi

¹ 1) Regresi Tunggal / Regresi Sederhana

Metode regresi tunggal merupakan metode yang digunakan untuk membuat taksiran atas satu variabel yang dihubungkan dengan ¹ variabel lain yang memiliki pengaruh yang kuat

terhadap variabel yang ditaksir tersebut. Persamaan yang digunakan dalam regresi tunggal tersebut adalah:

$$Y = a + bX$$

dimana:

Y = nilai yang diukur (variabel terikat)

X = nilai yang mempengaruhi (variabel bebas)

a = nilai intercept (konstanta)

b = koefisien arah regresi

2) Regresi berganda (*multiple regression*)

Regresi berganda dapat digunakan untuk mengestimasi penjualan di periode mendatang dengan lebih dari satu variabel yang mempengaruhi penjualan tersebut. Persamaan regresi untuk dua variabel bebas (*independent variable*) sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Sedangkan persamaan regresi untuk variabel bebas yang lebih dari satu, dapat ditulis sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

c. Analisis khusus

Untuk melakukan penaksiran diwaktu yang akan datang, seringkali perusahaan menggunakan analisis khusus agar hasil taksirannya lebih akurat. Dengan demikian perusahaan akan

menerapkan analisis tren dan regresi yang merupakan metode statistik untuk analisis khusus tersebut. Analisis khusus yang biasa digunakan oleh perusahaan antara lain:

1) Analisa industri

Fokus dari analisa industri adalah meramalkan market share yang dimiliki perusahaan. Semakin besar market yang dimiliki perusahaan menggambarkan kuatnya posisi perusahaan tersebut dibandingkan dengan para pesaingnya. Sedangkan kecilnya market share yang dimiliki menunjukkan bahwa perusahaan tersebut lebih lemah dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Analisis industri mencakup:

- Penentuan proyeksi deman industri untuk mengetahui prospek perkembangan industri produk dimasa yang akan datang.
- Menentukam posisi perusahaan dalam industri sejenis, yang terukur dengan besarnya market share yang diperoleh perusahaan
- Proyeksi posisi perusahaan dimasa mendatang, melalui perhitungan expected market share

2) Analisa Lini Produk

Analisis lini produk dimanfaatkan oleh perusahaan yang menghasilkan lebih dari satu produk, dimana masing-masing produk tidak dapat diambil kemiripannya dan membutuhkan forecast secara terpisah.

3) Analisa Penggunaan Akhir

Analisa penggunaan akhir dimanfaatkan oleh perusahaan yang memproduksi barang yang tidak dapat langsung dikonsumsi, namun masih membutuhkan proses pengolahan lebih lanjut untuk menjadi produk akhir.

RINGKASAN

Forecasting merupakan perkiraan terhadap sesuatu yang belum pernah terjadi. Sedangkan forecasting penjualan merupakan perkiraan teknis atas permintaan pelanggan potensial untuk suatu waktu tertentu dimasa yang akan datang dengan berbagai asumsi peramalan. Tujuan dari forecasting adalah agar forecast atau ramalan yang dihasilkan mampu meminimalisir pengaruh ketidakpastian yang dihadapi oleh perusahaan. Forecast harus digunakan sebagai salah satu masukan dalam pembuatan suatu rencana, terutama rencana penjualan. Forecast penjualan merupakan salah satu point penting yang dapat mempengaruhi seorang manajer dalam membuat rencana penjualan. Dalam melakukan forecast atau peramalan, terdapat banyak metode yang dapat digunakan. Pemilihan metode harus disesuaikan dengan permasalahan yang dihadapi, karena tidak ada metode forecast yang universal.

SOAL LATIHAN

1. Apa yang dimaksud dengan forecasting dan apa tujuan dari dilakukannya forecasting?

2. Jelaskan keterkaitan antara forecastig dengan rencana penjualan!
3. Jelaskan bagaimana pemilihan metode untuk melakukan forecasting!
4. Bagaimana teknik analisa forecasting berdasarkan judgement?
5. Sebut dan jelaskan 3 metode yang digunakan dalam melakukan teknik analisa forecasting berdasarkan statistik!

BAB V

ANGGARAN PRODUKSI

TUJUAN INSTRUKSIONAL

1. ⁷ Menjelaskan pengertian anggaran produksi.
2. Menjelaskan tujuan penyusunan anggaran produksi.
3. Menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran produksi.
4. Menjelaskan penyusunan anggaran produksi.
5. Menjelaskan tahapan penyusunan ⁷ anggaran produksi.
6. Menjelaskan anggaran produksi sebagai alat perencanaan, pengkoordinasian, dan pengawasan.

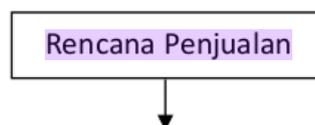
A. DEFINISI ANGGARAN PRODUKSI

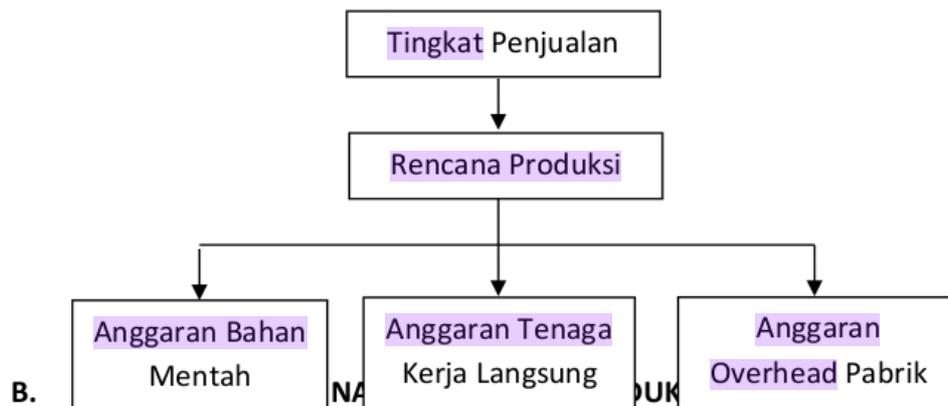
Tingkat penjualan merupakan dasar ketika perusahaan akan menyusun anggaran produksi. Dengan kata lain, anggaran produksi menjabarkan ⁴ rencana penjualan menjadi rencana produksi. Aktivitas-aktivitas yang ada

pada rencana produksi merupakan aktivitas penunjang pada rencana penjualan. Anggaran produksi menunjukkan perkiraan jumlah atau volume barang yang harus diproduksi oleh perusahaan agar sesuai dengan volume atau tingkat penjualan yang sudah direncanakan. Rencana dalam bidang produksi mencakup:

1. *Routing* atau urutan proses produksi mulai dari bahan mentah sampai ke bahan jadi
2. *Layout* atau penempatan serta penyusunan mesin dan peralatan produksi dimana akan berjalan suatu proses produksi.
3. Jadwal produksi
4. Organisasi produksi yang akan digunakan selama periode tertentu dimasa yang akan datang
5. *Research and development* yang akan dilakukan selama periode tertentu dimasa yang akan datang
6. Biaya produksi yang akan dikeluarkan selama periode tertentu dimasa yang akan datang

Hal-hal yang ditentukan dalam proses penyusunan perencanaan produksi meliputi tingkat produksi, fasilitas produksi yang dibutuhkan, dan tingkat persediaan barang jadi yang dihasilkan. Anggaran produksi menjadi dasar dalam penyusunan anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja dan anggaran overhead pabrik. Jika digambarkan dalam bentuk diagram maka, keterkaitan antara tingkat penjualan, tingkat produksi, dan tingkat persediaan adalah sebagai berikut:





B.

Penyusunan anggaran produksi yang dilakukan oleh perusahaan memiliki tujuan antara lain:

1. Menyediakan barang agar kegiatan penjualan yang telah direncanakan sebelumnya dapat berjalan dengan baik.
2. Menjaga tingkat ketersediaan barang.
3. Mengatur proses produksi, agar biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Dalam menyusun anggaran produksi seorang manajer bagian produksi harus mengelola permasalahan terkait dengan koordinasi penjualan, persediaan, dan produksi dengan tujuan agar penggunaan biaya secara keseluruhan dapat dilakukan seefisien mungkin. Keputusan yang diperlukan dalam rangka menyusun rencana produksi mencakup:

1. Kebutuhan produksi total untuk periode anggaran yang bersangkutan.
2. Kebijakan persediaan terkait dengan tingkat produk jadi, produk dalam proses, dan biaya penyimpanan persediaan.
3. Kebijakan kapasitas pabrik untuk mencapai produksi yang stabil sepanjang tahun.

4. Fasilitas produksi yang mencukupi.
5. Ketersediaan bahan langsung, komponen yang dibeli, dan tenaga kerja.
6. Lamanya waktu pemrosesan.
7. Jumlah yang ekonomis.
8. Waktu produksi sepanjang periode anggaran yang bersangkutan, menurut produk dan pusat tanggung jawab.

C. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENYUSUNAN ANGGARAN PRODUKSI

Penyusunan anggaran yang tidak berbeda terlalu jauh dengan realisasinya membutuhkan perkiraan atau taksiran yang akurat. Jika hal ini dapat tercapai maka menunjukkan bahwa anggaran berfungsi dengan baik.

Diperlukan data, informasi, dan pengalaman terkait dengan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran, sehingga taksiran atau perkiraan memperoleh hasil yang akurat. Faktor-faktor tersebut meliputi:

1. Jenis dan kuantitas produk yang akan dijual selama periode tertentu dimasa yang akan datang.
2. Kapasitas mesin yang dimiliki perusahaan.
3. Ketersediaan tenaga kerja.
4. Model kerja yang digunakan oleh perusahaan.
5. Ketersediaan fasilitas yang dimiliki perusahaan.
6. Kapasitas produksi yang menghasilkan biaya produksi rata-rata terendah per unit.
7. Kebijakan terkait persediaan barang jadi.
8. Kebijakan menetapkan pola produksi selama periode tertentu dimasa yang akan datang. Terdapat tiga pola produksi yaitu:

- a. Pola produksi stabil, yaitu perkembangan jumlah unit yang akan diproduksi dari waktu ke waktu selama periode tertentu dimasa yang akan datang stabil.
- b. Pola produksi bergelombang sesuai dengan pola penjualan, yaitu perkembangan jumlah unit yang akan diproduksi dari waktu ke waktu selama periode tertentu dimasa yang akan datang tidak stabil atau fluktuatif sesuai dengan tingkat fluktuasi penjualan.
- c. Pola produksi bergelombang moderat dari pola penjualannya, yaitu perkembangan jumlah unit yang akan diproduksi dari waktu ke waktu selama periode tertentu dimasa yang akan datang tidak stabil atau fluktuatif dan tidak sesuai dengan tingkat fluktuasi penjualan, melainkan lebih moderat.

D. ¹ PENYUSUNAN ANGGARAN PRODUKSI

Secara umum anggaran produksi disusun dengan menggunakan formula sebagai berikut:

Tingkat penjualan (diperoleh dari anggaran penjualan)	xxx
Tingkat persediaan akhir	xxx +
Jumlah	xxx
Tingkat persediaan awal	xxx -
Tingkat produksi	xxx

Contoh:

1. PT. X memiliki persediaan awal sebanyak 600 unit barang, penjualan selama satu periode 1.000 unit. Persediaan akhir sebanyak 400 unit. Berapakah jumlah barang yang diproduksi?

Jawab:

Tingkat penjualan (diperoleh dari anggaran penjualan)	1.000
Tingkat persediaan akhir	400
<hr/>	
Jumlah	1.400
Tingkat persediaan awal	600
<hr/>	
Tingkat produksi	800

2. PT. Usaha Jaya merencanakan penjualan selama tahun 2018 sebesar 30.000 unit dengan rencana penjualan sebagai berikut:

a. Indeks penjualan

Januari	12%	Triwulan II	28%
Februari	11%	Triwulan III	10%
Maret	9%	Triwulan IV	25%

- b. Persediaan awal tahun 8.000 unit, persediaan akhir 2.000 unit.
- c. Produksi normal bulanan 1/12 produksi setahun. Produksi tidak boleh berfluktuasi lebih / kurang dari 10% dari produksi normal. Triwulan ke III penjualan merosot menjadi 70% dari produksi normal.

Diminta:

- a. Hitung produksi setahun dan penjualan bulanan dan triwulan
- b. Tentukan tingkat produksi dengan fluktuasi 10%

c. Buat skedul budget produksi

Jawab:

a. Tingkat produksi setahun:

Penjualan	30.000
Persediaan akhir	2.000 +
Kebutuhan	32.000
Persediaan awal	8.000 -
Tingkat produksi	24.000

Perkiraan penjualan bulanan dan triwulan:

Januari	= 12% x 30.000	= 3.600
Februari	= 11% x 30.000	= 3.300
Maret	= 9% x 30.000	= 2.700
Triwulan II	= 28% x 30.000	= 8.400
Triwulan III	= 10% x 30.000	= 3.000
Triwulan IV	= 30% x 30.000	= 9.000

b. Fluktuasi penjualan 10%

Produksi normal perbulan	= 24.000 : 12	= 2.000
Produksi maksimal perbulan	= 110% x 2.000	= 2.200
Produksi minimal perbulan	= 90% x 2.000	= 1.800
Produksi triwulan III	= 70% x (3 x 2.000)	= 4.200

¹
c. Skedul Produksi

Periode	Penjualan	Pers. Akhir	Kebutuhan	Pers. Awal	Produksi
Januari	3.600	6.600	10.200	8.000	2.200

Februari	3.300	5.500	8.800	6.600	2.200
Maret	2.700	5.000	7.700	5.500	2.200
Tri II	8.400	3.200	11.600	5.000	6.600
Tri III	3.000	4.400	7.400	3.200	4.200
Tri IV	9.000	2.000	11.000	4.400	6.600
	30.000				24.000

Dalam menyusun skedul produksi, menggunakan tingkat produksi normal ditambah fluktuasi 10%. Hal ini bertujuan untuk memenuhi tingkat produksi, karena di triwulan ke III tingkat produksi turun 70% dari produksi normal.

E. TAHAPAN PENYUSUNAN ANGGARAN PRODUKSI

Sedangkan dalam penyusunan anggaran produksi serta pelaksanaannya dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Tahap Perencanaan

Dalam tahap perencanaan perusahaan menentukan periode waktu yang akan digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran pada bagian produksi. Selain itu, pada tahap ini perusahaan juga perlu untuk menentukan kuantitas unit produk yang akan dihasilkan.

2. Tahap Pelaksanaan

Pada tahap pelaksanaan perusahaan menentukan beberapa hal diantaranya:

- a. Kapan proses produksi dimulai
- b. Dimana proses produksi dilakukan
- c. Tahapan/ rangkaian proses produksi
- d. Standar penggunaan fasilitas produksi agar efisien
- e. Penggunaan bahan baku, tenaga kerja, dan lain sebagainya

- f. ⁴ Standar biaya produksi
- g. Evaluasi dan perbaikan jika diperlukan

Selain menentukan hal-hal terkait dengan proses ¹⁷ produksi, dalam penyusunan anggaran produksi perlu memperhatikan:

- a. Stabilitas produksi dengan membuat perkiraan kebutuhan terkait dengan tingkat persediaan.
- b. Pengendalian persediaan dengan ⁴ menentukan perkiraan persediaan awal dan persediaan akhir.

¹⁵ F. ANGGARAN PRODUKSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN, PENGKOORDINASIAN, DAN PENGAWASAN

Anggaran produksi memiliki peran sebagai alat perencanaan yaitu dalam penyusunan anggaran produksi didasarkan pada anggaran penjualan yang telah disusun sebelumnya. Hal ini karena ada keterkaitan antara produksi dengan kemampuan menjual yang dimiliki perusahaan.

Selain sebagai ⁴ alat perencanaan anggaran produksi juga berperan sebagai alat koordinasi. Anggaran produksi mengkoordinasikan kuantitas barang yang akan diproduksi dengan keuangan, modal, ⁴³ perkembangan produk, dan tingkat penjualan perusahaan. Peran anggaran produksi terakhir yaitu sebagai alat pengawas. Dimana anggaran produksi berperan untuk mengawasi kualitas produk, kuantitas produk, dan penggunaan biaya produksi.

RINGKASAN

. Anggaran produksi menunjukkan perkiraan jumlah atau volume barang yang harus diproduksi oleh perusahaan agar sesuai dengan volume atau tingkat penjualan yang sudah direncanakan. Hal-hal yang ditentukan dalam proses penyusunan perencanaan produksi meliputi tingkat produksi, fasilitas produksi yang dibutuhkan, dan tingkat persediaan barang jadi yang dihasilkan. Anggaran produksi menjadi dasar dalam penyusunan anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja dan anggaran overhead pabrik. Penyusunan anggaran produksi yang dilakukan oleh perusahaan memiliki tujuan yaitu menyediakan barang agar kegiatan penjualan yang telah direncanakan sebelumnya dapat berjalan dengan baik, menjaga tingkat ketersediaan barang, dan mengatur proses produksi agar biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Diperlukan data, informasi, dan pengalaman terkait dengan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran, sehingga taksiran atau perkiraan memperoleh hasil yang akurat. Penyusunan anggaran produksi serta pelaksanaannya dilakukan dalam dua tahap yaitu tahap perencanaan dan pelaksanaan. Anggaran produksi memiliki peran sebagai alat perencanaan yaitu dalam penyusunan anggaran produksi didasarkan pada anggaran penjualan yang telah disusun sebelumnya. Anggaran produksi

juga berperan sebagai alat koordinasi dimana berperan mengkoordinasikan kuantitas barang yang akan diproduksi dengan keuangan, modal, perkembangan produk, dan tingkat penjualan perusahaan. Peran anggaran produksi terakhir yaitu sebagai alat pengawas.

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan keterkaitan antara tingkat penjualan dengan anggaran produksi!
2. Apa tujuan penyusunan anggaran produksi?
3. Faktor-faktor apa saja yang berpengaruh pada penyusunan anggaran produksi?
4. Jelaskan 3 peran anggaran produksi!
5. PT. Graha Cipta merencanakan penjualan selama tahun 2018 sebanyak 520.000 unit dengan pola penjualan sebagai berikut:

a. Indeks Penjualan

Januari	8%	Triwulan II	15%
Februari	8%	Triwulan III	20%
Maret	14%	Triwulan IV	25%

- b. Persediaan awal tahun 45.000 unit, persediaan akhir tahun sebanyak 21.000 unit.
- c. Produksi normal sama dengan 1/12 produksi setahun. Produksi tidak boleh berfluktuasi lebih/kurang dari 10% produksi normal. Triwulan III penjualan turun, produksi bulanan turun 65% dari produksi normal.

Diminta:

- a. Hitung produksi dan penjualan bulanan/triwulan.
- b. Tentukan tingkat produksi dengan fluktuasi 10%.
- c. Susun skedul anggaran produksi.

BAB VI

PENYUSUNAN ANGGARAN BAHAN BAKU

TUJUAN INSTRUKSIONAL

1. Menjelaskan mengenai definisi anggaran bahan baku
2. Menjelaskan tujuan penyusunan anggaran bahan baku
3. Menjelaskan mengenai isi dalam anggaran bahan baku

A. DEFFINISI ANGGARAN BAHAN BAKU

Anggaran bahan baku merupakan seluruh anggaran yang terkait dengan rencana penggunaan bahan baku yang masuk ke dalam proses produksi selama periode tertentu dimasa yang akan datang.

Secara umum, bahan baku yang digunakan pada perusahaan di golongan menjadi dua, yaitu:

1. Bahan baku langsung (direct material)

Bahan baku langsung merupakan bahan baku utama yang digunakan dalam proses produksi, dimana jika tidak ada bahan baku tersebut suatu produk tidak akan jadi.

2. Bahan baku tidak langsung (indirect material)

Bahan baku tidak langsung merupakan bahan baku yang sifatnya sebagai pelengkap dalam proses produksi suatu barang. Ada atau tidaknya bahan

baku tidak langsung, proses produksi untuk menciptakan suatu produk atau barang tetap dapat dilakukan.

10

B. TUJUAN PENYUSUNAN ANGGARAN BAHAN BAKU

1. Memperkirakan jumlah bahan baku yang dibutuhkan
2. Memperkirakan jumlah bahan baku yang akan dibeli
3. Menghitung perkiraan dana yang dibutuhkan untuk pembelian bahan baku
4. Menghitung perkiraan komponen Harga Pokok Produksi dengan adanya pemakaian bahan baku untuk proses produksi
5. Alat yang digunakan untuk mengendalikan pemakaian bahan baku

8

C. ISI DALAM ANGGARAN BAHAN BAKU

Anggaran bahan baku terdiri dari 4 sub bab anggaran, yaitu:

1. Anggaran kebutuhan bahan baku (*material used budget*)
Anggaran kebutuhan bahan baku merencanakan secara rinci jumlah unit bahan baku yang dibutuhkan dalam proses produksi selama periode tertentu di masa yang akan datang. Anggaran ini memperkirakan jumlah bahan baku berdasarkan waktu, produk, dan pusat tanggung jawab.

3

59

Tujuan dari penyusunan anggaran kebutuhan bahan baku adalah untuk:

- a. Memberikan informasi pada bagian pembelian, sehingga bagian pembelian dapat melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian pembelian bahan baku dengan baik.

7

- b. Memberikan data yang akan digunakan untuk penyusunan perencanaan biaya bahan baku
 - c. Menentukan jumlah persediaan optimal
 - d. Sebagai alat pengendalian terkait penggunaan bahan baku.
- ¹ Untuk menyusun anggaran kebutuhan bahan baku, dapat digunakan formula berikut:

$$\text{KBB} = \text{Unit Produksi} \times \text{SUR (Standard Usage Rate)}$$

2. Anggaran pembelian bahan baku (*purchases material budget*)
- ³ Penyusunan anggaran pembelian bahan baku mempertimbangkan jumlah bahan baku yang akan dibeli, penentuan waktu pembelian bahan baku, perkiraan besarnya biaya bahan baku (dalam unit dan nilainya). Perbedaan antara anggaran pembelian dengan anggaran kebutuhan bahan mentah yaitu anggaran kebutuhan bahan baku hanya memperkirakan kuantitas bahan mentah, sedangkan pada anggaran pembelian memperkirakan kuantitas dan nilainya.
- ³ Dalam membuat anggaran pembelian, manajer pembelian bertanggung jawab atas beberapa hal diantaranya:
- a. Mematuhi kebijakan manajemen tentang ketersediaan bahan baku
 - b. Menentukan jumlah unit dan waktu pembelian untuk setiap jenis bahan baku
 - c. Memperkirakan biaya per unit bahan baku dan suku cadang yang akan dibeli.

Untuk menentukan berapa unit dan nilai ³ bahan baku yang akan dibeli, dapat menggunakan formula berikut:

¹ Kebutuhan Bahan Baku	xxx	
Kebutuhan Akhir Bahan Baku	xxx	+
Jumlah Kebutuhan Sementara	xxx	
Persediaan Awal Bahan Baku	xxx	-
Unit Bahan Baku yang dibeli	xxx	

$$\text{Pembelian Bahan Baku} = \text{Unit Beli Bahan Baku} \times \text{Harga Beli Per Unit}$$

² Persediaan menggambarkan investasi yang direncanakan untuk memperlancar kegiatan produksi perusahaan. Oleh karenanya menyimpan persediaan memerlukan dana yang berhenti, yang tidak memberikan hasil apa-apa dibanding jika digunakan untuk tujuan lain. Sehingga pengelolaan persediaan sangat dibutuhkan agar persediaan baku tidak mengalami kekurangan maupun terlalu banyak.

Pengelolaan jumlah persediaan memiliki manfaat selain dapat melakukan efisiensi biaya juga untuk menjaga ketersediaan barang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Pengelolaan kuantitas bahan baku memiliki fungsi diantaranya:

- Menjaga keberlangsungan proses produksi
- Menentukan jumlah persediaan yang perlu dimiliki perusahaan ⁵ sebagai sumber daya yang harus tetap ada
- Mengantisipasi inflasi, yaitu jika harga mengalami penurunan maka pembelian bahan baku dapat dilakukan dalam jumlah besar. Sehingga ketika harga bahan baku mengalami kenaikan perusahaan telah memiliki persediaan bahan baku yang memadai.

d. Menghindari terjadinya kekurangan atau kelebihan bahan baku.

80

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk menjaga jumlah persediaan bahan baku, yaitu:

1) Menentukan *Economic Order Quantity* (EOQ)

Economic Order Quantity merupakan jumlah pemesanan bahan baku dimana biaya yang ditimbulkan setiap kali melakukan pemesanan adalah biaya yang paling rendah. Untuk menghitung EOQ, perlu dipertimbangkan dua jenis biaya yaitu:

a) Biaya pemesanan (*Set Up Cost/Ordering Cost*)

Biaya pemesanan merupakan biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan kegiatan pemesanan bahan baku. Biaya ini berubah sesuai dengan frekuensi pemesanan. Semakin sering melakukan pemesanan, biaya ini akan semakin kecil. Contoh biaya pemesanan diantaranya biaya persiapan pemesanan, biaya pengiriman, biaya administrasi dan lain sebagainya.

2

b) Biaya Penyimpanan (*Holding Cost / Carrying Cost*)

Biaya penyimpanan adalah biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan penyimpanan bahan baku yang dibeli. Besarnya biaya penyimpanan tergantung pada kuantitas bahan baku yang dibeli. Contoh biaya penyimpanan yaitu biaya pemeliharaan, biaya asuransi, biaya perbaikan kerusakan, dan lain sebagainya.

Untuk menentukan *economic order quantity*, formula yang

$$EOQ = \sqrt{(2 \times R \times S) / P \times I}$$

atau

$$EOQ = \sqrt{(2 \times R \times S) / C}$$

dimana:

10

R = Jumlah permintaan (bahan mentah yang akan dibeli)

S = Biaya pemesanan

P = Harga persatuan harga mentah

I = Biaya penyimpanan yang dinyatakan dalam % dari persediaan rata-rata

C = Biaya penyimpanan persatuan dalam rupiah

$$I = \frac{C}{U}$$

dimana:

C = Biaya penyimpanan dalam rupiah

U = Harga bahan baku per unit

20

2) Menentukan waktu pembelian bahan mentah (*reorder point*)

Agar proses produksi dapat berjalan dengan lancar, selain jumlah bahan baku perusahaan juga perlu memperhatikan waktu yang tepat untuk pemesanan bahan baku. Hal ini bertujuan agar ketika akan dilakukan proses produksi, bahan

4

34

baku yang dibutuhkan sudah tersedia. Sehingga kelancaran proses produksi tidak terganggu.

Keterlambatan dalam pengiriman bahan baku tentunya akan menghambat proses produksi yang akan dilakukan. Sedangkan jika bahan baku dikirimkan terlalu awal, perusahaan akan mengalami permasalahan terkait dengan penyimpanan persediaan bahan baku. Untuk mengantisipasi permasalahan terkait dengan waktu pembeian bahan baku, perlu diperhatikan hal-hal berikut:

a. Biaya kekurangan bahan baku (*Stock Out Cost*)

Biaya ini merupakan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan karena bahan baku yang dipesan datangnya lebih lambat dari waktu yang ditentukan.

Contoh: Bila perusahaan membeli dengan cara yang biasa dilakukan, harga per unit barang mentahnya adalah Rp 50. Tetapi, jika perusahaan membeli secara mendadak, maka harga yang harus dibayar Rp 53. Terdapat selisih Rp 3 yang dimasukkan kedalam biaya kekurangan bahan mentah.

b. Biaya penyimpanan tambahan (*Extra carrying*)

Biaya ini merupakan biaya yang dikeluarkan perusahaan karena pengiriman barang terlalu cepat dari waktu yang ditentukan. Sehingga, perusahaan harus menyediakan tempat penyimpanan dan biaya ekstra.

c. Waktu tunggu (*Lead time*)

Lamanya waktu tunggu dari bahan baku dikirim sampai bahan baku datang ke perusahaan dan siap untuk masuk ke

dalam proses produksi juga merupakan hal penting yang perlu diperhatikan.

² Setelah ketiga faktor ini dipertimbangkan, maka dapat ditentukan reorder point atau waktu yang tepat ketika perusahaan harus memesan bahan baku yang diperlukan ⁸ dalam proses produksi.

3) Menentukan persediaan minimal bahan baku

Persediaan minimal bahan mentah harus diperhatikan. Hal ini bertujuan untuk menjaga kelangsungan proses produksi. Dalam menentukan persediaan minimal bahan baku, perlu memperhatikan beberapa faktor diantaranya:

a) Supplier. Perusahaan perlu memperhatikan kebiasaan supplier dalam proses pengiriman barang. Jika supplier selalu tepat waktu dalam mengirimkan barang, maka resiko ketidaktersediaan bahan baku kecil. Dengan demikian persediaan minimal bahan baku tidak perlu terlalu banyak. Sebaliknya jika dalam proses pengiriman bahan baku selalu mengalami keterlambatan, maka jumlah persediaan minimal bahan baku bisa diperbesar. Hal ini untuk mengantisipasi resiko ketidaktersediaan bahan baku.

⁹ b) Jumlah pemesanan bahan baku. Jika jumlah bahan baku yang dipesan dalam jumlah banyak, diatas jumlah minimal yang harus tersedia, maka resiko kehabisan bahan baku relatif kecil. Sebaliknya jika jumlah bahan baku yang dipesan sedikit, maka resiko kehabisan bahan baku relatif besar.

- c) Kecepatan dalam memperkirakan kebutuhan akan bahan baku. Jika perusahaan mampu memperkirakan kebutuhan jumlah bahan baku secara cepat, maka resiko kehabisan bahan baku kecil. Sedangkan jika perusahaan tidak memiliki kemampuan memperkirakan bahan baku dengan cepat, maka resiko kehabisan bahan baku akan semakin besar.
- d) Perbandingan antara biaya penyimpanan bahan baku dengan biaya ekstra yang harus dikeluarkan jika mengalami kehabisan bahan baku. Jika biaya menyimpan bahan baku lebih besar dari biaya ekstra yang harus dikeluarkan jika kehabisan bahan baku, maka perusahaan tidak perlu menyimpan persediaan terlalu banyak. Sebaliknya, jika biaya menyimpan bahan baku lebih kecil dari biaya ekstra yang harus dikeluarkan jika kehabisan bahan baku, maka perusahaan sebaiknya menyimpan persediaan yang cukup besar.

Contoh:

PT. Angkasa ingin meminimumkan biaya bahan baku atas barang yang diproduksinya. Permintaan barang setiap tahunnya 45.000 unit. Biaya yang dikeluarkan setiap kali pesan bahan baku sebesar Rp 2.000. Harga bahan baku per unit senilai Rp 50. Biaya simpan yang harus dikeluarkan sebesar Rp 20 per unit. Persediaan minimal adalah kebutuhan persediaan selama 2 minggu. Masa tenggang atau waktu datangnya pesanan adalah 1 minggu, dan setahun dihitung 50 minggu.

Diminta:

- a. Tentukan jumlah pembelian yang paling ekonomis
- b. Frekuensi pembelian dan kebutuhan 1 minggu
- c. Persediaan minimal dan kebutuhan masa tenggang
- d. Biaya pemesanan 1 tahun

Jawab:

- a. Pembelian paling ekonomis (EOQ)

$$EOQ = \sqrt{(2 \times R \times S) / P \times I}$$

$$EOQ = \sqrt{(2 \times 45.000 \text{ unit} \times \text{Rp } 2.000) / \text{Rp } 20}$$

82

$$EOQ = \sqrt{9.000.000}$$

$$EOQ = 3.000 \text{ unit}$$

Besarnya satuan ekonomis setiap kali pesan adalah 3.000 unit

- b. Frekuensi pembelian = $45.000 : 3.000 = 15$ kali
Kebutuhan 1 minggu = $45.000 : 50 = 900$ unit
- c. Persediaan minimal = $900 \times 2 = 1.800$ unit
Kebutuhan masa tenggang = $900 \times 1 = 900$ unit
- d. Biaya pemesanan 1 tahun = $15 \times 2000 = \text{Rp } 30.000$

73

3. Anggaran persediaan bahan baku (*inventory purchase budget*)

Anggaran persediaan bahan mentah menentukan kuantitas bahan baku yang direncanakan dalam bentuk biaya dan jumlahnya. Selisih jumlah unit antara kebutuhan bahan baku dengan pembelian bahan baku ditunjukkan sebagai peningkatan atau penurunan dalam anggaran persediaan bahan baku. Anggaran persediaan bahan baku adalah rencana terkait jumlah dan nilai bahan baku yang menjadi persediaan dari waktu ke waktu. Dalam anggaran persediaan bahan mentah, perlu dirinci hal-hal berikut ini:

- a. Jenis bahan baku yang digunakan
- b. Jumlah dari setiap jenis bahan baku yang tersisa sebagai persediaan
- c. Harga per unit dari setiap jenis bahan baku
- d. Nilai persediaan bahan baku, yang dapat dihitung dengan formula berikut:

$$\text{Nilai BB} = \text{Unit Persediaan BB} \times \text{Harga BB Per Unit}$$

4. Anggaran biaya bahan baku yang digunakan untuk produksi

Anggaran ini menentukan rencana biaya bahan baku yang akan digunakan dalam proses produksi. Jika dalam anggaran kebutuhan bahan baku berisi mengenai rencana jumlah bahan baku yang dibutuhkan dalam proses produksi, pada anggaran biaya bahan baku ini berisi tentang besarnya biaya bahan baku yang diperlukan dalam proses produksi dimasa yang akan datang. Formula yang dapat digunakan untuk menentukan besarnya biaya bahan baku adalah sebagai berikut:

$$\text{Biaya BB} = \text{Unit Persediaan Bahan Baku} \times \text{Harga Bahan Baku/Unit}$$

Karena dalam satu periode akuntansi sering terjadi fluktuasi harga, maka harga beli bahan baku juga akan berbeda antara pembelian baku yang satu dengan pembelian bahan baku lainnya. Karena itu, persediaan bahan baku yang sama akan memiliki harga pokok persatuan yang berbeda. Untuk menentukan harga pokok bahan baku, dapat menggunakan salah satu dari metode persediaan yang tersedia yaitu:

- a. Metode identifikasi khusus
- b. Metode FIFO (*first in first out*)
- c. Metode LIFO (*last in first out*)
- d. Metode rata-rata bergerak (*moving average*)
- e. Metode biaya standar (*standart price*)
- f. Metode rata-rata harga pokok bahan baku akhir bulan

Contoh:

PT. Enak merupakan perusahaan dengan produk yang dihasilkan adalah roti pisang. Bahan baku utamanya adalah pisang raja. Rencana produksi tahun 2018 adalah sebagai berikut:

Bulan	Produksi
Januari	500
Februari	600
Maret	700
Triwulan II	1.550
Triwulan III	1.800
Triwulan IV	1.950

Setiap 100 bungkus roti, menggunakan 5 sisir pisang raja dan 4kg tepung. Harga pisang raja Rp 15.000 per sisir dan tepung Rp 10.000 per kilo.

Diminta:

- a. Buatlah anggaran **kebutuhan bahan baku**
- b. Buatlah **anggaran biaya bahan baku**

Jawab:

- a. **Anggaran kebutuhan bahan baku**

Bahan Baku Periode	Roti Pisang		
	Produksi	SUR	Jumlah Kebutuhan (Kg)
Pisang Raja			
Januari	500	0,05*	25
Februari	600		30
Maret	700		35
Triwulan II	1.550		77,5
Triwulan III	1.800		90
Triwulan IV	1.950		97,5
			355
Terung			
Januari	500	0,04**	20
Februari	600		24
Maret	700		28
Triwulan II	1.550		62
Triwulan III	1.800		72
Triwulan IV	1.950		78
			284

*5sisir : 100 bungkus = 0,05

**4 kg : 100 bungkus = 0,04

1
b. Anggaran biaya bahan baku

Bahan Baku Periode	Roti Pisang		
	Kebutuhan	Harga (Rp)	Jumlah (Rp)
5 Pisang Raja			
Januari	25	15.000	375.000
Februari	30		450.000
Maret	35		525.000
Triwulan II	77,5		1.162.500
Triwulan III	90		1.350.000
Triwulan IV	97,5		1.462.500
	355		5.325.000
5 Tepung			
Januari	20	10.000	200.000
Februari	24		240.000
Maret	28		280.000
Triwulan II	62		620.000
Triwulan III	72		720.000
Triwulan IV	78		780.000
	284		2.840.000

RINGKASAN

Anggaran bahan baku merupakan seluruh anggaran yang terkait dengan rencana penggunaan bahan baku yang masuk ke dalam proses produksi selama periode tertentu dimasa yang akan datang. Penyusunan anggaran produksi memiliki tujuan yaitu memperkirakan jumlah bahan baku yang dibutuhkan, memperkirakan jumlah bahan baku yang akan dibeli, menghitung perkiraan dana yang dibutuhkan untuk pembelian bahan baku,

menghitung perkiraan komponen harga pokok produksi dengan adanya pemakaian bahan baku untuk proses produksi, alat yang digunakan untuk mengendalikan pemakaian bahan baku. Anggaran bahan baku terdiri dari 4 sub bab anggaran yang meliputi anggaran kebutuhan bahan baku (*material used budget*), anggaran pembelian bahan baku (*purchases material budget*), anggaran persediaan bahan baku (*inventory purchase budget*), dan anggaran biaya bahan baku yang digunakan untuk produksi

SOAL LATIHAN

1. Apa yang dimaksud dengan anggaran produksi?
2. Apa saja tujuan dari penyusunan anggaran produksi?
3. Anggaran bahan baku terdiri dari 4 sub bab anggaran, apa saja dan jelaskan secara singkat!
4. Apa yang dimaksud dengan EOQ dan biaya apa saja pertimbangan yang digunakan untuk menghitung EOQ?
5. Dalam melakukan memproduksi, PT. Sejahtera menggunakan 2 jenis bahan baku. Berikut merupakan rencana produksi tahun 2018:

Bulan	Produksi
Januari	800
Februari	800
Maret	900
Triwulan II	2.400
Triwulan III	2.500
Triwulan IV	2.600

Setiap 100 unit, menggunakan 8 kg bahan A dan 2 kg bahan B. Harga bahan A Rp 15.000 per kg dan bahan B Rp 10.000 per kg.

Diminta:

- a. Buatlah ⁴⁷ anggaran kebutuhan bahan baku
- b. Buatlah anggaran biaya bahan baku

BAB VII

ANGGARAN BIAYA TENAGA KERJA

TUJUAN INSTRUKSIONAL

1. Menjelaskan mengenai tenaga kerja.
2. Menjelaskan jenis tenaga kerja.
3. Menjelaskan ² hal-hal yang dipertimbangkan dalam perencanaan tenaga kerja.
4. ² Menjelaskan manfaat anggaran tenaga kerja langsung.
5. Menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi tenaga kerja langsung.
6. Menjelaskan penyusunan anggaran tenaga kerja.

A. ⁵³ DEFINISI TENAGA KERJA

Anggaran tenaga kerja merupakan anggaran yang merencanakan secara rinci terkait dengan biaya tenaga langsung seama ⁴ periode tertentu dimasa yang akan datang. Jumlah ⁴² tenaga kerja langsung dan biaya tenaga kerja langsung berkaitan erat dengan tingkat output yang diinginkan ¹ perusahaan. Semakin lama proses pengerjaan suatu produk, maka semakin besar ³ biaya tenaga kerja langsung yang akan dikeluarkan.

Perencanaan yang ¹ efektif dan pengendalian yang sistematis dari biaya tenaga kerja langsung merupakan suatu hal yang penting. Cakupan biaya

tenaga kerja adalah seluruh pengeluaran bagi karyawan di segala tingkatan. Perencanaan dan pengendalian biaya tenaga kerja secara efektif dapat dicapai dengan mempertimbangkan secara terpisah jenis biaya tenaga kerja yang berbeda.

Anggaran tenaga kerja langsung mencakup kebutuhan atas tenaga kerja yang direncanakan yang berkaitan langsung dengan produksi berbagai jenis dan kuantitas output yang direncanakan dalam anggaran produksi. Umumnya perusahaan merencanakan anggaran tenaga kerja langsung dan memasukkan anggaran tenaga kerja tidak langsung ke anggaran overhead pabrik.

B. JENIS TENAGA KERJA

Tenaga kerja perusahaan secara umum diklasifikasikan kedalam dua jenis yaitu:

1. Tenaga kerja langsung, yaitu tenaga kerja yang terlibat secara langsung dalam proses produksi mulai dari bahan mentah sampai dengan berbentuk produk jadi. Jasa tenaga kerja langsung dapat ditelusuri dengan mudah kedalam sebuah produk.
2. Tenaga Kerja Tidak Langsung, yaitu tenaga kerja yang tidak terlibat secara langsung dalam proses produksi dan jasanya tidak dapat langsung ditelusuri pada produk. Biaya tenaga kerja tidak langsung ini merupakan unsur biaya overhead.

C. HAL-HAL YANG PERLU DIPERTIMBANGKAN DALAM PERENCANAAN TENAGA KERJA

1. Kebutuhan akan tenaga kerja. Perusahaan akan mencari tenaga kerja yang trampil sesuai dengan kebutuhan bidang pekerjaannya.

2. Rekrutmen tenaga kerja. Perusahaan akan melakukan seleksi terhadap calon tenaga kerja untuk mengetahui man yang sesuai dengan ²bidang pekerjaan yang tersedia.
3. Training bagi tenaga kerja baru yang diberikan oleh perusahaan atau lembaga khusus ang ditunjuk oleh perusahaan
4. Spesiifikasi ¹¹pekerjaan bagi para tenaga kerja
5. Evaluasi
6. Besaran gaji dan upah yang akan diterima oleh tenaga kerja
7. Pengawasan terhadap tenaga kerja

D. MANFAAT ANGGARAN TENAGA KERJA LANGSUNG

1. Tenaga kerja yang akan digunakan dapat ditentukan terlebih dahulu, sehingga perencanaan dapat ¹⁷lebih efisien.
2. Biaya tenaga kerja dapat direncanakan untuk setiap produk menjadi faktor penting yang mempengaruhi keputusan terkait kebijakan harga, dan negosiasi tenaga kerja
3. ¹Sebagai dasar untuk perhitungan harga pokok barang yang diproduksi, juga menjadi dasar untuk penyusunan anggaran kas.
4. Digunakan sebagai alat pengendalian, pengawasan, dan evaluasi terkait dengan penggunaan ⁷biaya tenaga kerja.

E. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENYUSUNAN ANGGARAN TENAGA KERJA LANGSUNG

1. Anggaran unit yang diproduksi, terkait dengan jenis dan ¹²kuantitas yang akan diproduksi selama periode tertentu dimasa yang akan datang.

2. ⁵ Standar waktu untuk mengerjakan proses produksi yang ditetapkan perusahaan. Dalam menentukan standar waktu, dapat menggunakan 2 cara berikut:
 - a. Berdasarkan data historis atau pengalaman yang sebelumnya.
 - b. Berdasarkan hasil riset khusus terkait dengan standar waktu yang dikenal dengan time and motion study yaitu pembelajaran sistematis dari suatu sistem kerja yang memiliki tujuan salah satunya menentukan standar ² waktu.
3. Sistem pembayaran upah yang ditetapkan perusahaan, diantaranya:
 - a. ² Sistem pengupahan berdasarkan waktu kerja, jumlah upah yang dibayarkan kepada tenaga kerja tergantung banyaknya waktu kerja.
 - b. ⁵ Sistem pengupahan berdasarkan hasil (*output*), jumlah upah yang dibayarkan kepada tenaga kerja tergantung pada ⁵ output yang dihasilkan oleh masing-masing tenaga kerja.
 - c. ⁸ Sistem pengupahan dengan insentif, jumlah upah yang dibayarkan kepada masing-masing tenaga kerja tergantung pada waktu bekerja dan output yang diselesaikan, ⁴⁵ ditambah dengan insentif. Pemberian insentif tergantung pada prestasi masing-masing tenaga kerja.

F. **PENYUSUNAN ANGGARAN TENAGA KERJA**

Dalam menyusun anggaran tenaga kerja didasarkan pada ¹ metode pembayaran upah, jenis proses produksi, standar waktu tenaga kerja, dan kecukupan pencatatan ¹ terkait dengan biaya tenaga kerja langsung. Terdapat tiga pendekatan yang dapat digunakan untuk membuat anggaran tenaga kerja langsung, yaitu:

1. Untuk menghasilkan biaya tenaga kerja langsung per unit produk dapat diperoleh dengan mengalikan waktu standar per unit dari produk dengan rata-rata tingkat upah per jam. Jika disajikan dalam rumus adalah sebagai berikut:

$$\text{Biaya TKL unit} = \frac{\text{Waktu standar kerja}}{\text{Per Unit Produksi}} \times \frac{\text{rata-rata upah}}{\text{per jam}}$$

2. Memperkirakan rasio dari biaya tenaga kerja langsung untuk beberapa pengukuran output yang dapat direncanakan secara realistis.
3. Membuat daftar tenaga kerja menurut kebutuhan jumlah tenaga kerja untuk tenaga kerja langsung di setiap pusat tanggung jawab.

Contoh:

PT. Remendi sedang menyusun anggaran tenaga kerja langsung untuk tahun sekarang. Data yang tersedia:

- Perkiraan penjualan produk A 20.000 unit
- Perkiraan persediaan awal 5.000 unit
- Perkiraan persediaan akhir 5.000 unit
- Standar jam kerja langsung:

Departement P	2 DLH
Departement Q	1 DLH
Departement R	4 DLH
- Upah kerja:

Departement P	Rp 5.000
Departement Q	Rp 7.000
Departement R	Rp 3.000

1
Diminta:

- a. Hitung jumlah yang harus diproduksi tahun ini.
- b. Jumlah DLH (*Direct Labour Hours*) yang dianggarkan.
- c. Jumlah DLC (*Direct Labour Cost*) yang dianggarkan tahun ini.

Jawab:

a. Jumlah produksi:

Penjualan	20.000
Persediaan Akhir	5.000
Kebutuhan	25.000
Persediaan Awal	(5.000)
Produksi	20.000

b. Jumlah DLH yang dianggarkan

Departement P	=	20.000 x 2 DLH	=	40.000
Departement Q	=	20.000 x 1 DLH	=	20.000
Departement R	=	20.000 x 4 DLH	=	80.000
Total Direct Labour Hours				140.000

c. Jumlah DLC yang dianggarkan

Departement P	=	40.000 x Rp 5.000	=	Rp 200.000.000
Departement Q	=	20.000 x Rp 7.000	=	Rp 140.000.000
Departement R	=	80.000 x Rp 3.000	=	Rp 240.000.000
Total Direct Labour Cost				Rp 580.000.000

RINGKASAN

Anggaran tenaga kerja ¹⁶ merupakan anggaran yang merencanakan secara rinci terkait dengan biaya tenaga langsung seama periode tertentu dimasa yang akan datang. Jumlah ⁴² tenaga kerja langsung dan biaya tenaga kerja langsung berkaitan erat dengan tingkat output yang diinginkan perusahaan. Tenaga kerja perusahaan secara umum diklasifikasikan kedalam dua jenis ⁴ yaitu tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung. Manfaat dari anggaran tenaga kerja adalah tenaga kerja yang akan digunakan dapat ditentukan terlebih dahulu, sehingga perencanaan dapat ⁴ lebih efisien, biaya tenaga kerja dapat direncanakan untuk setiap produk menjadi faktor penting yang mempengaruhi keputusan terkait kebijakan harga dan negosiasi tenaga kerja, ¹ sebagai dasar untuk perhitungan harga pokok barang yang diproduksi, juga menjadi dasar untuk penyusunan anggaran kas, serta digunakan sebagai alat pengendalian, pengawasan, dan evaluasi terkait dengan penggunaan ⁹ biaya tenaga kerja. Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi tenaga kerja langsung. Pertama, anggaran unit yang diproduksi yang terkait dengan jenis ¹² dan kuantitas yang akan diproduksi selama periode tertentu dimasa yang akan datang. Kedua, ⁵⁷ standar waktu untuk mengerjakan proses produksi yang ditetapkan perusahaan. Ketiga, adalah sistem pembayaran upah yang ditetapkan perusahaan.

10

SOAL LATIHAN

1. Apa yang dimaksud dengan anggaran tenaga kerja?
2. Tenaga kerja di kelompokkan menjadi 2 jenis. Sebut dan jelaskan!
3. Apa manfaat penyusunan anggaran tenaga kerja?
4. Jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi tenaga kerja!
5. PT. Gemilang sedang menyusun anggaran tenaga kerja untuk tahun ini. Data yang dibutuhkan untuk penyusunan anggaran tenaga kerja adalah sebagai berikut:

- Perkiraan penjualan 35.000 unit
- Perkiraan persediaan:
 - Awal 5.550 unit
 - Akhir 5.550 unit
- Standar jam kerja
 - Departement A 3 DLH
 - Departement B 1,5DLH
 - Departement C 5,5 DLH
- Upah kerja
 - Departement A Rp 6.750
 - Departement B Rp 9.850
 - Departement C Rp 5.550

Diminta:

- a. Hitung jumlah yang harus diproduksi tahun ini.
- b. Jumlah DLH (*Direct Labour Hours*) yang dianggarkan.
- c. Jumlah DLC (*Direct Labour Cost*) yang dianggarkan tahun ini.

BAB VIII

ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK

TUJUAN INSTRUKSIONAL

1. Menjelaskan mengenai pengertian biaya overhead pabrik.
2. Menjelaskan mengenai manfaat anggaran biaya overhead pabrik.
3. Menjelaskan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran biaya overhead pabrik.
4. Menjelaskan kapasitas dalam anggaran biaya overhead pabrik .

A. DEFINISI BIAYA OVERHEAD PABRIK

Anggaran biaya overhead pabrik adalah anggaran yang merencanakan rincian terkait biaya pabrik tidak langsung selama periode tertentu dimasa yang akan datang. Cakupan anggaran biaya overhead pabrik meliputi rencana tentang jenis biaya pabrik tidak langsung, jumlah biaya pabrik tidak langsung, waktu saat biaya pabrik tidak langsung tersebut dibebankan, yang dikaitkan dengan departemen terjadinya biaya pabrik tidak langsung.

Biaya pabrik tidak langsung adalah seluruh biaya yang terdapat pada lingkungan perusahaan, tetapi secara tidak langsung berhubungan dengan kegiatan proses produksi. Biaya overhead pabrik atau biaya tidak langsung merupakan biaya yang dikeluarkan selama proses produksi, selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya-biaya yang termasuk dalam biaya overhead pabrik diantaranya:

1. Biaya bahan penolong

2. Biaya tenaga kerja tidak langsung
3. Biaya maintenance mesin
4. Biaya pemeliharaan gedung
5. Biaya asuransi

26

B. MANFAAT ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK

Manfaat biaya overhead pabrik di klasifikasikan menjadi dua jenis yaitu:

1. Manfaat Secara Umum

Anggaran biaya overhead pabrik secara umum memiliki tiga manfaat, antara lain: digunakan sebagai pedoman kerja, digunakan sebagai alat koordinasi, dan digunakan sebagai alat pengawasan kerja.

2. Manfaat Secara Khusus

Secara khusus anggaran biaya overhead pabrik digunakan sebagai:

1. Dasar penyusunan anggaran harga pokok produksi dan harga pokok penjualan yang tercantum dalam anggaran laporan pendapatan bersama dengan anggaran bahan baku dan anggaran tenaga kerja langsung.
2. Dasar penyusunan anggaran kas, karena berkaitan dengan pengeluaran kas perusahaan.

26

C. FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENYUSNAN ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK

Dalam menyusun anggaran biaya overhead pabrik, perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi. Tujuannya adalah agar taksiran yang dihasilkan akurat dan tidak berbeda jauh dengan realisasinya. Adapun faktor-faktor tersebut adalah:

1. Anggaran ¹¹ unit yang akan diproduksi.
2. Standar yang telah ditetapkan perusahaan ¹ terkait biaya overhead pabrik.
3. Sistem pembayaran upah yang dipakai perusahaan, khususnya upah tenaga kerja tidak langsung.
4. Metode penyusutan aset tetap khususnya yang berada pada lingkungan pabrik.
- ³⁵ 5. Metode alokasi biaya yang digunakan perusahaan untuk mengelompokkan biaya yang semula menjadi satu, kemudian dibagi kedalam beberapa kelompok biaya. Misalnya biaya listrik, yang kemudian dibagi menjadi ¹ biaya listrik bagian administrasi, biaya listrik bagian produksi, dan biaya listrik bagian penjualan.

D. KAPASITAS DALAM ¹ ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK

Terdapat ³ tiga kapasitas yang perlu diperhatikan dalam penyusunan biaya overhead pabrik, yaitu:

1. ⁷ Kapasitas Praktis atau Teoritis
Kemampuan perusahaan menghasilkan produk pada kecepatan penuh, tanpa berhenti dalam jangka waktu tertentu dikurangi dengan kerugian waktu yang tidak dapat dihindari.
2. Kapasitas Normal
Kemampuan perusahaan berproduksi dan menjual produknya dalam jangka panjang.
3. Kapasitas Actual
Kemampuan perusahaan yang sesungguhnya yang dapat dicapai pada periode yang akan datang.

Terkait dengan kapasitas pabrik, pembagian biaya ³⁸ overhead pabrik dikelompokkan menjadi:

1. Distribusi Biaya Overhead Pabrik, yaitu pembagian biaya overhead pabrik pada setiap bagian yang menggunakannya.
2. ⁶⁶ Alokasi Biaya Overhead Pabrik, yaitu pembagian biaya overhead pabrik dari departement pembantu atau bagian yang membantu kelancaran proses produksi ke departement produksi.
3. ¹ Pembebanan Biaya Overhead Pabrik, yaitu pembagian biaya overhead pabrik kedalam produk.

Contoh:

PT. Jaya merencanakan biaya overhead pabrik (BOP) untuk satu tahun sebagai berikut:

Departement	Kegiatan	BOP
Produksi I	Pencetakan	Rp 10.000
Produksi II	Penghalusan	Rp 5.000
Jasa I	Listrik	Rp 2.000
Jasa II	Bengkel	Rp 1.000

Rencana pemakaian jasa I dan jasa II

Pemakai Jasa	Pemberi Jasa	
	Jasa I	Jasa II
Departement Produksi I	50%	40%
Departement Produksi II	30%	50%
Departement Jasa I	-	10%
Departement Jasa II	20%	-

Pemberi Jasa I adalah listrik dengan satuan kegiatan yang diukur dengan jumlah kwh dalam setahun yang rencanakan sebesar 10.000 kwh.

Pemberi Jasa II adalah bengkel yang dalam setahun direncanakan bekerja 10.000 jam pemeliharaan langsung (*direct reparation hour/ DRH*)

Diminta:

- a. Tentukan persamaan untuk kedua pemberi jasa.
- b. Hitung BPO neto pemberi jasa setelah memberi dan menerima jasa.
- c. Tentukan tarif per kwh untuk pemberi jasa I dan DRH untuk pemberi jasa II

Jawab:

- a. Persamaan untuk kedua pemberi jasa

$$X = a_1 + b_1Y \quad \rightarrow \quad X = 2.000 + 0,1Y$$

$$Y = a_2 + b_2X \quad \rightarrow \quad Y = 1.000 + 0,2X$$

Keterangan :

X = BOP pemberi jasa I setelah menerima BOP pemberi jasa II

Y = BOP pemberi jasa II setelah menerima BOP pemberi jasa I

a_1 = BOP pemberi jasa I sebelum menerima BOP pemberi jasa II

a_2 = BOP pemberi jasa II sebelum menerima BOP pemberi jasa I

b_1 = % penggunaan jasa pemberi jasa II oleh pemberi jasa I

b_2 = % penggunaan jasa pemberi jasa I oleh pemberi jasa II

- b. BPO neto pemberi jasa setelah memberi dan menerima jasa.

$$\begin{aligned} X &= 2.000 + 0,1Y \\ &= 2.000 + 0,1(1.000 + 2X) \end{aligned}$$

$$= 2.000 + 100 + 0,02X$$

$$X - 0,02X = 2.100$$

$$0,98 X = 2.100$$

$$X = 2.142,85$$

$$Y = 1.000 + 0,2X$$

$$= 1.000 + 0,2(2.142,85)$$

$$= 1.000 + 428,57$$

$$= 1.428,57$$

Keterangan	Pemberi Jasa I	Pemberi Jasa II
Anggaran BOP	2.000	1.000
Memberi Jasa	428,57	142,85
Menerima Jasa	142,85	428,57
Anggaran BOP Netto	1.714,28	1.285,72

c. Tarif BOP pemberi jasa I (per kwh) dan pemberi jasa II (per DRH)

$$\text{Pemberi jasa I per kwh} = \text{Rp } 1.714,28 / 10.000 = \text{Rp } 0,17 \text{ per kwh}$$

$$\text{Pemberi jasa II per DRH} = \text{Rp } 1.285,72 / 10.000 = \text{Rp } 0,13 \text{ per DRH}$$

RINGKASAN

⁸⁹ Anggaran biaya overhead pabrik adalah anggaran yang merencanakan rincian terkait ⁶⁹ biaya pabrik tidak langsung selama periode tertentu dimasa yang akan datang. Cakupan anggaran biaya overhead pabrik ¹ meliputi rencana tentang jenis biaya pabrik tidak langsung, jumlah biaya pabrik tidak langsung, waktu saat biaya pabrik tidak langsung tersebut dibebankan, yang dikaitkan dengan departemen terjadinya biaya pabrik tidak langsung. Anggaran biaya overhead pabrik secara umum memiliki antara lain: digunakan ¹ sebagai pedoman kerja, digunakan sebagai alat koordinasi, dan digunakan sebagai alat pengawasan kerja. Sedangkan secara khusus anggaran biaya overhead pabrik digunakan sebagai yang pertama ⁶³ dasar penyusunan anggaran harga pokok produksi dan harga pokok penjualan yang tercantum dalam anggaran laporan pendapatan bersama ¹ dengan anggaran bahan baku dan anggaran tenaga kerja langsung. Kedua, ³ dasar penyusunan anggaran kas, karena berkaitan dengan pengeluaran kas perusahaan. Terdapat tiga kapasitas yang perlu diperhatikan dalam penyusunan biaya overhead pabrik, yaitu Kapasitas Praktis atau teoritis, kapasitas normal, dan kapasitas actual. Terkait dengan kapasitas pabrik, pembagian biaya overhead pabrik dikelompokkan menjadi distribusi ²⁶ biaya overhead pabrik, alokasi biaya overhead pabrik, dan pembebanan biaya overhead pabrik.

SOAL LATIHAN

92

1. Apa yang dimaksud anggaran biaya overhead pabrik?
2. Apa manfaat dari disusunnya anggaran biaya overhead pabrik?
3. Sebut dan jeaskan faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan biaya overhead pabrik!
4. Terkait dengan kapasitas pabrik, pembagian biaya overhead pabrik dikelompokkan menjadi apa saja?
5. PT. Jati Furniture merencanakan biaya overhead pabrik (BOP) untuk satu tahun sebagai berikut:

Departement	Kegiatan	BOP
Produksi I	Pemotongan	Rp 21.000
Produksi II	Perakitan	Rp 17.000
Jasa I	Listrik	Rp 7.000
Jasa II	Bengkel	Rp 3.000

Rencana pemakaian jasa I dan jasa II

Pemakai Jasa	Pemberi Jasa	
	Jasa I	Jasa II
Departement Produksi I	45%	45%
Departement Produksi II	40%	50%
Departement Jasa I	-	5%
Departement Jasa II	15%	-

Pemberi Jasa I adalah listrik dengan satuan kegiatan yang diukur dengan jumlah kwh dalam setahun yang rencanakan sebesar 10.000 kwh.

Pemberi Jasa II adalah bengkel yang dalam setahun direncanakan bekerja 10.000 jam pemeliharaan langsung (*direct reparation hour/ DRH*).

Diminta:

- a. Tentukan persamaan untuk kedua pemberi jasa.

- b. Hitung BPO **neto** pemberi jasa setelah memberi dan menerima jasa.
- c. Tentukan tarif per kwh untuk pemberi jasa I dan DRH untuk pemberi jasa II.

4 **DAFTAR PUSTAKA**

- Adisaputra, Gunawan dan Marwan Asri. 2010. *Anggaran Perusahaan*. Penerbit BPFE UGM: Yogyakarta.
- 4 Darsono. 2010. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi 2. Penerbit Mitra Wacana Media: Jakarta.
- Heripson. 2015. *Anggaran Perusahaan: Analisis dan Aplikasi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau: Riau.
- 4 Nafarin, M. 2007. *Penganggaran Perusahaan*. Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- Rudianto. 2009. *Penganggaran: Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Penerbit Erlangga: Jakarta.
- 2 Tendi, Haruman. 2007. *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Edisi Pertama. Penerbit Graha Ilmu: Yogyakarta.

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Myra Andriana, S.E., M.Si., M.Kom.

Myra Andriana, S.E., M.Si., M.Kom lahir di Semarang, 14 September 1986. Penulis menamatkan pendidikan S1 di Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Katholik Soegijapranata Semarang pada tahun 2008. Penulis melanjutkan studi S2 pada Program Magister Akuntansi di Universitas Diponegoro Semarang, dan meraih gelas Magister Sains (M.Si) pada tahun 2012. Penulis kembali mengambil pendidikan S2 di Program Magister Sistem Informasi Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga dan selesai pada tahun 2020. Saat ini penulis aktif sebagai dosen tetap Program Studi D4 Komputerisasi Akuntansi Universitas Sains dan Teknologi Komputer di Semarang.

Penganggaran

ORIGINALITY REPORT

48%

SIMILARITY INDEX

48%

INTERNET SOURCES

7%

PUBLICATIONS

1%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.scribd.com Internet Source	16%
2	repository.unikama.ac.id Internet Source	8%
3	repository.usd.ac.id Internet Source	2%
4	repository.uin-suska.ac.id Internet Source	1%
5	id.scribd.com Internet Source	1%
6	repository.widyatama.ac.id Internet Source	1%
7	www.coursehero.com Internet Source	1%
8	sinaubarengdewicahyanipangestuti.files.wordpress.com Internet Source	1%
9	doku.pub Internet Source	1%
10	www.slideshare.net Internet Source	1%

11	docobook.com Internet Source	1 %
12	eprints.upnyk.ac.id Internet Source	1 %
13	Submitted to Universitas PGRI Semarang Student Paper	1 %
14	edoc.pub Internet Source	1 %
15	adoc.tips Internet Source	1 %
16	text-id.123dok.com Internet Source	<1 %
17	ema602.weblog.esaunggul.ac.id Internet Source	<1 %
18	es.scribd.com Internet Source	<1 %
19	wwwmelilea.blogspot.com Internet Source	<1 %
20	pt.scribd.com Internet Source	<1 %
21	inneamknowledge.blogspot.com Internet Source	<1 %
22	repository.uinsu.ac.id Internet Source	<1 %
23	mprasaja.home.blog Internet Source	<1 %

24	psem.unikama.ac.id Internet Source	<1 %
25	managing-people-for-improvement.blogspot.com Internet Source	<1 %
26	kazenime22.blogspot.com Internet Source	<1 %
27	mafiadoc.com Internet Source	<1 %
28	adoc.pub Internet Source	<1 %
29	nonham05.blogspot.com Internet Source	<1 %
30	zmurah.com Internet Source	<1 %
31	download.garuda.ristekdikti.go.id Internet Source	<1 %
32	akuntansi4d-regulerpoltek.blogspot.com Internet Source	<1 %
33	dwipujiastutiblog.wordpress.com Internet Source	<1 %
34	jurnal.poltekstpaul.ac.id Internet Source	<1 %
35	pusatnyamakalah.blogspot.com Internet Source	<1 %

hantoro.staff.gunadarma.ac.id

36

Internet Source

<1 %

37

ocktavandrian.blogspot.com

Internet Source

<1 %

38

fr.slideshare.net

Internet Source

<1 %

39

arisbudi.staff.gunadarma.ac.id

Internet Source

<1 %

40

ppic1908.blogspot.com

Internet Source

<1 %

41

dewikartikalestari.blogspot.com

Internet Source

<1 %

42

issuu.com

Internet Source

<1 %

43

mp160printerdriver.blogspot.com

Internet Source

<1 %

44

putriarumdyah.blogspot.com

Internet Source

<1 %

45

docplayer.info

Internet Source

<1 %

46

erni-widiastuti.blogspot.com

Internet Source

<1 %

47

idoc.pub

Internet Source

<1 %

48

afif1315.blogspot.com

Internet Source

<1 %

49	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	<1 %
50	eprints.unm.ac.id Internet Source	<1 %
51	newblogperan-peransupervisipendidikan.blogspot.com Internet Source	<1 %
52	Yayuk Sugianti, Hendra Satria. "PENANGKAPAN IKAN DI SUNGAI MARO, MERAUKE", BAWAL Widya Riset Perikanan Tangkap, 2017 Publication	<1 %
53	dwiiastuti.blogspot.com Internet Source	<1 %
54	jurnal.unej.ac.id Internet Source	<1 %
55	akuntansiz.blogspot.com Internet Source	<1 %
56	parakawak.blogspot.com Internet Source	<1 %
57	repository.bsi.ac.id Internet Source	<1 %
58	digilib.uin-suka.ac.id Internet Source	<1 %
59	id.123dok.com Internet Source	<1 %

60	ilmiahtesis.wordpress.com Internet Source	<1 %
61	jimfeb.ub.ac.id Internet Source	<1 %
62	soehari-janto.blogspot.com Internet Source	<1 %
63	akuntansiut.wordpress.com Internet Source	<1 %
64	archive.org Internet Source	<1 %
65	dokumen.tips Internet Source	<1 %
66	penganggaranperusahaan22.blogspot.com Internet Source	<1 %
67	penganggaranprh.blogspot.com Internet Source	<1 %
68	upiek-86-upik.blogspot.com Internet Source	<1 %
69	123dok.com Internet Source	<1 %
70	mulok.library.um.ac.id Internet Source	<1 %
71	paknurcahyo.wordpress.com Internet Source	<1 %
72	saidahida3010.blogspot.com Internet Source	<1 %

73	sites.google.com Internet Source	<1 %
74	www.dounkey.com Internet Source	<1 %
75	www.seputarpengetahuan.co.id Internet Source	<1 %
76	digilib.stiem.ac.id:8080 Internet Source	<1 %
77	esyariahfaiunsur.wordpress.com Internet Source	<1 %
78	repository.radenintan.ac.id Internet Source	<1 %
79	xcontohmakalah.blogspot.com Internet Source	<1 %
80	annisanation.wordpress.com Internet Source	<1 %
81	core.ac.uk Internet Source	<1 %
82	forumtbk.wordpress.com Internet Source	<1 %
83	lib.unnes.ac.id Internet Source	<1 %
84	literaturecriticismnet.blogspot.com Internet Source	<1 %
85	repository.maranatha.edu Internet Source	<1 %

86	repository.usu.ac.id Internet Source	<1 %
87	sitizumroatinizza.blogspot.com Internet Source	<1 %
88	www.jebidal.com Internet Source	<1 %
89	arjunhamdalah.wordpress.com Internet Source	<1 %
90	dukunfile7.blogspot.com Internet Source	<1 %
91	fahmibasyar.blogspot.com Internet Source	<1 %
92	manajemenkeuangan.net Internet Source	<1 %
93	repository.unand.ac.id Internet Source	<1 %
94	www.dictio.id Internet Source	<1 %
95	yumitamyblog.blogspot.com Internet Source	<1 %

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On