



Ika Yoga

PENGANTAR PENGANGGARAN PERUSAHAAN



Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri Surakarta



Ika Yoga

PENGANTAR PENGANGGARAN PERUSAHAAN



Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri Surakarta

PENGANTAR PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Ika Yoga © Penulis 2020

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian Atau seluruh buku ini Tanpa seijin tertulis dari penerbit.

PENGANTAR PENGANGGARAN PERUSAHAAN/
Ika Yoga—cet.1.—Yogyakarta: CV Gerbang Media Aksara, 2020
halaman. viii + 106 , Ukuran. 15,5 x 23 cm

ISBN:

Cetakan 1 Juli 2020

CV Gerbang Media Aksara Bekerjasama dengan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta
Alamat. Jl sampangan No 58A, Rt 01 Banguntapan,
Bantul, Yogyakarta Telp. (0274) 4353651

KATA PENGANTAR

Assamualaukum Wr.wb

Alhamdulillah puji syukur kita panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penyusunan Buku Daras Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta tahun Anggaran 2020 dapat terselesaikan dengan baik.

Penyusunan Buku Daras ini memiliki maksud adalah sebagai acuan dan refrensi bagi seluruh civitas Akademika di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam khususnya bagi Mahasiswa yang sedang menyelesaikan mata kuliah yang tertera dalam judul buku daras ini. Selain itu buku daras ini digunakan sebagai panduan bagi Dosen dalam melaksanakan pembelajaran dan pengajaran kepada mahasiswa.

Buku Daras ini merupakan salah satu program tahunan dilaksanakan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang bersumber dari anggaran PNPB yang tertera dalam daftar isian pelaksanaan anggaran tahun 2020

Besar harapan kami buku daras ini memberikan manfaat kepada Dosen, Mahasiswa dan seluruh civitas akademika yang sedang melakukan proses pembelajaran dan perkuliahan pada mata kuliah yang tertera dalam buku ini

Dengan mengucapkan Alhamdulillah dengan hadirnya buku daras ini semoga memberikan manfaat yang sangat besar kepada peningkatan kualitas dan mutu pembelajaran di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Akhirnya kami ucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang membantu dalam proses penyelesaian buku daras ini khususnya kepada para penulis.

Wassalamualaikum wr.wb

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Dr. Rahmawan Arifin, SE., M.Si

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji bagi Allah SWT, dengan rahmat dan nikmat dari-Nya lah penulis dapat menyelesaikan penulisan buku daras “Penganggaran Perusahaan” ini dengan baik.. Sholawat dan salam senantiasa terkirimkan bagi baginda Nabi Muhammad SAW beserta para keluarga, sahabat dan pengikut nya yang setia hingga akhir zaman.

Buku ini disusun berdasarkan sumber-sumber ilmiah yang telah dipilih dan telah dicantumkan dalam halaman pustaka pada bagian akhir dari buku ini. Buku ini terdiri dari beberapa bab, sub bab dan halaman pembahasan yang berkaitan dengan “Penganggaran Perusahaan”.

Tujuan dari penyusunan buku ini adalah sebagai bahan dan materi pembelajaran mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta. Dengan adanya buku ini diharapkan ini diharapkan dapat menjadi acuan Dosen sebagai tenaga pengajar, serta diharapkan mahasiswa/i terbantu dalam hal melakukan pembelajaran di kelas. Selain itu, yang lebih penting guna memenuhi kompetensi lulusan yang dibebankan kepada Prodi Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta..

Penulis berterimakasih kepada semua pihak yang telah ikut mendukung terselesaikannya buku ini, baik kepada teman sejawat, teman seprofesi, terutama kepada keluarga yang selalu ada dan mendukung penulis.

Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat bagi diri sendiri, orang lain (mahasiswa/i) dan institusi serta bagi ilmu perkembangan ilmu pengetahuan.

Aamiin ya Robbal 'aalamiin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, April 2020

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL		i
KATA PENGANTAR		iii
DAFTAR ISI		iv
BAGIAN 1. DASAR-DASAR PENGANGGARAN PERUSAHAAN		1
BAB I ANGGARAN DAN PENGANGGARAN		2
A Penganggaran dan Ketidakpastian		3
B Anggaran dan Manajemen Strategi		3
C Fungsi Anggaran		5
D Bentuk Anggaran Perusahaan		6
E Kelemahan Anggaran		8
F Prinsip-Prinsip Penyusunan Anggaran		8
G Siklus Anggaran		10
H Permasalahan Anggaran		10
I Karakteristik Anggaran		11
Evaluasi Bab I		12
BAB II ANGGARAN DAN KONTROL ANGGARAN		13
A Elemen Perencanaan dan Sistem Kontrol		13
B Perencanaan dan Kontrol		13
C Manfaat Anggaran Sebagai Sistem Kontrol		14
D Keterkaitan Anggaran Keuangan dan Operasional		15
Evaluasi Bab II		16
BAB III ANALISIS PERAMALAN (<i>FORECASTING</i>)		17
A Definis Peramalan (<i>Forecasting</i>)		17
B Metode Peramalan		17
C Hubungan Peramalan dan Anggaran		18
Evaluasi Bab III		22
BAB IV ANGGARAN KOMPREHENSIF DAN ANGGARAN PARSIAL		23
A Anggaran Komprehensif		23
B Anggaran Parsial		26
Evaluasi Bab IV		27

BAGIAN 2. ANGGARAN OPERASIONAL (<i>Operational Budgeting</i>)		28
BAB V	ANGGARAN PENJUALAN PERUSAHAAN	 29
	A Definisi Anggaran Penjualan	 29
	B Tujuan Anggaran Penjualan	 29
	C Komponen Anggaran Penjualan	 29
	D Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Penjualan	 30
	E Harga dan Anggaran Penjualan	 31
	Evaluasi Bab V	 34
BAB VI	ANGGARAN PRODUKSI	 35
	A Definisi Anggaran Produksi	 35
	B Tujuan Anggaran Produksi	 35
	C Komponen Anggaran Produksi	 36
	D Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Produksi	 37
	E Menyusun Anggaran Produksi	 37
	Evaluasi Bab VI	 40
BAB VII	ANGGARAN BAHAN BAKU	 41
	A Definisi Anggaran Bahan Baku	 41
	B Tujuan Anggaran Bahan Baku	 41
	C Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Bahan Baku	 42
	D Menyusun Anggaran Bahan Baku	 42
	Evaluasi Bab VII	 49
BAB VIII	ANGGARAN TENAGA KERJA	 50
	A Definisi Anggaran Tenaga Kerja	 50
	B Tujuan Anggaran Tenaga Kerja	 50
	C Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Tenaga Kerja	 50
	D Menyusun Anggaran Tenaga Kerja	 51
	Evaluasi Bab VIII	 54
BAB IX	ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK	 55
	A Definisi Anggaran Biaya Overhead Pabrik	 55

	B Tujuan Anggaran Biaya Overhead Pabrik		55
	C Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Biaya Overhead Pabrik		55
	D Menyusun Anggaran Overhead Pabrik		56
	Evaluasi Bab IX		60
BAGIAN 3. ANGGARAN KAS (<i>Cash Budgeting</i>)			61
BAB X	ANGGARAN KAS		62
	A Definisi Anggaran Kas		62
	B Tujuan Anggaran Kas		62
	C Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Kas		62
	D Menyusun Anggaran Kas		63
	Evaluasi Bab X		66
BAB XI	ANGGARAN PIUTANG		67
	A Definisi Anggaran Piutang		67
	B Tujuan Anggaran Piutang		67
	C Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Piutang		68
	D Menyusun Anggaran Piutang		68
	Evaluasi Bab XI		72
BAB XII	ANGGARAN HUTANG		73
	A Definisi Anggaran Hutang		73
	B Tujuan Anggaran Hutang		73
	C Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Hutang		73
	D Menyusun Anggaran Hutang		73
	Evaluasi Bab XII		77
BAB XIII	ANGGARAN NERACA		78
	A Definisi Anggaran Neraca		78
	B Tujuan Anggaran Neraca		78
	C Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Neraca		78
	D Komponen Anggaran Neraca		79
	E Menyusun Anggaran Neraca		79
	Evaluasi Bab XIII		80
BAGIAN 4. ANGGARAN MODAL (<i>Capital Budgeting</i>)			81

BAB XIV	ANGGARAN MODAL DAN KEPUTUSAN		82
	INVESTASI		
	A Penganggaran Modal dan Tujuan Perusahaan		82
	B Klasifikasi Proyek Investasi		83
	C Aliran Kas Investasi		83
	Evaluasi Bab XIV		98
EVALUASI AKHIR			99
DAFTAR PUSTAKA			104

BAGIAN 1

DASAR PENGANGGARAN PERUSAHAAN

BAB I

ANGGARAN DAN PENGANGGARAN

Seperti telah diketahui sebelumnya bahwa tujuan perusahaan dalam pengelolaan sistem keuangannya adalah bagaimana perusahaan dapat mengelola keuangan baik dalam bagaimana perusahaan memperoleh sumber pendanaan maupun bagaimana perusahaan menempatkan dana yang ada sebagai sumber investasi dengan tujuan akhir adalah untuk menciptakan nilai perusahaan dan meningkatkan kemakmuran para pemegang saham. Dalam pengelolaan keuangan perusahaan hal tersebut terkait dengan anggaran dan penganggaran perusahaan,

Pada dasarnya anggaran terkait dengan berapa keuangan yang dimiliki oleh perusahaan, sedangkan penganggaran perusahaan adalah sebuah kegiatan yang menyeluruh sebagai sebuah sistem terkait bagaimana pengelolaan keuangan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Penganggaran menjadi sebuah bagian yang sangat penting dalam aktivitas perusahaan yang akan berimbas pada optimalisasi penggunaan anggaran yang bertujuan untuk memaksimalkan upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Pada umumnya definisi dari anggaran adalah sebuah sistem perencanaan keuangan yang digunakan perusahaan untuk memprediksi kondisi dimasa yang akan datang, bagaimana perusahaan mengendalikan sistem operasionalnya, prediksi tentang biaya yang dikeluarkan perusahaan dimasa yang akan datang, maupun rencana sistematis yang dilakukan perusahaan untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya yang dimilikinya dimana keberadaannya memetingkan aspek ekonomi dan kondisi anggaran keuangan perusahaan tersebut.

Proses penganggaran adalah tugas yang mencakup semua yang memusatkan semua tujuan dan sasaran bisnis jangka pendek dan jangka panjang. Proses mempersiapkan anggaran memaksa manajemen untuk secara eksplisit mengenali dan menetapkan nilai-nilai kuantitatif untuk semua keputusan pemasaran, produksi, dan keuangan

Keberadaan anggaran bagi sebuah perusahaan menjadi sebuah aspek yang sangat penting dimana keberadaan anggaran dalam sebuah perusahaan mempunyai tiga alasan utama yaitu

1. Mendemostrasikan kondisi keuangan dari rencana perusahaan tersebut
2. Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan perusahaan untuk melaksanakan rencana tersebut.

3. Memperoleh langkah-langkah untuk penilaian, evaluasi, kontrol dan pengendalian terhadap hasil pelaksanaan rencana perusahaan.

Hasil akhir dari proses penganggaran adalah seperangkat keputusan yang seimbang dan terkoordinasi yang disajikan secara kuantitatif sebagai seperangkat laporan keuangan yang dianggarkan.

A. Penganggaran dan Ketidakpastian

Adanya unsur ketidakpastian terkait dengan operasional perusahaan yang mungkin secara potensial akan dihadapi oleh perusahaan terutama terkait dengan biaya-biaya yang timbul, memaksa manajer perusahaan untuk memastikan dapat mengendalikan potensi resiko tersebut dengan baik. Penganggaran perusahaan merupakan aspek yang terpenting bagi seorang manajer untuk mengendalikan potensi resiko yang dihadapi perusahaan terkait dengan biaya-biaya yang mungkin dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Penganggaran perusahaan dapat menjadi sebuah alat kontrol bagi manajer untuk mengendalikan semua aktivitas atau serangkaian proses yang dilakukan oleh perusahaan, karena pada dasarnya penganggaran perusahaan merupakan alat yang komprehensif yang dapat digunakan manajer untuk melihat peluang serta hambatan yang akan dihadapi perusahaan di masa yang akan datang atau dengan kata lain penganggaran perusahaan dapat digunakan sebagai petunjuk jalan berlangsungnya aktivitas operasional perusahaan.

B. Anggaran dan Manajemen Strategi

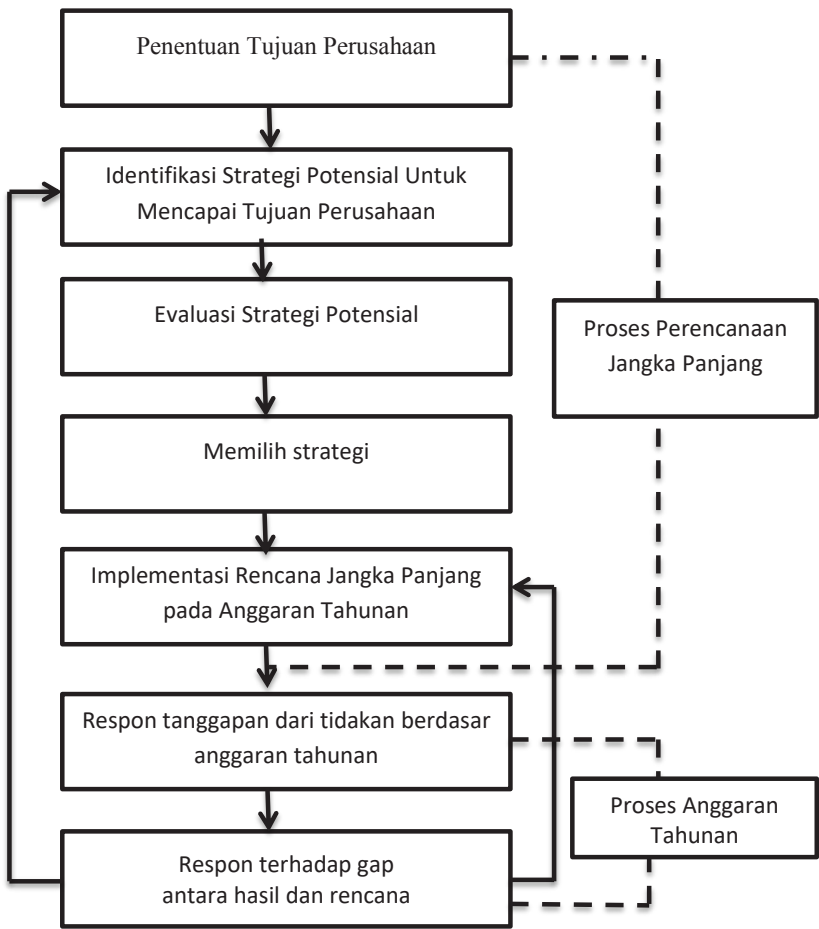
Organisasi mengembangkan sasaran strategis atau sasaran jangka panjangnya yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih tindakan yang sesuai untuk mencapai tujuan tersebut.

Anggaran tahunan adalah bagian yang terintegrasi dari strategi jangka panjang karena pada dasarnya anggaran adalah sebuah proses perencanaan yang merupakan salah satu bentuk tindakan yang dilakukan perusahaan dalam rangka pencapaian tujuannya.. Anggaran adalah rencana tindakan terinci yang disiapkan untuk a jangka waktu tertentu dan biasanya berupa anggaran tahunan.

Perencanaan strategis adalah proses formal untuk menetapkan tujuan dan sasaran dalam jangka panjang. Perencanaan strategis melibatkan pengembangan pernyataan misi yang menangkap mengapa organisasi ada dan merencanakan bagaimana organisasi akan berkembang di masa depan. Tujuan strategis dan tujuan yang sesuai dikembangkan

berdasarkan penilaian yang sangat menyeluruh terhadap organisasi dan lingkungan eksternal. Akhirnya, rencana strategis dilaksanakan dengan mengembangkan Rencana Operasi atau Tindakan.

Hubungan antara anggaran dan manajemen strategi perusahaan tergambar dalam gambar 1.1



Gambar 1.1
Hubungan Antara Anggaran dan Manajemen Strategi

C. Fungsi Anggaran

Sebagai salah satu alat manajemen dalam menjalankan aktivitas operasional perusahaan maka fungsi anggaran dapat dibedakan berdasarkan fungsi manajemen dalam perusahaan. Manfaat anggaran adalah sebagai berikut:

1. Anggaran sebagai alat perencanaan

Sebagai alat perencanaan perusahaan anggaran memegang peranan penting terkait dengan aktivitas operasional dan investasi yang akan dijalankan oleh perusahaan. Sebagai alat perencanaan fungsi anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Membantu manajemen untuk menentukan tujuan perusahaan
- b. Membantu untuk melihat peluang investasi bagi perusahaan
- c. Menentukan arah kebijakan perusahaan terutama terkait dengan investasi yang akan dilakukan perusahaan
- d. Membantu menganalisa ketersediaan sumber daya perusahaan untuk menangkap peluang yang ada

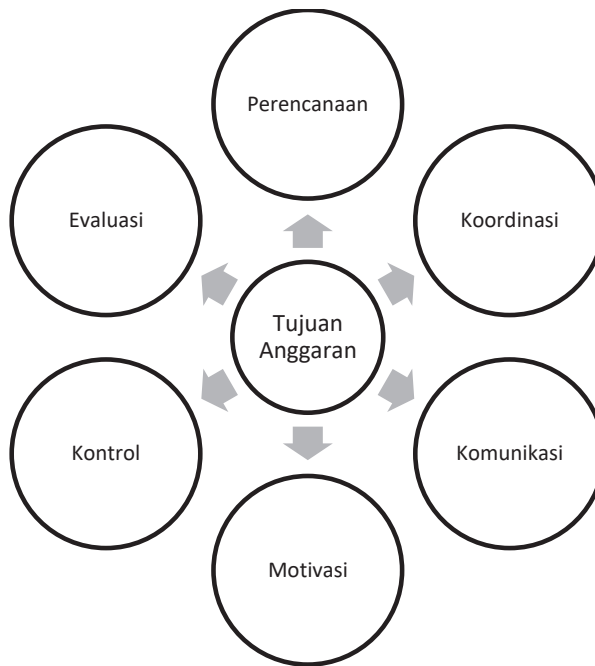
2. Anggaran sebagai alat koordinasi

Fungsi anggaran sebagai alat untuk koordinasi aktivitas operasional perusahaan meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a. Melihat kemampuan sumber daya yang dimiliki perusahaan terhadap pefencaan yang sudah dilakukan
 - b. Melihat potensi sekaligus kelemahan yang dihadapi oleh perusahaan terkait dengan rencana yang sudah diujalakan
 - c. Melihat kesesuaian antara perencanaan yang sudah ditentukan dengan lingkungan perusahaan baik lingkungan makro maupun mikro
- #### 3. Untuk mengkomunikasikan rencana ke berbagai pusat tanggung jawab sehingga setiap orang di organisasi memiliki pemahaman yang jelas tentang peran yang diharapkan dari mereka untuk memainkan peran dalam mencapai anggaran tahunan
- #### 4. Untuk memotivasi manajer untuk berusaha mencapai tujuan anggaran dengan berfokus pada partisipasi dan menentukan target yang menantang
- #### 5. Anggaran sebagai alat kontrol
- Sebagai alat kontrol, anggaran memiliki beberapa fungsi yaitu :
- a. Sebagai alat untuk mencegah terjadinya kerugian akibat tidak sesuainya rencana dengan aktivitas perusahaan
 - b. Sebagai alat untuk mencegah terjadinya potensi *underinvestment*

- c. Sebagai alat pertimbangan untuk melihat potensi perkembangan perusahaan dimasa yang datang.
6. Untuk mengevaluasi kinerja manajer dengan menyediakan sarana untuk memberi tahu para manajer tentang seberapa baik kinerjanya dalam memenuhi target yang telah mereka tetapkan sebelumnya.

Secara umum tujuan atau fungsi dari anggaran tergambar dalam gambar dibawah ini;



Gambar 1.2
Tujuan Anggaran

D. Bentuk Anggaran Perusahaan

Bentuk-bentuk anggaran dalam perusahaan dapat dibedakan dalam beberapa klasifikasi diantaranya:

1. Anggaran berdasarkan ruang lingkupnya

Berdasarkan ruang lingkupnya anggaran dapat dibedakan menjadi 2 yaitu:

- a. Anggaran Menyeluruh atau Komprehensif

Anggaran ini merupakan anggaran yang disusun secara menyeluruh seluruh aktivitas perusahaan. Contoh anggaran menyeluruh adalah anggaran tahunan perusahaan.

b. Anggaran Parsial

Bentuk anggaran ini merupakan anggaran yang disusun berdasarkan bagian-bagian dalam aktivitas perusahaan. Contoh anggaran parsial adalah anggaran penjualan, anggaran promosi dan lain-lain

2. Penganggaran berdasar waktu

Berdasarkan jangka waktu anggaran, maka anggaran dapat dibedakan menjadi 3 yaitu:

a. Anggaran Jangka Pendek

Anggaran jenis ini merupakan anggaran yang mempunyai jangka waktu kurang dari 1 tahun yang biasanya menyangkut dengan aktivitas operasional perusahaan dalam satu periode pencatatan. Contoh anggaran jangka pendek adalah anggaran penjualan, anggaran promosi, anggaran tenaga kerja, dan lainnya

b. Anggaran Jangka Panjang

Anggaran ini adalah anggaran yang mempunyai jangka waktu lebih dari satu tahun yang biasanya terkait dengan aktivitas perusahaan yang mempunyai dampak dalam jangka panjang. Contoh anggaran jangka panjang adalah anggaran investasi

3. Anggaran berdasarkan fleksibilitasnya

a. Anggaran tetap

Anggaran jenis ini merupakan anggaran tetap yang sudah disusun oleh perusahaan dan tidak ada perubahan anggaran secara periodik

b. Anggaran berkelanjutan

Anggaran jenis ini merupakan anggaran yang disusun perusahaan dan masih memungkinkan terjadinya perubahan anggaran secara periodik

4. Anggaran berdasarkan aktivitas perusahaan

Secara umum tipe anggaran yang ada dalam sebuah perusahaan dapat dibedakan menjadi 3 yaitu

a. Anggaran Operasional (*Operational Budget*)

Jenis anggaran ini adalah anggaran yang paling umum dan selalu ada dalam sebuah perusahaan. Anggaran operasional terkait dengan bagaimana perusahaan dapat mengendalikan dan sekaligus meramalkan pemasukan dan pengeluaran tahunan perusahaan untuk kegiatan operasional maupun kegiatan investasinya.

b. Anggaran Kas (*Cash Flow Budget*)

Jenis anggaran ini juga sangat penting diperhatikan oleh perusahaan karena akan terkait dengan keberlangsungan perusahaan dimasa yang akan datang. Jenis anggaran ini akan menghitung dan memprediksi aliran kas yang dimiliki perusahaan dengan membandingkan arus kas masuk dan arus kas keluar.

c. Anggaran Modal (*Capital Budget*)

Anggaran jenis ini terkait dengan seberapa besar perusahaan membutuhkan dana untuk investasinya terutama terkait dengan pembelian modal. Anggaran ini terutama dikaitkan dengan bagaimana perusahaan dapat memperkirakan jumlah modal yang dibutuhkan untuk pengembangan bisnis dan peningkatan pendapatan perusahaan.

E. Kelemahan Anggaran

Walaupun penyusunan anggaran memberikan manfaat yang cukup besar bagi perusahaan, tetapi pada dasarnya anggaran juga mempunyai kelemahan-kelemahan diantaranya yaitu:

1. Basis penyusunan anggaran berdasarkan kegiatan peramalan atau pun berdasar estimasi menggunakan data historis sehingga ketepatan dalam melakukan peramalan dan estimasi memegang peranan sangat penting dalam keberhasilan anggaran yang sudah direncanakan
2. Pada dasarnya anggaran hanya sebatas program perencanaan sehingga berhasil atau tidaknya pelaksanaan anggaran sangat tergantung pada strategi pelaksanaannya
3. Anggaran dibuat berdasarkan asumsi kondisi dalam keadaan normal yang terkadang dalam aplikasi kondisi sangat berbeda
4. Anggaran hanya sebatas pada alat yang membantu pelaksanaan manajemen perusahaan bukan sebagai pengganti fungsi-fungsi manajemen dalam perusahaan

F. Prinsip-prinsip Penyusunan Anggaran

Untuk mengatasi adanya kelemahan-kelemahan anggaran, maka dalam penyusunannya anggaran harus memenuhi beberapa prinsip sebagai berikut:

1. Komitmen Manajemen (*Management Involment*)

Penyusunan anggaran yang didalamnya melibatkan unsur manajemen perusahaan diharapkan mampu menciptakan komitmen bagi manajemen untuk melaksanakan

anggaran tersebut.dengan tujuan untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan anggaran.

2. Kemampuan Adaptasi Organisasi (*Organizational Adaptation*)

Penyusunan anggaran diharuskan mampu beradaptasi dengan struktur organisasi yang digunakan dalam perusahaan. Hal tersebut dikarenakan dalam kegiatan operasional masing-masing bagian dalam struktur organisasi mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda yang akan beimbis pada anggaran yang berlaku pada bagian tersebut.

3. Responsibilitas Akuntansi (*Accounting Responsibility*)

Penyusunan anggaran diharuskan mempunyai responsibilitas akuntansi sehingga pada akhirnya anggaran tersebut dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan tugas dan wewenang bagian dalam struktur organisasi perusahaan tersebut.

4. Beorientasi Pada Tujuan (*Goal Orientaton*)

Penyusunan anggaran ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi secara umum sehingga anggaran merupakan alat pencapaian tujuan perusahaan yaitu kebelangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

5. Adanya komunikasi (*Full Communication*)

Penyusunan anggaran akan berjalan dengan baik apabila didalam bagian-bagian perusahaan mempunyai sistem komunikasi yang baik terutama terkait pemahaman tugas dan wewenang serta sasaran yang akan dicapai.

6. Realistis (*Realistic Expectation*)

Penyusunan anggaran diharuskan berdasarkan kondisi realistis yang mungkin dicapai oleh perusahaan dengan sumber daya yang dimiliki sehingga penyusunan anggaran diharuskan menghindarkan sifat *overconfidence*, *overoptimism* dan *overestimation*.

7. Tepat Waktu (*Timelinees*)

Anggaran yang disusun diharuskan mampu memberikan informasi yang tepat waktu bagi pihak manajemen perusahaan agar anggaran tersebut dapat terlaksana secara optimal dan efektif.

8. Aplikasi yang Fleksibel (*Flexibility Application*)

Penyusunan anggaran didasarkan pada hasil estimasi yang berasumsi pada kondisi yang normal tetapi dalam pelaksanaannya terkadang ditemui kondisi-kondisi diluar ekspektasi sehingga perencanaan dalam anggaran dibutuhkan adanya

fleksibilitas aplikatif dalam hal celah yang memungkinkan perencanaan berubah sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi.

9. *Reward* dan *Punishment*

Keberhasilan dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran diharapkan akan memberikan *reward* bagi pihak-pihak yang terlibat dan sebaliknya adanya *punishment* apabila pelaksanaan anggaran tidak sesuai dengan yang direncanakan.

G. Siklus Anggaran

Dalam sebuah sistem operasional perusahaan, perencanaan anggaran yang dilakukan sebuah perusahaan paling tidak terdapat 4 elemen utama yang menyusun sebuah siklus anggaran yaitu:

1. Mempersiapkan, merencanakan, dan mengusulkan anggaran
2. Persetujuan anggaran
3. Implementasi anggaran.
4. Memantau dan mengendalikan anggaran

H. Permasalahan Anggaran

Keberadaan anggaran sebagai sebuah perencanaan dalam sebuah perusahaan memang sangat penting tetapi dibalik manfaat yang penting tersebut terdapat beberapa permasalahan yang mungkin dapat timbul sebagai akibat dari penerapan anggaran yang dilakukan oleh perusahaan. Permasalahan-permasalahan tersebut diantaranya sebagai berikut:

1. Anggaran dapat dilihat sebagai alat penekan yang dikenakan oleh manajemen, sehingga menghasilkan:
 - a. hubungan kerja yang buruk
 - b. pencatatan yang tidak akurat.
2. Konflik departemen muncul karena:
 - a. perselisihan tentang alokasi sumber daya
 - b. departemen saling menyalahkan jika target tidak tercapai.
3. Sulit untuk merekonsiliasi tujuan pribadi / individu dan perusahaan.
4. Tanggung jawab versus pengendalian, misal berapa biaya berada di bawah pengaruh lebih dari satu orang

5. Manajer mungkin melebih-lebihkan biaya sehingga mereka tidak akan disalahkan di masa depan jika mereka mengeluarkan uang lebih banyak.

I. Karakteristik Anggaran

Sebuah anggaran yang baik setidaknya harus mengandung beberapa karakteristik sebagai berikut:

1. Partisipasi: melibatkan sebanyak mungkin orang dalam menyusun anggaran.
2. Kelengkapan: merangkul seluruh organisasi.
3. Standar: mendasarkannya pada standar kinerja yang ditetapkan.
4. Fleksibilitas: memungkinkan perubahan keadaan.
5. Umpan balik: terus memantau kinerja.
6. Analisis biaya dan pendapatan: ini dapat dilakukan berdasarkan lini produk, departemen atau pusat biaya.

EVALUASI
BAB I
ANGGARAN DAN PENGANGGARAN

1. Jelaskan apa yang membedakan antara anggaran dan penganggaran!
2. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang anggaran dan penganggaran!
3. Jelaskan mengapa anggaran penting bagi perusahaan!
4. Jelaskan apa hubungan antara anggaran dan resiko bagi perusahaan !
5. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang anggaran komprehensif dan anggaran parsial !
6. Jelaskan pembagian anggaran berdasarkan aktivitas perusahaan !
7. Jelaskan prinsip-prinsip yang harus dipegang dalam penyusunan anggaran!
8. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang siklus anggaran!

BAB II

ANGGARAN DAN KONTROL ANGGARAN

A. Elemen Perencanaan dan Sistem Kontrol

Perencanaan dan sistem kontrol dalam sebuah perusahaan dapat diartikan sebagai bagian dari usaha manajemen untuk mengadopsi tujuan dan sasaran perusahaan serta melakukan serangkaian aktivitas operasional agar mencapai efisiensi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini dapat tercapai apabila ada proses integrasi semua aspek fungsional dan operasional suatu perusahaan. Elemen perencanaan

Secara umum, proses kontrol mencakup yang berikut:

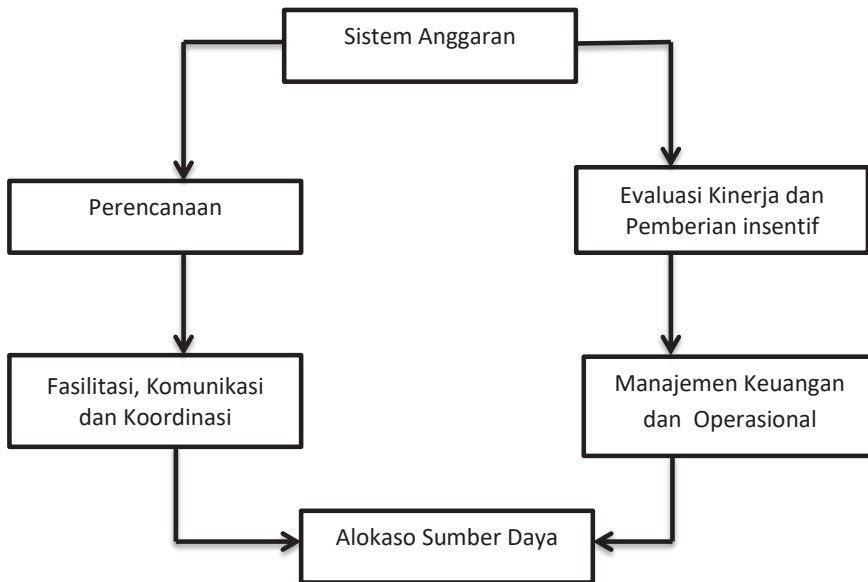
1. Mengukur kinerja terhadap tujuan dan standar yang telah ditentukan.
2. Berkomunikasi dengan manajer yang sesuai terhadap hasil kinerja
3. Menghitung penyimpangan dari tujuan dan standar yang ditetapkan.
4. Menganalisis potensi alternatif yang mungkin untuk memperbaiki varian yang ditunjukkan.
5. Memilih dan menerapkan alternatif yang paling menjanjikan.
6. Menilai tindakan korektif dan meningkatkan siklus perencanaan dan kontrol di masa depan.

B. Perencanaan dan Kontrol

Anggaran adalah representasi numerik dari rencana manajer untuk periode waktu tertentu yang dapat digunakan perusahaan bisnis, lembaga pemerintah, organisasi nirlaba bahkan untuk rumah tangga.

Ada variasi yang cukup besar dalam ruang lingkup, tingkat formalitas dan tingkat kecanggihan yang diterapkan untuk penganggaran dimana sebagian besar perusahaan bisnis yang dikelola dengan baik menggunakan anggaran yang merupakan rencana yang komprehensif dan terkoordinasi untuk operasi dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Sebagai sebuah sistem secara umum tujuan dilakukannya sistem anggaran sebagai bagian dari proses kontrol manajemen mempunyai tujuan seperti yang tergambar dalam bagan dibawah ini:



Gambar 2.1
Tujuan Sistem Anggaran

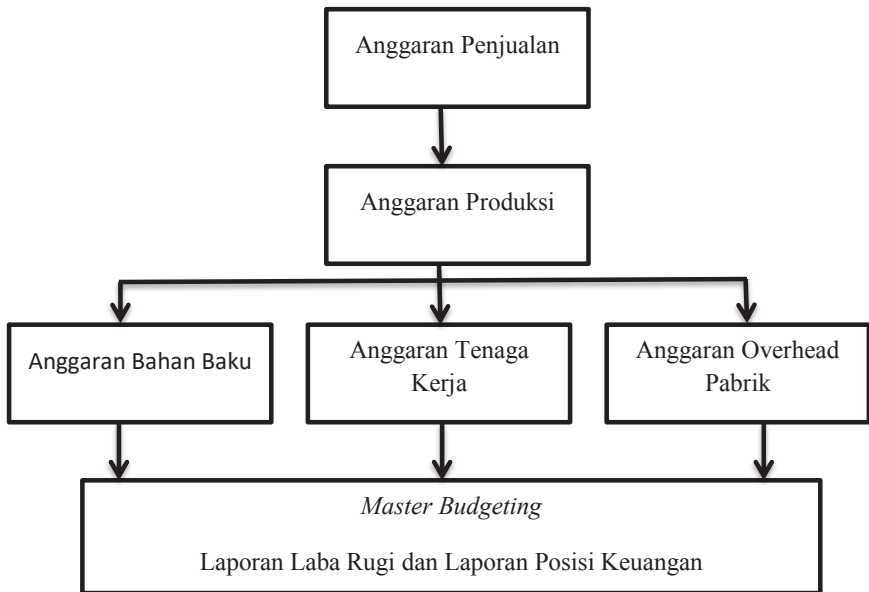
C. Manfaat Anggaran sebagai Sistem Kontrol

Sebagai sebuah sistem kontrol, keberadaan anggaran dalam sebuah organisasi atau perusahaan mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Mengontrol kegiatan yang dilakukan tepat waktu dan untuk menghindari kemungkinan penyimpangan
2. Penilaian tugas dan kegiatan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan organisasi
3. Mengidentifikasi kekurangan dalam anggaran sebelumnya dan menghindarinya dalam merencanakan anggaran di masa mendatang
4. Membantu manajer dalam perencanaan
5. Mencegah tumpang tindih tugas dan duplikasi serta menjaga keseimbangan tugas dan koordinasi.
6. Laporan kontrol anggaran menyarankan sejauh mana aktivitas yang telah dilakukan dan dapat digunakan untuk kontrol sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti peralatan, tenaga kerja, dan lain-lain
7. Mengurangi pemborosan sumber daya keuangan dan manusia dari suatu organisasi dengan menggunakan kontrol anggaran

D. Keterkaitan Antara Anggaran Keuangan dan Operasional

Keterkaitan antara anggaran keuangan dan operasional dalam sebuah perusahaan sering disebut dengan istilah *Master Budgeting*.



Gambar 2.2.

Hubungan antara Anggaran Operasional dan Anggaran Keuangan

EVALUASI
BAB II
ANGGARAN DAN KONTROL ANGGARAN

1. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang hubungan antara anggaran dan sisten kontrol perusahaan !
2. Jelaskan apa yang anda kelatui tentang elemen-elemen dari anggaran !
3. Sebagai sebuah sistem kontrol, jelaskan mengapa anggaran penting bagi perusahaan!

BAB III

ANALISIS PERAMALAN (*FORECASTING*)

A. Definisi Peramalan atau *Forecasting*

Salah satu bagian yang terpenting dalam penyusunan anggaran adalah analisis peramalan atau *forecasting*. Analisis ini memegang peranan penting dalam penyusunan anggaran disebabkan oleh basis penyusunan anggaran adalah hasil dari estimasi peramalan berdasarkan data historis masa lalu yang dimiliki oleh perusahaan. Sehingga anggaran-anggaran tahun-tahun sebelumnya selalu digunakan oleh perusahaan sebagai bahan penyusunan anggaran tahun berikutnya.

Peramalan penjualan pada dasarnya adalah bagaimana perusahaan dapat meramalkan tingkat penjualan yang dapat dicapai oleh perusahaan di masa yang akan datang. Adanya peramalan penjualan ini dapat digunakan sebagai alat untuk membantu proses perencanaan anggaran penjualan yang akan dibuat oleh perusahaan agar target penjualan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai secara optimal.

B. Metode Peramalan

Untuk melakukan proses peramalan penjualan dapat dilakukan dengan menggunakan metode-metode sebagai berikut :

1. Metode Semi Rata-rata

Metode ini dilakukan dengan cara membagi data yang tersedia dalam dua kelompok yang kemudian dua kelompok data tersebut digunakan sebagai alat untuk menghitung tren atau peramalan penjualan.

Rumus yang dapat digunakan adalah

$$Y = a + b x$$

Dimana

Y = tingkat penjualan

a = rata-rata kelompok 1

b = rata-rata kelompok 1 – rata-rata kelompok 2 dibagi n

n = jumlah data perkelompok

x = jumlah tahun yang dihitung dari tahun dasar

2. Metode Trend Moment

Metode ini dilakukan dengan kalkulasi yang berbeda dengan metode setengah rata-rata dalam menaksir nilai a dan b dalam persamaan regresi.

$$Y = a + bX$$

Dimana nilai a dan b ditaksir dengan persamaan sebagai berikut:

$$\sum Y_i = n.a + b.\sum x_i$$

$$\sum x_i y_i = a \sum x_i + b \sum x_i^2$$

Untuk mendapatkan nilai a dan b dari persamaan tren atau regresi diatas dilakukan dengan operasi substitusi dan eliminasi. Berbeda dengan metode semi rata-rata pada metode trend moment, nilai X pada persamaan trend dihitung dengan menjadikan data pertama sebagai tahun dasar dan nilai X=0

3. Metode Kuadrat Terkecil (*least square*)

Metode ini merupakan metode untuk menghitung nilai trend pada tahun berjalan dan untuk mencari forecast pada periode yang akan datang. Untuk menghitung nilai trend dan forecast terlebih dahulu menaksir nilai a dan b pada persamaan $Y = a + bX$.

Nilai X dihitung dengan mengacu pada panduan jika:

a. Data Gasal maka X : ..., -3,-2,-1,0,1,2,3 , ...

b. Data Genap maka X : ..., -3, -1,1,3 , ...

Langkah terakhir dari metode ini adalah setelah nilai a dan b didapatkan, selanjutnya dihitung berapa nilai trend dan berapa nilai forecast untuk waktu yang diinginkan.

Nilai a dan b dapat diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$a = \sum Y / n$$

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

C. Hubungan Peramalan dengan Anggaran

Sebagai sebuah metode perencanaan, anggaran selalu didasarkan dengan anggaran-anggaran tahun sebelumnya. Dalam sebuah perusahaan anggaran yang tersusun selalu diawali dengan anggaran penjualan sebagai titik awal disusunnya anggaran-anggaran berikutnya. Anggaran penjualan hanya dapat disusun apabila kita memiliki data

historis tentang penjualan-penjualan tahun sebelumnya. Dengan adanya data tahun sebelumnya dapat digunakan untuk melakukan peramalan (*forecasting*)

Peramalan yang dilakukan perusahaan akan dapat digunakan sebagai alat untuk menyusun anggaran penjualan yang akan berimbas pada tersusunnya anggaran-anggaran berikutnya seperti anggaran produksi, anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja maupun anggaran-anggaran yang lain.

Contoh soal dan Penyelesaiannya

- Berikut ini tersaji tingkat penjualan Perusahaan A selama 5 tahun adalah sebagai berikut:

Tahun	Penjualan (unit)
2015	200.000
2016	250.000
2017	300.000
2018	320.000
2019	320.000

Dengan menggunakan metode trend moment perkirakan berapa penjualan perusahaan tersebut pada tahun 2020 dan 2025

Penyelesaian

Tahun	Penjualan (Y_i)	X_i	$X_i Y_i$	X_i^2
2015	200.000	0	0	0
2016	250.000	1	250.000	1
2017	300.000	2	600.000	4
2018	320.000	3	960.000	9
2019	320.000	4	1.280.000	16
Jumlah	1.390.00	10	3.090.000	30

$$\text{Persamaan 1} \text{----- } 1.390.000 = 5a + 10b \text{ ---- } x 2 \text{ ----- } 2.780.000 = 10a + 20b$$

$$\text{Persamaan 2} \text{----- } 3.090.000 = 10a + 30b \text{ ---- } x 1 \text{ ----- } \underline{3.090.000 = 10a + 30b} \text{ --}$$

$$- 310.000 = -10b$$

$$31.000 = b$$

Jika nilai $b = 31.000$ maka nilai a adalah

$$1.390.000 = 5a + 10(31.000)$$

$$1.080.000 = 5a \text{ ----- } a = 216.000$$

Dari hasil perhitungan metode substitusi diatas diperoleh nilai a sebesar 216.000 dan nilai b sebesar 31.000 sehingga dihasilkan persamaan trend sebagai berikut:

$$Y' = 216.000 + 31.000 X$$

Sehingga diperoleh nilai penjualan perusahaan tahun 2020 dan 2025 adalah

- Untuk tahun 2020 nilai $x = 5$ sehingga penjualan tahun 2020

$$= 216.000 + 31.000(5)$$

$$= 216.000 + 155.000$$

$$= 371.000$$

- Untuk tahun 2025 nilai $X = 10$ sehingga penjualan tahun 2025 adalah

$$= 216.000 + 31.000(10)$$

$$= 216.000 + 310.000$$

$$= 571.000$$

2. Dengan menggunakan data yang sama dengan no 1 diatas , hitunglah penjualan perusahaan pada tahun 2020 dengan menggunakan metode *least square*

Penyelesaian

Karena jumlah data ganjil maka nilai $X = 0$ terletak ditengah-tengah data sehingga penyelesaiannya adalah sebagai berikut:

Tahun	Penjualan (Y_i)	X_i	$X_i Y_i$	X^2
2015	200.000	-2	-400.000	4
2016	250.000	-1	-250.000	1
2017	300.000	0	0	0
2018	320.000	1	320.000	1
2019	320.000	2	640.000	4
Jumlah	1.390.00		310.000	10

Dengan persamaan trend $Y = a + b x$

Dengan nilai

$$a = \sum Y / n$$

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

Sehingga diperoleh nilai a dan b adalah sebagai berikut:

$$a = 1.390.000 / 5 = 278.000$$

$$b = 310.000 / 10 = 31.000$$

Dari perhitungan tersebut diatas didapatkan nilai tren adalah

$$Y' = 278.000 + 31.000 (X)$$

Penjualan tahun 2020 dengan nilai $X = 3$ diperoleh sebesar:

$$\begin{aligned} Y(2020) &= 278.000 + 31.000 (3) \\ &= 278.000 + 93.000 \\ &= 371.000 \end{aligned}$$

EVALUASI
BAB III
ANALISIS PERAMALAN (*FORECASTING*)

1. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang analisis peramalan !
2. Jelaskan metode-metode yang dapat digunakan sebagai alat peramalan atau *forecasting*!
3. Jelaskan mengapa peramalan penting bagi penyusunan anggaran !
4. Berikut ini tersaji tingkat penjualan Perusahaan A selama 5 tahun adalah sebagai berikut:

Tahun	Penjualan (unit)
2015	400.000
2016	300.000
2017	600.000
2018	640.000
2019	640.000

Dengan menggunakan metode trend moment dan least square perkirakan berapa penjualan perusahaan tersebut pada tahun 2027 dan 2030 !

BAB IV

ANGGARAN KOMPREHENSIF DAN ANGGARAN PARSIAL

A. Anggaran Komprehensif

1. Definisi Anggaran Komprehensif

Anggaran komprehensif atau sering disebut sebagai *comprehensive budget* merupakan perencanaan yang menyeluruh terhadap kegiatan bisnis atau kegiatan operasional perusahaan baik meliputi bidang produksi, keuangan, pemasaran, maupun bidang administrasi. Secara konseptual anggaran komprehensif dapat pula diartikan sebagai pemakaian secara keseluruhan konsep-konsep perencanaan dalam keseluruhan aktivitas operasional perusahaan.

2. Tujuan Anggaran Komprehensif

Penyusunan anggaran komprehensif bagi perusahaan akan memberi manfaat sebagai berikut:

- a. Sebagai pedoman penyusunan kebijakan manajemen
- b. Sebagai alat kontrol dan pengawasan terhadap aktivitas-aktivitas perusahaan
- c. Memberikan alat bantu untuk proses evaluasi secara kuantitatif keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan

3. Pedoman Penyusunan Anggaran Komprehensif

Sebagai pedoman yang akan mempermudah proses penyusunan anggaran komprehensif maka hal-hal dibawah ini harus dipenuhi:

- a. Manajer telah melakukan spesifikasi tujuan perusahaan
- b. Manajer telah menentukan pokok-pokok kebijakan atau rencana dalam jangka panjang
- c. Manajer telah merealisasikan rencana jangka panjang tersebut kedalam realisasi rencana jangka pendek secara berkesinambungan

4. Komponen Anggaran Komprehensif

Komponen utama anggaran komprehensif tersusun oleh beberapa bagian sebagai berikut:

- a. Rencana Substantif atau *Substantive Plan*

Rencana substansi dalam anggaran komprehensif perusahaan terdiri dari beberapa komponen yaitu:

- 1) Tujuan umum perusahaan
- 2) Tujuan khusus perusahaan
- 3) Strategi perusahaan
- 4) Asumsi dasar yang digunakan perusahaan

b. Rencana Keuangan atau *Financial Plan*

Pada dasarnya rencana keuangan atau financial plan merupakan penjabaran dari rencana-rencana substatif kedalam rencana-rencana yang mempunyai perspektif keuangan yang dijabarkan dalam dua bentuk yaitu anggaran jangka panjang dan anggaran tahunan.

1) Anggaran Jangka Panjang

Anggaran jangka panjang merupakan realisasi perencanaan operasional perusahaan untuk memperinci tujuan perusahaan ke dalam strategi-strategi khusus yang mempunyai masa berlaku lebih dari 1 tahun. Penyusunan anggaran jangka panjang ini akan mempermudah proses penyusunan anggaran tahunan. Contoh anggaran yang termasuk dalam anggaran jangka panjang diantaranya sebagai berikut:

- a) Perkiraan penjualan, biaya dan laba
- b) Perkiraan modal
- c) Perkiraan aliran kas
- d) Perkiraan kebutuhan tenaga kerja

2) Anggaran Tahunan

Anggaran tahunan merupakan perincian dari perencanaan atau anggaran komprehensif yang digunakan sebagai pedoman aktivitas perusahaan dalam jangka waktu satu tahun, yang terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan.

a) Anggaran Operasional

Anggaran operasional merupakan anggaran yang disusun sebagai acuan pelaksanaan operasional perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan terutama terkait dengan keuntungan yang didapat oleh perusahaan. Anggaran operasional terdiri dari dua anggaran yaitu:

(1) Anggaran Proyeksi Laba Rugi

Anggaran ini merupakan anggaran yang didalamnya memuat perencanaan perolehan laba perusahaan.

(2) Anggaran Pembantu Laporan Laba Rugi

Anggaran ini merupakan jenis-jenis anggaran yang membantu dalam penyusunan anggaran proyeksi laba rugi perusahaan yang terdiri dari:

- (a) Anggaran penjualan
- (b) Anggaran produksi
- (c) Anggaran bahan baku
- (d) Anggaran tenaga kerja
- (e) Anggaran biaya overhead pabrik

b) Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan merupakan anggaran yang disusun sebagai dampak adanya perubahan kekayaan, utang dan piutang perusahaan yang terdiri dari:

(1) Anggaran Neraca

Anggaran neraca adalah anggaran yang menunjukkan posisi keuangan perusahaan baik dari sisi aktiva maupun pasiva.

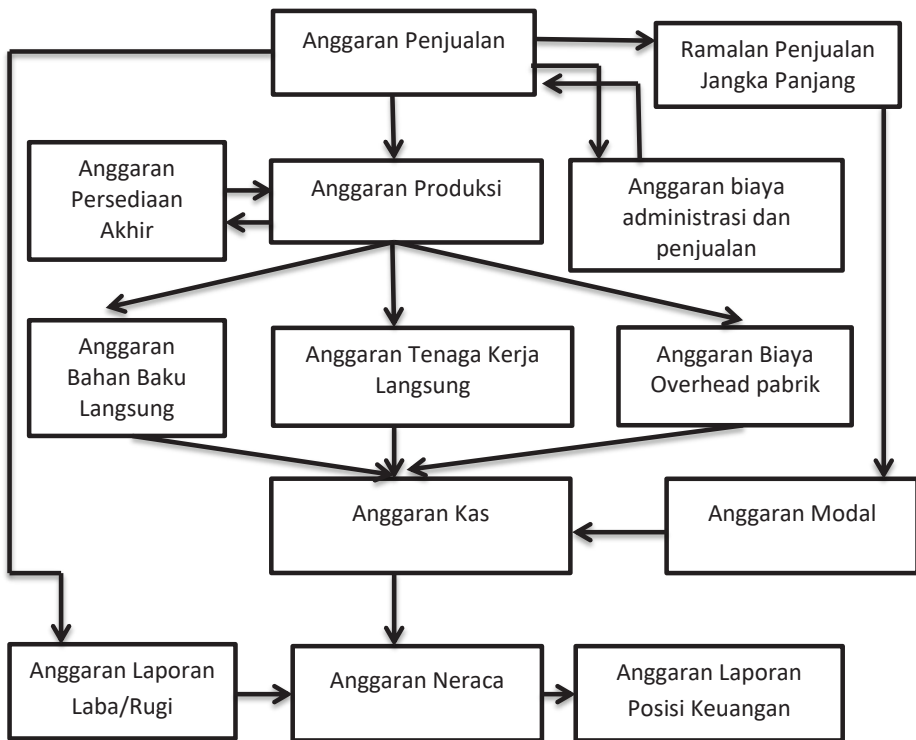
(2) Anggaran Pembantu Neraca

Anggaran pembantu neraca adalah anggaran yang memperinci pos-pos yang ada dalam neraca yang mencakup:

- (a) Anggaran Kas
- (b) Anggaran Piutang
- (c) Anggaran Persediaan
- (d) Anggaran Perubahan Aktiva Tetap
- (e) Anggaran Hutang
- (f) Anggaran Perubahan Modal Sendiri
- (g) Anggaran Penyusutan Aktiva Tetap

5. Skema Anggaran Komprehensif

Skema anggaran komprehensif menunjukkan bagaimana hubungan antara jenis-jenis anggaran yang merupakan perincian dari anggaran komprehensif. Skema anggaran komprehensif tergambarkan dalam gambar dibawah ini:



Gambar 4.1
Skema Anggaran Komprehensif

B. Anggaran Parsial

Anggaran parsial merupakan anggaran yang disusun tidak mendukung aktivitas keseluruhan perusahaan tetapi hanya mampu mendukung bagian-bagian tertentu dari perusahaan sehingga hubungan antar anggaran tersebut tidak berjalan seharmonis seperti ketika menyusun anggaran komprehensif. Yang menjadi beberapa pertimbangan kenapa perusahaan memilih menyusun anggaran secara parsial dibandingkan dengan menyusun anggaran komprehensif diantaranya ketidakmampuan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menyusun anggaran komprehensif. Hal tersebut menyebabkan perusahaan hanya membuat anggaran pada bagian-bagian yang diperlukan saja.

EVALUASI
BAB IV
ANGGARAN KOMPREHENSIF DAN ANGGARAN PARSIAL

1. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang anggaran komprehensif dan anggaran parsial !
2. Jelaskan komponen-komponen anggaran komprehensif !
3. Mengapa perusahaan perlu menyusun anggaran komprehensif!
4. Jelaskan bagaimana hubungan antar anggaran dalam anggaran komprehensif!
5. Jelaskan mengapa perusahaan menyusun anggaran parsial!

BAGIAN 2
ANGGARAN
OPERASIONAL
(Operational Budgeting)

BAB V

ANGGARAN PENJUALAN PERUSAHAAN

A. Definisi Anggaran Penjualan

Secara umum anggaran penjualan merupakan anggaran yang pertama kali disusun sebelum anggaran yang lain yang disebabkan karena tujuan utama dari anggaran ini adalah bagaimana menggambarkan keuntungan finansial yang dicapai perusahaan dan berkaitan dengan jalannya operasional perusahaan untuk bidang-bidang yang lainnya.

B. Tujuan Anggaran Penjualan

Tujuan umum dari penyusunan anggaran penjualan diantaranya sebagai berikut;

1. Merencanakan penjualan dimasa yang akan datang
2. Mengurangi ketidakpastian keuntungan yang dihasilkan dari penjualan dimasa yang akan datang
3. Sebagai bahan kajian pengambilan kebijakan manajemen terkait dengan penjualan perusahaan
4. Sebagai alat kontrol proses penjualan yang dilakukan oleh perusahaan

C. Komponen Anggaran Penjualan

Sebagai anggaran yang merupakan anggaran kunci penyusunan anggaran perusahaan yang lain, komponen utama dari anggaran penjualan adalah sebagai berikut:

1. Dasar Penyusunan Anggaran
 - a. Menentukan tujuan perusahaan

Konsep ini didasari dengan tujuan umum perusahaan yang digambarkan kedalam tujuan program penjualan perusahaan sehingga antara tujuan dalam penjualan dengan tujuan umum perusahaan dapat sesuai.
 - b. Menentukan strategi perusahaan

Setelah tujuan perusahaan dalam penjualan dapat terbentuk maka strategi yang dilakukan perusahaan dalam mencapai tujuan tersebut dapat dirumuskan dengan tepat dan efektif.
 - c. Membuat peramalan penjualan

Peramalan penjualan diperlukan sebagai alat evaluasi dan penyusunan strategi penjualan dengan tujuan agar penjualan yang sudah ditargetkan dapat tercapai secara optimal.

2. Menyusun Anggaran Penjualan

a. Anggaran promosi

Anggaran ini menyangkut biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk mempromosikan produk yang dihasilkan sehingga target penjualan dapat tercapai dengan baik. Anggaran promosi didalamnya juga menyangkut dengan anggaran periklanan.

b. Anggaran biaya penjualan

Anggaran ini menyangkut berapa biaya yang harus dibebankan dalam proses penjualan produk perusahaan termasuk didalamnya biaya distribusi, tenaga penjualan dan lain-lain

c. Rencana Pemasaran

Rencana pemasaran merupakan faktor yang cukup penting yang digunakan untuk memperkirakan berapa anggaran penjualan yang diperlukan untuk realisasi rencana tersebut. Keadaan-keadaan yang dapat mempengaruhi rencana pemasaran diantaranya pasar yang akan dituju, kondisi persaingan yang terjadi dipasar, tingkat keterserapan produk yang dihasilkan perusahaan maupun sifat konsumen yang akan dituju oleh perusahaan

D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Penjualan

Ada beberapa faktor yang harus dipertimbangan dalam penyusunan anggaran penjualan yang terdiri dari faktor eksternal dan faktor internal.

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam perusahaan yang memberikan potensi mempengaruhi anggaran penjualan. Faktor-faktor tersebut diantaranya:

- a. Kebijakan pemasaran dan strategi yang diambil oleh perusahaan
- b. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan termasuk didalamnya kemampuan penyediaan modal perusahaan
- c. Kapasitas produksi optimal yang bisa dipenuhi oleh perusahaan
- d. Ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan tingkat produksi perusahaan
- e. Adanya riset-riset pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan

- f. Tren penjualan perusahaan pada tahun-tahun sebelumnya
- 2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berasal dari luar perusahaan yang memberikan potensi untuk mempengaruhi anggaran penjualan. Faktor-faktor tersebut diantaranya:

 - a. Kondisi persaingan dalam pasar yang dituju perusahaan
 - b. Posisi perusahaan dalam persaingan pasar
 - c. Tingkat permintaan akan produk yang dihasilkan oleh perusahaan dan berapa yang sudah terpenuhi oleh produk pesaing
 - d. Kondisi demografis pasar
 - e. Kebijakan pemerintah terkait dengan regulator
 - f. Keadaan ekonomi secara keseluruhan
 - g. Penguasaan teknologi perusahaan dibandingkan dengan pesaing sejenis.

E. Harga dan Anggaran Penjualan

Menghadapi hukum permintaan dan penawaran terkadang manajer mengalami kesulitan dalam menentukan harga produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Dengan hal tersebut maka manajer akan menghadapi dua kondisi yang saling bertentangan dalam mengambil kebijakan harga yaitu menaikkan harga produk yang akan diikuti dengan penurunan volume penjualan atau menurunkan harga produk yang akan meningkatkan volume penjualan.

Merujuk dari kondisi diatas sebenarnya kebijakan penentuan harga produk akan sangat dipengaruhi oleh dua elemen penting yaitu

- 1. Estimasi permintaan akan produk tersebut
- 2. Biaya produksi per unit dari produk tersebut

Dengan didasarkan pada informasi dua elemen tersebut diharapkan mampu membantu manajer dalam mengambil keputusan kebijakan harga produk dengan tepat.

Contoh Soal dan Penyelesaian

1. Perusahaan X mempunyai rencana terhadap penjualan produknya. Dalam anggaran penjualan telah ditetapkan target penjualan produk sebesar 4000 unit dalam kurun waktu 1 bulan dengan harga jual produk sebesar Rp 10.000, 00. Produk tersebut dihasilkan dengan biaya tetap sebesar Rp 10.000.000, 00 dan biaya variabel Rp 5.000,00. Tetapi dalam perjalannya perusahaan menghadapi persainagn pasar yang ketat sehingga diperkirakan perusahaan tidak dapat memenuhi target tersebut. Terdapat tiga alternative untuk menyelesaikan permasalahan tersebut yaitu:
- Perusahaan akan mempertahankan target penjualan tersebut
 - Perusahaan akan menaikkan harga jual produk sebesar 20 % yang berimbas pada menurunnya volume penjualan juga sebesar 20 %
 - Perusahaan akan menurunkan harga jual produk sebesar 20 % yang n=berimbas pada naiknya volume penjualan sebesar 20 %
- Dari tiga alternatif kebijakan tersebut sebaiknya altenatif yang mana yang harus diambil oleh manajemen perusahaan?

Penyelesaian

Dari tiga altenatif tersebut dapat dilakukan perhitungan sebagai berikut:

	Alternatif a	Alternatif b	Alternatif c
Volume (unit)	4000	3200	4800
Harga / Unit (Rp)	10.000	12.000	8.000
Penjualan (Rp)	40.000.000	38.400.000	38.400.000
Biaya			
Biaya Tetap (Rp)	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Biaya Variabel (Rp)	20.000.000	16.000.000	24.000.000
Total Biaya (Rp)	30.000.000	26.000.000	34.000.000
Laba (Rp)	10.000.000	12.400.000	4.400.000

Berdasarkan perhitungan diatas, alternatif ke 2 sebaiknya dipilih oleh manajer dikarenakan laba yang diperoleh paling besar walaupun terjadi penurunan volume penjuan

tetapi turunnya volume penjualan tersebut akan diikuti dengan menurunnya biaya yang harus dikeluarkan perusahaan sehingga laba yang dihasilkan tetap lebih tinggi dibandingkan yang lain. Sedangkan apabila memilih alternative ke tiga walaupun tingkat penjualan sama dengan alternatif 2 tetapi peningkatan volume penjualan akan berimbang pada meningkatnya biaya yang harus dikeluarkan perusahaan sehingga laba yang dihasilkan lebih rendah.

2. Perusahaan meramalkan tingkat penjualan pada bulan April, Mei, Juni adalah sebesar 100.000, 140.000, dan 160.000. dengan harga jual produk sebesar Rp 10.000, 00. Buatlah Anggaran Penjualan Perusahaan

Penyelesaian

Anggaran penjualan perusahaan tersebut adalah seperti yang tercantum dalam tabel dibawah ini

Bulan	April	Mei	Juni	Total
Penjualan	10.000	14.000	16.000	40.000
Harga Jual	10.000	10.000	10.000	10.000
Total Penjualan	100.000.000	140.000.000	160.000.000	400.000.000

**EVALUASI
BAB V
ANGGARAN PENJUALAN**

1. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang anggaran penjualan dan faktor yang mempengaruhinya!
2. Jelaskan mengapa anggaran penjualan memberikan informasi untuk menyusun anggaran-anggaran lainnya!
3. Perusahaan X mempunyai rencana terhadap penjualan produknya. Dalam anggaran penjualan telah ditetapkan target penjualan produk sebesar 10.000 unit dengan harga jual produk sebesar Rp 10.000, 00. Biaya tetap sebesar Rp 20.000.000, 00 dan biaya variabel Rp 10.000,00. Tetapi terdapat potensi tidak tercapainya target. Terdapat tiga alternative untuk menyelesaikan permasalahan tersebut yaitu:
 - a. Perusahaan akan mempertahankan target penjualan tersebut
 - b. Perusahaan akan menaikkan harga jual produk sebesar 20 % yang berimbas pada menurunnya volume penjualan juga sebesar 20 %
 - c. Perusahaan akan menurunkan harga jual produk sebesar 20 % yang berimbas pada naiknya volume penjualan sebesar 20 %

Dari tiga alternatif kebijakan tersebut sebaiknya alternatif yang mana yang harus diambil oleh manajemen perusahaan?

BAB VI

ANGGARAN PRODUKSI

A. Definisi Anggaran Produksi

Secara teoritis anggaran produksi merupakan bentuk anggaran yang digunakan untuk merencanakan, mengkoordinir dan mengevaluasi proses produksi yang harus dijalankan oleh perusahaan. Anggaran produksi akan dapat tersusun apabila perencanaan terkait penjualan yang ditargetkan perusahaan sudah dilakukan sebelumnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa anggaran produksi merupakan anggaran penunjang dari perencanaan penjualan yang sudah terpaparkan dalam anggaran penjualan sebelumnya.

Anggaran produksi sapat juga digunakan sebagai panduan seberapa yang harus diproduksi oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan target dari penjualan yang sudah direncanakan perusahaan. Sebagai bahan penunjang penyusunan anggaran produksi terkait dengan rencana-rencana perusahaan terkait dengan proses produksi yang akan dilakukan oleh perusahaan.

Rencana-rencana pada bagian produksi diantaranya ketersediaan sumber daya, jumlah produksi, penataan mesin produksi, investasi terkait produksi, proyeksi pengembangan produk, biaya-biaya proses produksi, penjadwalan produksi. Hal tersebut menunjukkan bahwa anggaran produksi sebenarnya memuat tiga pokok proses produksi yang utama yaitu jumlah produksi yang harus dihasilkan, fasilitas produksi yang harus disediakan dan ketersediaan bahan jadi.

B. Tujuan Anggaran Produksi

Sebagai alat perencanaan, kontrol dan evaluasi berlangsungnya proses produksi yang menunjang rencana penjualan perusahaan maka anggaran produksi mempunyai tujuan untuk beberapa hal diantaranya:

1. Sebagai pedoman ketersediaan barang jadi sesuai dengan target rencana penjualan perusahaan sehingga tidak terjadi kekurangan produksi maupun kelebihan produksi
2. Penunjang rencana penjualan
3. Pengoptimalan biaya produksi melalui pemaksimalan proses-proses produksi yang dijalankan perusahaan

C. Komponen Anggran Produksi

Kompleksitas proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan menyebabkan perencanaan anggaran produksi harus mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Total produksi yang harus dilakukan
2. Terkait dengan kebijakan persediaan dengan menentukan berapa yang harus disediakan untuk diproduksi, berapa yang masih dalam proses produksi dan berapa biaya penyimpanan persediaan
3. Kebijakan tentang kemampuan produksi optimal perusahaan
4. Fasilitas produksi yang memadai
5. Kecukupan bahan baku produksi
6. Kecukupan ketersediaan tenaga kerja
7. Waktu proses produksi
8. Jumlah produksi yang memberikan dampak ekonomis

D. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Produksi

Sebagai penunjang keberhasilan proses produksi sekaligus penunjang terlaksananya perencanaan penjualan perusahaan maka terdapat beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam penyusunan anggaran produksi. Faktor-faktor tersebut diantaranya:

1. Rencana penjualan perusahaan yang akan dilakukan baik terkait dengan jenis barang atau jasa maupun kuantitas barang atau jasa tersebut.
2. Kemampuan optimal produksi yang bisa dipenuhi oleh perusahaan terutama terkait dengan kemampuan perusahaan dalam penyediaan sumber daya
3. Ketersediaan sumber daya manusia atau tenaga kerja
4. Kebijakan perusahaan terkait dengan kebijakan persediaan dan kebijakan produksi

E. Menyusun Anggaran Produksi

Dalam penyusunan anggaran produksi langkah-langkah yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut:

1. Tahap Perencanaan

Dalam tahapan perencanaan, penyusunan anggaran produksi meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Penentuan periode waktu sebagai dasar penyusunan jadwal bagian produksi

- b. Penentuan jenis dan kuantitas barang yang harus tersedia atau dihasilkan dari proses produksi

2. Tahap Pelaksanaan

Dalam tahap pelaksanaan penyusunan anggaran produksi, hal-hal yang harus dilakukan meliputi:

- a. Penentuan waktu produksi atau kapan produksi akan dilakukan
- b. Menentukan dimana produksi tersebut akan dilakukan
- c. Menentukan langkah-langkah proses produksi
- d. Menyusun standar operasional proses produksi termasuk didalamnya penggunaan fasilitas produksi agar tercipta efisiensi produksi
- e. Menentukan standar biaya proses produksi

Setelah langkah-langkah tersebut berjalan, maka penyusunan anggaran produksi dapat menggunakan formula acuan sebagai berikut:

Rencana Penjualan	xxxx
Persediaan Akhir	<u>xxxx</u> +
Kebutuhan Unit	xxxx
Persediaan Awal	<u>xxxx</u> -
Jumlah yang harus diproduksi	xxxx

Contoh Soal dan Penyelesaian

1. Sebuah perusahaan merencanakan penjualan produknya dalam tiap triwulan tahun 2020 sebesar 40.000 unit. Pada awal periode masih terdapat barang sebanyak 500 unit sedangkan pada akhir periode direncanakan masih terdapat sisa produksi sebesar 2000 unit. Berapa jumlah barang yang harus diproduksi untuk memenuhi anggaran penjualan yang telah direncanakan perusahaan tersebut !

Penyelesaian

Berdasarkan data tersebut dapat dihitung formulasi produksi yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut

Rencana Penjualan	40.000
Persediaan Akhir	<u>2.000</u> +
Kebutuhan Unit	42.000
Persediaan Awal	<u>500</u> -
Jumlah yang harus diproduksi	41.500

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa untuk memenuhi anggaran penjualan yang telah ditetapkan perusahaan maka perusahaan harus memproduksi barang sejumlah 41.500 unit.

2. Sebuah perusahaan melakukan inovasi secara besar-besaran sehingga perkiraan penjualan setiap bulannya di tahun 2020 adalah sebagai berikut:

Bulan	Penjualan (unit)
Januari	300.000
Februari	450.000
Maret	600.000
April	500.000

Perusahaan akan membuat anggaran produksi dalam triwulanan dengan catatan persediaan akhir adalah 10% dari total penjualan bulan berikutnya.

Hitunglah

- c. Persediaan akhir pada Desember 2019
- d. Buatlah anggaran produksi triwulanan yang menunjukkan berapa produksi tiap bulan dan triwulanan secara total

Penyelesaian

- a. Ketentuan persediaan akhir perusahaan adalah 10% dari total penjualan bulan berikutnya. Dengan data penjualan bulan Januari 2020 sejumlah 300.000 unit maka persediaan akhir pada bulan Desember 2019 adalah 10% dari 300.000 unit yaitu 30.000 unit.
- b. Anggar produksi perusahaan tersebut adalah

Keterangan	Januari	Februari	Maret	Total Triwulan	April
Penjualan	300.000	450.000	600.000	1.350.000	500.000
Persediaan Akhir	45.000	60.000	50.000	50.000	
Kebutuhan	345.000	510.000	650.000	1.400.000	
Persediaan awal	30.000	45.000	60.000	30.000	50.000
Produksi	315.000	465.000	590.000	1.370.000	

**EVALUASI
BAB VI
ANGGARAN PRODUKSI**

1. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang anggaran produksi dan faktor yang mempengaruhinya!
2. Jelaskan mengapa anggaran produksi dibutuhkan oleh perusahaan!
3. Jelaskan komponen-komponen anggaran produksi !
4. Sebuah perusahaan merencanakan penjualan produknya dalam tiap periode sebesar 100.000 unit. Pada awal periode masih terdapat barang sebanyak 2.000 unit sedangkan pada akhir periode direncanakan masih terdapat sisa produksi sebesar 30.000 unit. Berapa jumlah barang yang harus diproduksi untuk memenuhi anggaran penjualan yang telah direncanakan perusahaan tersebut !

BAB VII

ANGGARAN BAHAN BAKU

A. Definisi Anggaran Bahan Baku

Anggaran bahan baku tersusun berdasarkan anggaran produksi yang direncanakan perusahaan sehingga pada dasarnya anggaran bahan baku merupakan anggaran yang menunjukkan seberapa besar perusahaan harus menyediakan bahan baku atau bahan mentah sehingga dapat menunjang secara optimal proses produksi yang telah direncanakan perusahaan dalam anggaran produksi. Anggaran bahan baku atau baha

Secara umum dalam proses produksi suatu barang, bahan mentah yang dibutuhkan dalam proses produksi dapat dikategorikan dalam dua kelompok yaitu:

1. Bahan mentah langsung

Bahan mentah langsung merupakan bahan mentah yang langsung dapat teridentifikasi kedalam barang jadi dan perhitungan biayanya mudah dilakukan karena termasuk dalam biaya variabel masing-masing unit hasil produksi.

2. Bahan mentah tidak langsung

Bahan mentah tidak langsung merupakan bahan mentah yang teridentifikasi sebagai bagian dari hasil produksi tetapi biaya yang ditimbulkan tidak dapat teridentifikasi sebagai biaya variabel per unit produksi.

Dalam kaitannya dengan anggaran, maka anggaran bahan baku hanya memperhatikan pada besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk menyediakan bahan baku langsung untuk menopang kegiatan produksi yang telah direncanakan dalam rencana anggaran produksi.

B. Tujuan Anggaran Bahan Baku

Untuk menjamin keberlangsungan proses produksi yang telah direncanakan perusahaan dalam anggaran produksi, maka penyusunan anggaran bahan baku mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Dapat digunakan untuk memperkirakan kebutuhan bahan baku untuk proses produksi
2. Dapat digunakan untuk merencanakan pembelian bahan baku
3. Dapat digunakan untuk memperkirakan kebutuhan pendanaan untuk pembelian bahan baku
4. Dapat digunakan untuk memperkirakan harga pokok penjualan

5. Dapat digunakan untuk alat kontrol terkait dengan pengendalian persediaan bahan baku

C. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Bahan Baku

Untuk memaksimalkan peran anggaran bahan baku untuk menopang kegiatan produksi yang telah direncanakan oleh perusahaan, maka ada beberapa hal yang perlu diperhatikan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran bahan baku yaitu:

1. Anggaran bahan baku hanya menunjukkan jumlah secara kuantitas dari bahan baku
2. Anggaran bahan baku hanya berlaku untuk setiap produk yang dihasilkan dan tidak berlaku untuk jenis produk lainnya
3. Anggaran bahan baku dibuat untuk setiap produksi dalam jangka waktu tertentu
4. Sebagai kontrol persediaan bahan baku maka anggaran bahan baku dibuat dengan sebar-benarnya sesuai dengan realisasi produksi perusahaan.

D. Menyusun Anggaran Bahan Baku

Secara konsep komponen dasar anggaran bahan baku terdiri dari 4 bagian utama yaitu:

1. Anggaran Kebutuhan Bahan Baku
2. Anggaran Pembelian Bahan Baku
3. Anggaran Persediaan Bahan Baku
4. Anggaran Bahan Baku yang habis untuk proses produksi

Secara terperinci komponen anggaran bahan baku tersebut akan dipaparkan dalam paparan berikut ini:

1. Anggaran Kebutuhan Bahan Baku
 - a. Pengertian Anggaran Kebutuhan Bahan Baku
Anggaran kebutuhan bahan baku merupakan anggaran yang menggambarkan perincian jumlah bahan baku yang dibutuhkan untuk menopang proses produ
 - b. Tujuan Anggaran Kebutuhan Bahan Baku
Tujuan dari dibuatnya anggaran kebutuhan bahan baku adalah diantaranya sebagai berikut:
 - 1) Sebagai bahan pertimbangan dalam kebijakan persediaan bahan baku
 - 2) Sebagai bahan informasi dilakukannya pembelian bahan baku secara optimal dan efisien

- 3) Sebagai bahan penyusunan harga pokok penjualan setiap kjenis produknya'
 - 4) Memperllihatkan berapa biaya yang dibutuhkan untuk bahan baku setiap jenis produk yang dihasilkan.
- c. Komponen anggaran kebutuhan bahan baku
- Komponen-komponen yang harus diperinci dalam anggaran kebutuhan bahan baku diantaranya:
- 1) Jenis produk yang akan diproduksi
 - 2) Jenis bahan baku yang akan digunakan
 - 3) Bagian-bagian yang terlibat dalam serangkaian proses produksi
 - 4) Standar penggunaan bahan baku
 - 5) Waktu penggunaan bahan baku
2. Anggaran Pembelian Bahan Baku
- a. Pengertian Anggaran Pembelian Bahan Baku
- Anggaran pembelian bahan baku pada dasarnya merupakan anggaran yang menrencanakan berapa kebutuhan bahan baku yang dibutuhkan untuk setiap jenis barang yang akan diproduksi oleh perusahaan.
- b. Tujuan Anggaran Pembelian Bahan Baku
- Tujuan utama dari anggaran pembelian bahan baku adalah
- 1) Merencanakan pembelian bahan baku yang paling ekonomis dan optimal yang akan menunjang proses produksi perusahaan.
 - 2) Sebagai bahan pertimbangan dalam kebijakan persediaan bahan baku
 - 3) Mengindari terjadinya kekuarangan atau kelebihan bahan baku
- c. Komponen-kompenen Anggaran Pembelian Bahan Baku
- Terdapat tiga komponen utama yang setidaknya harus ada dalam anggaran pembelian bahan baku yaitu:
- 1) Kuantitas bahan baku yang akan dibeli
 - 2) Waktu pembelian bahan baku
 - 3) Perkiraan biaya bahan baku yang dibutuhkan dalam proses pembelian bahan baku
- d. Perhitungan Anggaran Pembelian Bahan Baku
- 1) Kuantitas Pembelian yang Ekonomis
- Jumlahah pemeblian bahan baku yang ekonomis atau dikenal dengan *Economic Order Quantity* (EOQ) merupakan kondisi dimana pembelian bahan baku membeikan biaya yang paling ekonomis atau rendah dengan

tidak menyebabkan perusahaan kekurangan bahan baku. Secara umum terdapat dua hal yang harus dipertimbangkan dalam menghitung formula *Economic Order Quantity* (EOQ) ini yaitu

a) Biaya pemesanan

Biaya pemesanan merupakan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan terkait dengan proses pemesanan bahan baku yang dilakukan. Biaya ini erat kaitannya dengan frekuensi pemesanan dimana semakin seringnya dilakukan pemesanan akan semakin kecil pula biaya pemesanan yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

b) Biaya penyimpanan

Biaya penyimpanan merupakan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dalam hal menyimpan bahan baku yang sudah dibeli oleh perusahaan.

Dengan mempertimbangkan biaya tersebut diatas maka formulasi yang dapat digunakan untuk menghitung *Economic Order Quantity* (EOQ) adalah sebagai berikut:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2RS}{Pi}} \quad \text{atau} \quad EOQ = \sqrt{\frac{2RS}{C/u}}$$

Dimana

EOQ = *Economic Order Quantity*

R = Jumlah bahan baku yang akan dibeli

S = Biaya pemesanan

P = Harga satuan per bahan baku

i = Biaya penyimpanan yang dinyatakan dalam prosentase persediaan rata-rata

C/u = Biaya penyimpanan setiap unit bahan baku

2) Waktu Pembelian Bahan Baku

Pembelian bahan baku membutuhkan perkiraan kapan bahan baku tersebut harus dibeli dengan tujuan agar tidak menghambat berjalan proses produksi. Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan kapan bahan baku tersebut harus dibeli diantaranya biaya tambahan yang harus diperhatikan ketika barang pesanan datang terlambat maupun biaya penyimpanan tambahan apabila barang pesanan tiba lebih cepat serta waktu menunggu datangnya pesanan

bahan baku dari saat bahan baku tersebut dipesan sampai ditangan perusahaan.

3) Persediaan Besi

Hal yang juga harus diperhatikan oleh perusahaan terkait dengan pemesanan bahan baku adalah adanya persediaan besi. Persediaan besi adalah ketersediaan minimal yang harus tersedia untuk menjaga keberlangsungan proses produksi. Hal tersebut harus dipertimbangkan oleh perusahaan mengingat ada beberapa faktor diantaranya kebiasaan supplier dalam penyerahan barang, jumlah barang yang dipesan, tepat atau tidaknya perkiraan kebutuhan bahan baku, serta perbandingan antara biaya penyimpanan bahan baku dengan biaya yang timbul akibat kurangnya bahan baku

3. Anggaran Persediaan Bahan Baku

a. Pengertian Anggaran Persediaan Bahan Baku

Anggaran persediaan bahan baku merupakan anggaran yang memperinci jumlah bahan baku yang disimpan sebagai persediaan bahan baku.

b. Tujuan Anggaran Persediaan Bahan Baku

Tujuan utama anggaran persediaan bahan baku adalah untuk meminimalkan terjadinya kekurangan bahan baku serta menjaga ketersediaan bahan baku untuk menjaga keberlangsungan proses produksi perusahaan.

c. Komponen Anggaran Persediaan Bahan Baku

Komponen-komponen utama yang diperinci dalam anggaran persediaan bahan baku adalah sebagai berikut:

- 1) Jenis bahan baku
- 2) Jumlah bahan baku yang disimpan sebagai persediaan
- 3) Harga per unit bahan baku
- 4) Nilai bahan baku sebagai persediaan

d. Formulasi perhitungan anggaran persediaan bahan baku

Untuk menghitung anggaran persediaan bahan baku maka formulasi yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

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

4. Anggaran Bahan Baku yang habis untuk proses produksi

a. Pengertian Anggaran Bahan Baku Yang Habis

Secara definisi anggaran jenis ini memuat bera jumlah bahan baku yang habis digunakan untuk proses produksi dalam jangka waktu tertentu. Atau merupakan rencana biaya bahan baku yang akan digunakan dalam proses produksi dima ayang akan datang.

b. Tujuan Anggaran Bahan Baku Yang Habis

Tujuan utama dari penyusunan anggaran ini adalah berapa biaya yang dibutuhkan terkait dengan penngunaan bahan baku dalam proses produksi.

c. Komponen-komponen Anggaran Bahan Baku Yang Habis

Komponen yang harus diperinci dalam anggaran bahan baku yang habis untuk proses produksi adalah

- 1) Biaya bahan baku yang digunakan untuk proses produksi
- 2) Kuantitas bahan baku yang digunakan untuk proses produksi
- 3) Jumlah bahan baku sebagai persediaan bahan baku
- 4) Harga per unit bahan baku

d. Formulasi Perhitungan

Formulasi perhitungan yang dapat digunakan untuk menghitung besarnya anggaran ini adalah sebagai berikut:

Biaya Bahan Baku = (Jumlah persediaan bahan baku) x (Harga Bahan Baku/unit)

Contoh Soal dan Penyelesaian

1. Sebuah perusahaan elektronik memproduksi produk A yang membutuhkan 3 komponen khusus yang didatangkan dari luar negeri dengan biaya yang dibutuhkan adalah Rp 20.000, 00 per unit komponen. Jumlah yang akan diproduksi secara triwulanan pada tahun ke pertama dan triwulan 1 tahun ke 2 adalah sebagai berikut:

Tahun Triwulan	Tahun 1				Tahun 2
	1	2	3	4	1
Rencana Produksi	600.000	900.000	1.500.000	1.000.000	800.000

Persediaan akhir untuk tiap triwulan adalah 20 % dari produksi triwulan berikutnya dan perusahaan merencanakan ada 360.000 komponen tersebut pada awal triwulan 1 tahun ke 2. Buatlah anggaran kebutuhan bahan baku komponen tersebut !

Penyelesaian

Tahun Triwulan	Tahun 1				Tahun 2
	1	2	3	4	1
Rencana Produksi	600.000	900.000	1.500.000	1.000.000	800.000
Kebutuhan komponen	1.800.000	2.700.000	4.500.000	3.000.000	2.400.000
Persediaan Akhir	540.000	900.000	600.000	480.000	480.000
Total Kebutuhan komponen	2.340.000	3.600.000	5.100.000	3.480.000	12.480.000
Persediaan Awal	360.000	540.000	900.000	600.000	360.000
Total Pembelian	1.980.000	3.060.000	4.200.000	2.880.000	12.120.000
Harga/ unit	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Total Pembelian (dalam jutaan Rp)	39.600	61.200	84.000	57.600	242.400

2. Suatu perusahaan menjual barang A dan dalam perencanaan bahan baku perusahaan menginginkan penggunaan bahan baku yang paling minimum. Permintaan tahunan barang tersebut 10.000 satuan. Biaya pesan Rp. 200,00 setiap kali pesan dan harga setiap satuan Rp. 50,00. Biaya simpan Rp. 4,00 tiap unit barang setiap tahun atau sebesar 8 %

dari persediaan rata-rata. Banyaknya hari dalam setahun untuk melakukan analisis adalah 250. Berdasarkan data tersebut diatas hitunglah

6. EOQ,
7. biaya pemesanan selama 1 periode,
8. biaya penyimpanan selama 1 periode

Penyelesaian

Diketahui

R = 10.000 unit

S = Rp. 200,-

C/u = Rp. 4,-

a. *Economic Order Quantity*

$$\begin{aligned} \text{EOQ} &= \sqrt{\frac{2RS}{C/u}} = \sqrt{\frac{2(10.000)(200)}{4}} \\ &= 1000 \text{ unit} \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa besarnya pesanan paling ekonomis perusahaan tersebut sebesar 1000 unit sehingga untuk tiap tahun frekuensi pemesanan perusahaan tersebut sebesar 10.000 unit/ 1.000 unit = 10 kali pesanan dalam setahun.

b. Biaya pemesanan

$$\begin{aligned} \text{Biaya pesan} &= \text{frekuensi pemesanan} \times \text{biaya pesan} \\ &= 10 \times \text{Rp } 200,00 \\ &= \text{Rp } 200,00 \end{aligned}$$

c. Biaya penyimpanan untuk satu periode

$$\begin{aligned} \text{Biaya penyimpanan} &= \text{Rata-rata jumlah} \times \text{biaya penyimpanan} \\ &= 1.000 \times \text{Rp } 4,00 \\ &= \text{Rp } 4.000,00 \end{aligned}$$

**EVALUASI
BAB VII
ANGGARAN BAHAN BAKU**

1. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang anggaran bahan baku dan faktor yang mempengaruhinya!
2. Mengapa anggaran bahan baku dapat digunakan dalam penentuan harga produk!
3. Jelaskan apa yang anda ketahui dengan Economic Order Quatity (EOQ) !

Sebuah perusahaan memproduksi produk A yang membutuhkan 4 komponen khusus yang didatangkan dari luar negeri dengan biaya yang dibutuhkan adalah Rp 40.000, 00 per unit komponen. Jumlah yang akan diproduksi secara triwulanan pada tahun ke pertama dan triwulan 1 tahun ke 2 adalah berturut-turut adalah sebagai berikut 1000 unit , 1200 unit , 1250 unit, 1500 unit dan 2000 unit. Persediaan akhir untuk tiap triwulan adalah 15 % dari produksi triwulan berikutnya dan perusahaan merencanakan ada 50.000 komponen tersebut pada awal triwulan 1 tahun ke 2. Buatlah anggaran kebutuhan bahan baku komponen tersebut !

BAB VIII

ANGGARAN TENAGA KERJA

A. Definisi Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja merupakan jenis anggaran yang memperinci kebutuhan tenaga kerja yang menunjang keberlangsungan proses produksi perusahaan. Tenaga kerja merupakan asset yang harus diperhatikan oleh perusahaan secara lebih serius. Terdapat dua jenis tenaga kerja yang membantu proses produksi perusahaan yaitu:

1. Tenaga Kerja Langsung

Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang benar-benar terlibat secara langsung penciptaan sebuah produk dari proses produksi perusahaan dimana biaya yang ditimbulkan merupakan biaya yang cukup besar dalam proses produksi.

2. Tenaga Kerja Tidak Langsung

Tenaga kerja tidak langsung merupakan tenaga kerja di perusahaan yang tidak terlibat secara langsung dalam proses produksi dan keterlibatannya tidak dapat ditelusuri secara langsung pada produk yang dihasilkan.

B. Tujuan Anggaran Tenaga Kerja

Tujuan utama dibuatnya anggaran tenaga kerja adalah sebagai berikut:

1. Sebagai alat untuk perencanaan tenaga kerja yang tepat
2. Sebagai alat kontrol biaya tenaga kerja sehingga perencanaan biaya tenaga kerja lebih efisien
3. Membantu perhitungan harga pokok penjualan dengan tepat

C. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja hanya mengatur tentang anggaran tenaga kerja langsung sehingga ada beberapa faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran ini diantaranya sebagai berikut:

1. Perencanaan produk yang akan diproduksi baik dalam jenis produk maupun kuantitasnya
2. Standar waktu yang ditetapkan dalam serangkaian proses produksi
3. Sistem pembayaran upah tenaga kerja
4. Sistem seleksi tenaga kerja
5. Peningkatan kompetensi tenaga kerja melalui pelatihan

6. Sistem kontroling dan evaluasi tenaga kerja

D. Menyusun Anggaran Tenaga Kerja

Dalam penyusunan anggaran tenaga kerja dilakukan melalui serrangkaian langkah-langkah berikut ini:

1. Melengkapi daftar kebutuhan tenaga kerja yang mencakup beberapa komponen pokok yaitu :
 - a. Jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dalam setiap proses produksi
 - b. Jenis atau kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan
 - c. Proses apa saja dari produksi yang membutuhkan tenaga kerja
 - d. Sistem pengupahan tenaga kerja
2. Perhitungan Standar Kerja Tenaga Kerja

Komponen utama dalam perhitungan standar kerja bagi tenaga kerja dalam sebuah proses produksi meliputi:

- a. Jumlah jam yang dibutuhkan untuk proses produksi
 - b. Jumlah jam yang direncanakan
 - c. Selisih waktu
3. Perhitungan sistem pengupahan tenaga kerja

Dalam sistem pengupahan tenaga kerja terdapat tiga model pengupahan yatu model upah harian, sistem upah per produk dan sistem upah bonus.

a. Sistem Upah Harian

Untuk perhitungan sistem upah harian biasanya didasarkan pada Jam Kerja Tenaga Langsung (JKTL) yang dapat dihitung dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Mengkalkulasi rata-rata jam kerja yang dibutuhkan dalam proses produksi yang dapat didasarkan pada data historis tahun sebelumnya
- 2) Menggunakan metode coba-coba untuk situasi dibawah normal
- 3) Menganalisa dengan metode gerak dan waktu
- 4) Melakukan penfsiran wajar terhadap upah tenaga kerja
- 5) Mengkalkulasikan kemungkinan adanya waktu istirahat dalam proses produksi

b. Sistem Upah per Produk

Sistem ini menganut sistem upah berdasarkan produk yang dapat dihasilkan dalam proses produksi. Komponen yang harus diperhatikan dalam sistem upah per produk ini yaitu:

- 1) Jumlah produksi yang dapat dilihat dari anggaran produksi
- 2) Jam kerja langsung yang dibutuhkan untuk menciptakan satu produk
- 3) Tingkat upah langsung rata-rata per jam
- 4) Jenis barang yang dihasilkan
- 5) Jangka waktu proses produksi secara keseluruhan

c. Sistem Upah Bonus

Sistem upah bonus merupakan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan apabila tenaga kerja mampu menyelesaikan jumlah produksi yang melebihi jumlah minimum produksi yang sudah direncanakan oleh perusahaan. Sistem bonus ini biasanya diberikan secara harian sesuai dengan hari produksi.

Contoh Soal dan Penyelesaiannya

1. Sebuah departemen produksi mempunyai anggaran produksi yang direncanakan tiap triwulan adalah sebagai berikut:

Triwulan	1	2	3	4
Produksi (unit)	100.000	80.000	85.000	90.000

Setiap produk yang dihasilkan membutuhkan waktu penyelesaian selama 6 jam tenaga kerja langsung dan biaya yang dikeluarkan adalah Rp 15.000, 00 per jam tenaga kerja langsung. Buatlah anggaran tenaga kerja untuk produk tersebut!

Penyelesaian

Triwulan	1	2	3	4
Produksi (unit)	100.000	80.000	85.000	90.000
JKL	6	6	6	6
Total JKL	600.000	480.000	510.000	540.000
Biaya/JKL	15.000	15.000	15.000	15.000
Total JKL	9.000.000.000	7.200.000.000	7.650.000.000	8.100.000.000

2. Sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi alat rumah tangga tenaga kerja langsung perusahaan tersebut terbagi menjadi 3 golongan yaitu golongan 1, 2 dan 3 dengan upah masing-masing golongan berturut-turut adalah sebagai berikut Rp 20.000, 00/orang/JKL, Rp 35.000, 00/orang/JKL dan Rp 40.000,00/orang/JKL. Jumlah pekerja untuk masing-masing golongan berturut-turut adalah 60 orang untuk golongan 1, 30 orang untuk golongan 2 dan 10 orang untuk golongan 3. Hitunglah rata-rata upah pekerja tersebut jika jumlah JKL untuk periode produksi perusahaan tersebut adalah 200 JKL!

Penyelesaian

Golongan	Upah/JKL	Jumlah Orang	JKL	Total Upah
1	20.000	60	200	240.000.000
2	35.000	30		210.000.000
3	40.000	10		80.000.000
Total		100	200	530.000.000

$$\begin{aligned}\text{Rata-rata upah} &= \text{Total upah} / (\text{Jumlah pekerja}) (\text{JKL}) \\ &= \text{Rp } 530.000.000, 00 / (100) (200) \\ &= \text{Rp } 530.000.000, 00 / 20.000 \\ &= \text{Rp } 26.500,00 / \text{JKL}\end{aligned}$$

EVALUASI
BAB VIII
ANGGARAN TENAGA KERJA

1. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang anggaran tenaga kerja dan faktor yang mempengaruhinya!
2. Jelaskan tujuan disusunnya anggaran tenaga kerja!
3. Jelaskan komponene-komponen anggaran tenaga kerja !
4. Sebuah departemen produksi mempunyai anggaran produksi yang direncanakan tiap triwulan adalah sebagai berikut: 200.000 unit untuk triwulan 1, 280.000 unit untuk triwulan 2, 300.000 unit untuk triwulan 3 dan 400.000 untuk triwulan 4. Setiap produk yang dihasilkan membutuhkan waktu penyelesaian selama 4 jam tenaga kerja langsung dan biaya yang dikeluarkan adalah Rp 20.000, 00 per jam tenaga kerja langsung. Buatlah anggaran tenaga kerja untuk produk tersebut!

BAB IX

ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK

A. Definisi Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Anggaran biaya overhead pabrik merupakan anggaran yang memepinci biaya-biaya yang ditimbulkan oleh adanya aktivitas produksi dimana biaya ini diluar biaya bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung. Jenis-jenis biaya overhead pabrik yang terlibat dalam proses produksi diantaranya:

1. Biaya tenaga kerja tidak langsung
2. Biaya bahan baku penolong
3. Biaya pemeliharaan
4. Biaya depresiasi
5. Biaya listrik
6. Biaya bahan bakar , dan lain-lain

B. Tujuan Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Tujaun disusunnya anggaran biaya overhead pabrik diantaranya sebagai berikut:

1. Dapat digunakan untuk membantu menentukan biaya produksi secara tepat dan efisien
2. Menempatkan alokasi biaya overhead pabrik pada departemen yang tepat
3. Membantu dalam perhitungan harga pokok penjualan
4. Sebagai alat kontrol biaya overhed pabrik
5. Untuk mengetahui bagian-bagian dari perusahaan yang bertanggungjawab terhadap baiay overhead pabrik

C. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Dalam penyusunan anggaran biaya overhead pabrik ini didasarkan pada faktor-faktor sebagai berikut:

1. Jumlah unit yang akan diproduksi termasuk didalamnya jenis produk yang dihasilkan
2. Kebijakan penggunaan fasilitas produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan
3. Sistem pengupahan tenaga kerja yang dianut oleh perusahaan
4. Metode depresiasi yang digunakan oleh perusahaan

5. Metode pengalokasian biaya-biaya menjadi biaya-biaya per unit bagian dalam perusahaan

D. Menyusun Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Dalam penyusunan anggaran biaya beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu sebagai berikut:

1. Sifat Biaya Overhead Pabrik

Pada umumnya terdapat tiga sifat dari biaya overhead pabrik yaitu :

- a. Biaya tetap, biaya ini merupakan biaya yang besarnya sama dengan berbagai tingkat produksi. Contoh biaya ini adalah biaya depresiasi, gaji pegawai
- b. Biaya variabel, biaya ini merupakan biaya yang besarnya tidak tetap dan mengikuti besarnya produksi pada waktu tertentu. Contoh biaya ini adalah biaya bahan penolong
- c. Biaya semivariabel, biaya ini merupakan biaya yang besarnya tidak tetap tetapi perubahannya tidak bersifat proposional dengan perubahan jumlah produksinya.

2. Alokasi Biaya Overhead Pabrik

Pada dasarnya alokasi biaya overhead pabrik merupakan pembagian biaya yang awalnya berupa biaya secara umum tetapi dialokasikan dari departemen tertentu ke departemen produksi ataupun sebaliknya. Berdasarkan hal tersebut maka biaya overhead pabrik dibedakan menjadi dua yaitu:

- a. Biaya langsung

Biaya langsung adalah biaya yang hanya dibebankan atau merupakan tanggung jawab departemen yang bersangkutan dan tidak dibebankan pada departemen lainnya.

- b. Biaya tidak langsung

Biaya tidak langsung merupakan biaya yang tidak hanya dibebankan pada satu departemen saja tetapi juga dibebankan pada departemen yang lainnya

3. Kapasitas Produksi

Salah satu yang menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan anggaran biaya overhead pabrik adalah kapasitas produksi perusahaan. Jenis kapasitas yang sering menjadi bahan pertimbangan penyusunan anggaran ini adalah:

- a. Kapasitas praktis

Kapasitas praktis merupakan kapasitas penuh yang bisa dilakukan perusahaan dengan melakukan proses produksi terus menerus tanpa ada jeda dalam waktu tertentu tetapi dikurangi dengan adanya potensi hambatan yang berasal dari dalam perusahaan.

b. Kapasitas normal

Kapasitas normal merupakan kapasitas dimana perusahaan mampu memproduksi sekaligus mendistribusikan hasil produksi ke konsumen dalam jangka waktu panjang.

c. Kapasitas sesungguhnya

Kapasitas sesungguhnya merupakan kapasitas produksi perusahaan yang sesungguhnya dimasa yang akan datang.

Latihan Soal dan Penyelesaian

- Perusahaan Y merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang menentukan bahwa biaya variabel overhead pabrik ditetapkan sebesar Rp 200, 00 per JKL produksi dan biaya tetap overhead pabrik sebesar Rp. 10.000.000, 00 untuk masing-masing triwulan. Biaya depresiasi perusahaan ditetapkan sebesar Rp 10.000.000, 00 per triwulan Anggaran tenaga kerja langsung perusahaan tersebut untuk tiap-tiap triwulan adalah sebagai berikut:

Triwulan	1	2	3	4
JKL (jam)	10.000	8.000	8.500	9.000

Hitunglah

- Anggaran biaya overhead pabrik tersebut
- Hitunglah rata-rata dari biaya overhead tersebut

Penyelesaian

- Anggaran biaya overhead pabrik

Triwulan	1	2	3	4	Per Tahun
JKL (jam)	10.000	8.000	8.500	9.000	35.500
Overhead Variabel	200	200	200	200	200
Total overhead Variabel	2.000.000	1.600.000	1.700.000	1.800.000	7.100.000

Biaya Overhead tetap	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	40.000.000
Total Overhead	12.000.000	11.600.000	11.700.000	11.800.000	47.100.000
Depresiasi	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	40.000.000
Pengeluaran Kas	2.000.000	1.600.000	1.700.000	1.800.000	7.100.000

b. Rata-rata biaya overhead

Overhead	Over head	JKL	Rata-rata Overhead
Variabel	7.100.000	35.500	200
Tetap	40.000.000	35.500	1.126.760
Total	47.100.000	35.500	1.326.200

2. Pada sebuah perusahaan yang memproduksi barang A selama tahun 2019 diperkirakan akan membutuhkan biaya overhead sebagai berikut:

Departemen produksi

- Departemen Produksi 1 = Rp 20.000.000, 00
- Departemen Produksi 2 = Rp 30.000.000, 00
- Departemen Produksi 3 = Rp 15.000.000, 00

Departemen pembantu produksi

- Departemen pembantu 1 = Rp 5.000.000, 00\
- Departemen pembantu 2 = Rp 6.000.000, 00

Biaya overhead departemen pembantu dialokasikan sebagai berikut:

Departemen Produksi	Departemen Pembantu	
	1	2
1	40%	30%
2	40%	40%
3	20%	30%

Hitunglah alokasi biaya overhead untuk masing-masing bagian produksi

Penyelesaian

Keterangan	Departemen Produksi			Departemen Pembantu	
	1	2	3	1	2
Biaya Overhead	20.000.000	30.000.000	15.000.000	5.000.000	6.000.000
Alokasi					
D.Pembantu 1	2.000.000	2.000.000	1.000.000		
D.Pembantu 2	1.800.000	2.400.000	1.800.000		
Total Biaya Overhead	23.800.000	34.400.000	17.800.000		

Berdasarkan perhitungan diatas maka besarnya biaya overhead pabrik untuk masing-masing departemen adalah sebagai berikut

- Departemen Produksi 1 = Rp 23.800.000, 00
- Departemen Produksi 2 = Rp 34.400.000, 00
- Departemen Produksi 3 = Rp 17.800.000, 00

EVALUASI
BAB IX
ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK

1. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang anggaran biaya overhead pabrik dan faktor yang mempengaruhinya!
2. Jelaskan tujuan disusunnya anggaran biaya overhead pabrik !
3. Jelaskan komponen-komponen anggaran biaya overhead pabrik !
4. Perusahaan A merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang menentukan bahwa biaya variabel overhead pabrik ditetapkan sebesar Rp 2000, 00 per JKL produksi dan biaya tetap overhead pabrik sebesar Rp. 20.000.000, 00 untuk masing-masing triwulan. Biaya depresiasi perusahaan ditetapkan sebesar Rp 15.000.000, 00 per triwulan Anggaran tenaga kerja langsung perusahaan tersebut untuk tiap-tiap triwulan adalah sebagai berikut 20.000 JKL untuk triwulan 1, 32.000 JKL untuk triwulan 2, 38.000 JKL untuk triwulan 3 dan 40.000 JKL untuk triwulan 4

BAGIAN 3

ANGGARAN KAS ***(Cash Budgeting)***

BAB X

ANGGARAN KAS

A. Definisi Anggaran Kas

Secara teoritis anggaran kas merupakan anggaran yang merencanakan secara terperinci tentang aliran kas perusahaan baik berupa aliran kas masuk atau dengan kata lain bagaimana perusahaan mendapatkan sumber pendanaan maupun aliran kas keluar atau bagaimana perusahaan mengalokasikan sumber dana tersebut dalam kegiatan operasionalnya.

B. Tujuan Penyusunan Anggaran Kas

Stabilitas aliran kas merupakan hal yang sangat penting untuk menjaga keberlangsungan perusahaan di masa yang akan datang. Tujuan disusunnya anggaran kas bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Dapat memperkirakan posisi kas dimasa yang akan datang sekaligus sebagai bahan prediksi keberlangsungan perusahaan dimasa yang akan datang
2. Dapat memprediksi kemungkinan terjadinya kelebihan atau kekurangan aliran kas perusahaan
3. Sebagai dasar kebijakan dalam pemenuhan aliran kas
4. Sebagai dasar otorisasi dana yang dapat disediakan oleh perusahaan untuk menjalankan aktivitas operasionalnya.
5. Dapat digunakan sebagai alat evaluasi untuk menilai keberhasilan operasional kegiatan perusahaan.

C. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Kas

1. Aliran Kas Perusahaan

Aliran kas perusahaan terdiri dari dua yaitu aliran kas masuk (*cash inflows*) dan aliran kas keluar (*cash outflows*) dimana keduanya dapat mempengaruhi penyusunan anggaran kas.

- a. Aliran Kas Masuk

Secara umum aliran kas masuk perusahaan dibedakan menjadi 2 yaitu aliran kas masuk yang bersifat kontinyu dan aliran kas masuk yang tidak kontinyu. Aliran kas masuk kontinyu merupakan aliran kas yang diterima oleh perusahaan yang diperoleh secara terus-menerus yang merupakan hasil dari

penjualan tunai dan pelunasan piutang. Sedangkan aliran kas tidak kontinyu merupakan aliran kas yang diterima perusahaan yang tidak terus menerus hanya pada waktu tertentu saja seperti aliran kas yang berasal dari penjualan saham, pinjaman bank ataupun hasil penjualan aktiva tetap yang tidak digunakan oleh perusahaan.

b. Aliran Kas Keluar

Seperti halnya dengan aliran kas masuk, maka aliran kas keluar juga terdiri dari dua jenis yaitu aliran kas keluar yang bersifat kontinyu dan aliran kas keluar yang tidak kontinyu. Aliran kas keluar yang kontinyu biasanya digunakan untuk hal-hal yang bersifat terus menerus seperti pembelian bahan baku dan gaji pegawai, sedangkan aliran kas keluar yang tidak kontinyu berupa aliran kas keluar yang hanya terjadi pada waktu-waktu tertentu seperti pembayaran bagi hasil pemegang saham, pembelian aktiva tetap, pembayaran pajak.

2. Kegiatan Perusahaan

Terdapat dua jenis kegiatan perusahaan yang sangat mempengaruhi dalam penyusunan aliran kas yaitu kegiatan operasional dan kegiatan investasi. Hal tersebut terjadi karena kedua kegiatan itu dapat dinilai menguntungkan atau tidak oleh perusahaan hanya dilihat dari potensi aliran kas yang dapat terjadi.

a. Kegiatan Operasional

Kegiatan operasional perusahaan merupakan kegiatan rutin yang dilakukan oleh sebuah perusahaan terutama terkait dengan proses produksi menghasilkan produk sehingga aliran kas berasal dari proses penjualan produk tersebut.

b. Kegiatan Investasi

Kegiatan investasi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengalokasikan dana yang dimiliki perusahaan untuk melakukan kegiatan investasi yang menunjang keberhasilan operasional perusahaan.

D. Menyusunan Anggaran Kas

1. Langkah-langkah Penyusunan Anggaran Kas

Dalam penyusunannya, langkah-langkah yang harus dilalui untuk menyusun anggaran kas dengan baik dan tepat adalah sebagai berikut:

a. Membuat anggaran piutang terutama penagihan piutang

- b. Membuat anggaran aliran kas masuk
- c. Membuat anggaran aliran kas keluar
- d. Membuat anggaran kas sementara
- e. Menghitung pembayaran bunga yang harus dikeluarkan perusahaan
- f. Membuat anggaran kas akhir

2. Jenis Anggaran Kas

Anggaran kas perusahaan terdiri dari dua jenis yaitu anggaran jangka pendek dan anggaran jangka panjang

a. Anggaran Kas Jangka Pendek

Anggaran kas jangka pendek merupakan anggaran kas yang berhubungan dengan aktivitas operasional perusahaan setiap harinya yang digunakan sebagai alat untuk pengendalian aliran kas sehari-hari. Adapun jangka waktu yang digunakan mengikuti tahun anggaran biasanya selama 1 tahun. Anggaran ini akan mensinkronkan aliran kas masuk dan aliran kas keluar sehingga dapat digunakan untuk melihat situasi keuangan dari perusahaan tersebut.

b. Anggaran Kas Jangka Panjang

Anggaran kas jangka panjang merupakan anggaran kas yang mempunyai jangka waktu lebih dari 5 tahun dimana aliran kas jangka panjang ini biasanya memuat bagaimana perusahaan mendapatkan sumber pendanaannya sekaligus bagaimana perusahaan tersebut akan mengalokasikan dana yang dimiliki dalam proyek-proyek investasi yang telah direncanakan perusahaan sebelumnya.

Contoh Soal dan Penyelesaiannya

Perusahaan meramalkan tingkat penjualan pada bulan April, Mei, Juni adalah sebesar 100.000, 140.000, dan 160.000. dengan harga jual produk sebesar Rp 10.000, 00. Sales penjualan akan dapat menagih uang penjualan sebesar 70 % pada bulan penjualan dan 30 % pada bulan berikutnya Penjualan pada bulan Maret mencapai Rp 200.000.000,00. Dan seluruh hasil penjualan dapat tertagih semua.

Buatlah

- a. Anggaran Penjualan Perusahaan
- b. Jadwal penerimaan kas

Penyelesaian :

a. Anggaran Penjualan

Bulan	April	Mei	Juni	Total
Penjualan	10.000	14.000	16.000	40.000
Harga Jual	10.000	10.000	10.000	10.000
Total Penjualan	100.000.000	140.000.000	160.000.000	400.000.000

b. Jadwal Penerimaan Kas

Bulan	April	Mei	Juni	Total
Penjualan Maret	60.000.000			60.000.000
Penjualan April	70.000.000	30.000.000		100.000.000
Penjualan Mei		98.000.000	42.000.000	140.000.000
Penjualan Juni			112.000.000	112.000.000
Total Penerimaan kas	130.000.000	128.000.000	154.000.000	412.000.000

EVALUASI BAB X ANGGARAN KAS

1. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang anggaran kas dan faktor yang mempengaruhinya!
2. Jelaskan tujuan disusunnya anggaran kas !
3. Jelaskan komponene-komponen anggaran kas !
4. Perusahaan meramalkan tingkat penjualan pada bulan Januari, Februari, dan Maret adalah sebesar 200.000, 250.000, dan 300.000. dengan harga jual produk sebesar Rp 15.000, 00. Sales penjualan akan dapat menagih uang penjualan sebesar 68 % pada bulan penjualan dan 32 % pada bulan berikutnya Penjualan pada bulan April mencapai Rp 100.000.000,00. Dan seluruh hasil penjualan dapat tertagih semua.

Buatlah

- a. Anggaran Penjualan Perusahaan
- b. Jadwal penerimaan kas

BAB XI

ANGGARAN PIUTANG

A. Definisi Anggaran Piutang

Pada dasarnya anggaran piutang merupakan anggaran yang disusun untuk memperinci kegiatan piutang perusahaan dan perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu dalam periode waktu yang tertentu. Secara khusus anggaran piutang dapat pula menunjukkan perincian tentang transaksi-transaksi penjualan yang dilakukan oleh perusahaan yang dilakukan dengan akad kredit.

B. Tujuan Anggaran Piutang

Tujuan penyusunan anggaran piutang perusahaan pada dasarnya ada beberapa hal yaitu sebagai berikut:

1. Sebagai alat pengendali untuk melihat piutang yang belum tertagih dan saatnya ditagih
2. Sebagai alat untuk melihat posisi piutang perusahaan
3. Sebagai alat prediksi untuk melihat potensi penjualan perusahaan yang bersifat kredit

C. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Piutang

Terdapat beberapa faktor yang diperkirakan dapat mempengaruhi besar kecilnya anggaran piutang sebuah perusahaan diantaranya:

1. Jumlah penjualan yang dilakukan secara kredit
Ketika jumlah penjualan secara kredit lebih besar secara otomatis anggaran piutang yang direncanakan juga harus besar.
2. Kebijakan perusahaan terkait dengan piutang
Perusahaan yang mempunyai kelonggaran terhadap piutang maka dibutuhkan anggaran piutang yang cukup besar pula.
3. Jangka waktu kredit
Sehubungan dengan jangka waktu kredit maka semakin panjang jangka waktu kredit yang diberikan oleh perusahaan secara otomatis akan meningkatkan juga jumlah anggaran piutangnya.
4. Pemberian diskon penjualan

Pemberian diskon penjualan yang dilakukan oleh perusahaan dapat berpotensi menurunkan jumlah piutang perusahaan.

5. Kebijakan piutang terkait dengan pembatasan kredit

Pembatasan kredit merupakan pembatasan yang dilakukan perusahaan terhadap kreditur dimana perusahaan memberikan batasan minimal secara nominal terhadap pemberian kreditnya. Hal ini dapat berarti bahwa semakin tinggi atau besar batasan kredit yang diberikan perusahaan akan berimbas pada semakin besar pula jumlah piutang perusahaan.

6. Kebijakan terkait penagihan piutang

Dikenal dua macam jenis kebijakan penagihan piutang yaitu penagihan piutang yang aktif dan penagihan piutang yang pasif. Semakin aktif perusahaan melakukan penagihan piutang maka potensi tertanamnya dana pada piutang juga akan semakin kecil

D. Menyusunan Anggaran Piutang

Langkah-langkah dalam penyusunan anggaran piutang perusahaan terdiri atas beberapa langkah yaitu:

1. Menentukan jumlah penjualan secara kredit dalam jangka waktu tertentu.
2. Menentukan besarnya cadangan piutang perusahaan
3. Menentukan besarnya jangka waktu kredit atau *term of credit*
4. Memperhatikan kemungkinan adanya bunga dalam penjualan kredit
5. Membuat anggaran piutang

Contoh Soal dan Penyelesaian

1. Perusahaan meramalkan tingkat penjualan pada bulan April, Mei, Juni adalah sebesar 100.000, 140.000, dan 160.000. dengan harga jual produk sebesar Rp 10.000,00. Sales penjualan akan dapat menagih uang penjualan sebesar 70 % pada bulan penjualan dan 30 % pada bulan berikutnya. Penjualan pada bulan Maret mencapai Rp 200.000.000,00. Dan seluruh hasil penjualan dapat tertagih semua. Buatlah anggaran piutang penjualan tersebut pada akhir bulan Juni!

Penyelesaian :

Untuk menyelesaikan soal tersebut dikerjakan secara berurutan adalah sebagai berikut

a. Anggaran Penjualan

Bulan	April	Mei	Juni	Total
Penjualan	10.000	14.000	16.000	40.000
Harga Jual	10.000	10.000	10.000	10.000
Total Penjualan	100.000.000	140.000.000	160.000.000	400.000.000

b. Jadwal Penerimaan Kas

Bulan	April	Mei	Juni	Total
Penjualan Maret	60.000.000			60.000.000
Penjualan April	70.000.000	30.000.000		100.000.000
Penjualan Mei		98.000.000	42.000.000	140.000.000
Penjualan Juni			112.000.000	112.000.000
Total Penerimaan kas	130.000.000	128.000.000	154.000.000	412.000.000

c. Anggaran piutang bulan Juni adalah

= Total Penjualan bulan juni – Total Penerimaan Bulan Juni

= Rp 160.000.000 , 00 – Rp 112.000.000, 00

= Rp 48.000.000 , 00

Atau bisa juga dihitung dengan

= 30 % x penjualan bulan juni

= 30 % x Rp 160.000.000, 00

= Rp 48.000.000, 00

2. Berikut ini disampaikan rencana penjualan dari sebuah perusahaan selama triwulan 1 tahun 2020 yaitu sebagai berikut:

Bulan	Penjualan
Januari	120.000.000

Februari	200.000.000
Maret	350.000.000

Berdasarkan data penjualan tahun sebelumnya diperkirakan perbandingan antara penjualan tunai dan kredit adalah 20% dan 80% yang akan diselesaikan dalam waktu penjualan kredit selama 1 bulan setelah pembelian. Untuk pembelian tunai perusahaan akan memberikan diskon sebesar 10 %. . Disamping itu ditemukan pula pola pembayaran debitur menunjukkan 80 % membayar tepat waktu dan 20 % akan diselesaikan pada bulan berikutnya. Apabila penjualan bulan November dan Desember tahun sebelumnya adalah Rp 150.000.000,00 dan Rp 140.000.000,00 dan perkiraan jumlah tidak tertagih (*bad debt*) adalah 1%. Maka diminta membuat skedul penagihan piutang dan penerimaan kas!

Penyelesaian

a. Besarnya penjualan tunai dan kredit

Bulan	Penjualan	Tunai	Kredit
November 2019	150.000.000	30.000.000	120.000.000
Desember 2019	140.000.000	28.000.000	112.000.000
Januari	120.000.000	24.000.000	96.000.000
Februari	200.000.000	40.000.000	160.000.000
Maret	350.000.000	70.000.000	280.000.000

b. Penerimaan Kas dari penjualan tunai

Bulan	Total Penjualan	Diskon 10%	Penjualan Tunai
November 2019	30.000.000	3.000.000	27.000.000
Desember 2019	28.000.000	2.800.000	25.200.000
Januari	24.000.000	2.400.000	21.600.000
Februari	40.000.000	4.000.000	36.000.000
Maret	70.000.000	7.000.000	63.000.000

c. Piutang Neto

Bulan	Piutang Kotor	Bad Debt (1%)	Piutang Neto
November 2019	120.000.000	1.200.000	118.800.000
Desember 2019	112.000.000	1.120.000	110.880.000
Januari	96.000.000	960.000	95.040.000
Februari	160.000.000	1.600.000	158.400.000
Maret	280.000.000	2.800.000	277.200.000

d. Skedul Penerimaan Kas dari penjualan kredit

Berdasarkan data 80 % akan membayar tepat waktu (1 bulan) dan 20% membayar pada bulan berikutnya

Bulan	Bulan Penagihan			Sisa
	Januari	Februari	Maret	
November 2019	24.000.000			
Desember 2019	89.600.000	22.400.000		
Januari		76.800.000	19.200.000	
Februari			128.000.000	32.000.000
Maret				280.000.000
Jumlah	113.600.000	99.200.000	147.200.000	312.000.000

e. Skedul Penerimaan Kas Total

Keterangan	Januari	Februari	Maret
Penjualan Tunai	21.600.000	36.000.000	63.000.000
Piutang	113.600.000	99.200.000	147.200.000
Jumlah	135.200.000	135.200.000	210.200.000

EVALUASI BAB XI ANGGARAN PIUTANG

1. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang anggaran piutang dan faktor yang mempengaruhinya!
2. Jelaskan tujuan disusunnya anggaran piutang !
3. Jelaskan komponene-komponen anggaran piutang !
4. Perusahaan meramalkan tingkat penjualan pada bulan Januari, Februari, dan Maret adalah sebesar 200.000, 250.000, dan 300.000. dengan harga jual produk sebesar Rp 15.000, 00. Sales penjualan akan dapat menagih uang penjualan sebesar 68 % pada bulan penjualan dan 32 % pada bulan berikutnya Penjualan pada bulan April mencapai Rp 100.000.000,00. Dan seluruh hasil penjualan dapat tertagih semua.
Buatlah anggaran piutang pada akhir bulan Maret !
5. Dengan soal sama no 4 tetapi dari penjualan tersebut terdapat komposisi tunai dan kredit adalah 40% dan 60%. Pembayaran debitor 60% dibayarkan 1 bulan setelah pembelian dan sisanya dibayarkan bulan berikutnya. Apabila pembelian tunai memperoleh diskon 5 % dan diperkirakan bad debt sebesar 0,5 %.
Buatlah anggaran piutangnya!

BAB XII

ANGGARAN HUTANG

A. Definisi Anggaran Hutang

Anggaran utang pada dasarnya merupakan anggaran yang memperinci bagaimana perusahaan memperoleh sumber dana melalui kebijakan utang sekaligus merencanakan bagaimana cara membayar utang tersebut.

B. Tujuan Anggaran Hutang

1. Digunakan sebagai alat prediksi bagaimana perusahaan dapat menambah sumberdannya untuk membiayai operasional perusahaan
2. Alat untuk pengelolaan utang yang dimiliki oleh perusahaan
3. Alat monitoring kegiatan operasional perusahaan terutama terkait dengan volume penjualan akibat penambahn utang, kebijakan utang dan pembayaran utang perusahaan

C. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Hutang

Terdapat dua hal yang sangat mempengaruhi penyusunan anggaran utang oleh perusahaan yaitu struktur modal perusahaan dan kegiatan investasi perusahaan.

1. Struktur modal

Terkait dengan struktur modal, faktor yang mempengaruhi anggaran utang perusahaan adalah komposisi modal yaitu utang dan modal sendiri yang dimiliki atau dibutuhkan oleh perusahaan untuk menjalankan aktivitas operasionalnya.

2. Kegiatan investasi

Kegiatan investasi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan potensi keuntungan bagi perusahaan. Kegiatan yang banyak mempengaruhi anggaran utang adalah investasi berupa eksapsni maupun dfivesifikasi yang terkadang membutuhkan pembiayaan yang berasal dari utang.

D. Menyusunan Anggaran Hutang

Pada dasarnya utang dapat berupa utang jangka pendek dan utang jangka panjang. Utang jangka pendek atau utang lancer merupakan utang yang dimiliki oleh perusahaan dalam jangka waktu kurang dari 1 tahun, dimana utang tersebut dapat

berupa utang dagang, kredit modal kerja , utang usaha . Sedangkan utang jangka panjang merupakan jenis utang yang tidak likuid yang dimiliki perusahaan dalam jangka waktu lebih dari 1 tahun dan dapat berupa utang obligasi, utang hipotek, maupun utang investasi. Dengan melihat adanya 2 jenis utang tersebut maka langkah-langkah penyusunan anggaran kedua jenis utang tersebut juga berbeda.

1. Utang Jangka Pendek

Langkah-langkah penyusunan anggaran utang jangka pendek adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun data pembelian dan ketentuannya pada periode tertentu
- b. Menghitung anggaran utang usaha pada periode tertentu
- c. Menyusun anggaran utang jangka pendek

2. Utang Jangka Panjang

Langkah-langkah penyusunan anggaran utang jangka panjang adalah sebagai berikut:

- a. Mengumpulkan data investasi yang akan dilakukan perusahaan
- b. Mengumpulkan data pemenuhan modal secara kredit dan bagaimana ketentuannya termasuk bunga, jangka waktu dan cara pembayarannya
- c. Membuat anggaran utang jangka panjang

Contoh Soal dan Penyelesaian

1. Sebuah perusahaan mempunyai rencana peningkatan kapasitas produksinya sesuai dengan anggaran penjualan tahun depan. Untuk menunjang hal tersebut diperlukan tambahan investasi berupa mesin produksi baru. Untuk membeli mesin baru dibutuhkan investasi sebesar Rp 400.000.000, 00 dan dalam syarat pembeliannya 60 % akan dibayarkan tunai dan sisanya akan dibayarkan secara kredit dengan tingkat suku bunga sebesar 2% yang dapat diangsur selama 12 kali. Pembelian mesin dilakukan pada bulan Januari sedangkan angsuran sisa pembelian akan dimulai bulan Februari. Buatlah anggaran utang perusahaan tersebut!

Penyelesaian

Keterangan	Jumlah (Rp)
Pembelian	400.000.000
Pembayaran tunai	240.000.000
Hutang	160.000.000
Bunga 2% selama 12 x	38.400.000
Total Hutang	198.400.000

Total hutang yang dimiliki perusahaan untuk pembelian mesin baru adalah sebesar Rp 198.400.000, 00 sehingga angsuran yang harus dibayarkan mulai bulan Februari adalah Rp 198.400.000, 00 / 12 yaitu sebesar Rp 16.533.333,333 perbulan.

2. Dalam penemuan kebutuhan bahan baku produksi perusahaan mengeluarkan kebijakan dalam hal pembelian bahan baku tersebut yaitu
 - a. Pembayaran pembelian bahan baku sebesar 40 % dari total pembelian dibayarkan tunai
 - b. Sebesar 40 % dibayarkan pada bulan berikutnya
 - c. Sisanya dibayarkan pada bulan berikutnya setelah pembayaran ke duaKebutuhan bahan baku seperti yang tercantum pada anggaran kebutuhan bahan baku untuk bulan Januari, Februari dan Maret adalah sebagai berikut

Bulan	Kebutuhan (unit)	Harga/ unit (Rp)
Januari	100.000	10.000
Februari	400.000	15.000
Maret	500.000	18.000

Berdasarkan hal tersebut susunlah anggaran utang perusahaan!

Penyelesaian

Perhitungan pembayaran

Bulan	Biaya Pembelian	Tunai 40 %	Utang
Januari	1.000.000.000	400.000.000	600.000.000
Februari	6.000.000.000	2.400.000.000	3.600.000.000
Maret	9.000.000.000	3.600.000.000	5.400.000.000

Pembayaran Utang

Bulan	Utang	Januari	Februari	Maret
Januari	600	-	400	200
Februari	3.600			2.400
Maret	5.400			
Total	9.600		400	2.600

(Dalam Jutaan Rupiah)

Perhitungan saldo awal dan akhir triwulan 1 dengan asumsi saldo awal untuk bulan Januari adalah 0

Bulan	Saldo Awal	Utang	Jumlah	Pembayaran	Saldo Akhir
Januari	0	600	600	0	600
Februari	600	3.600	4.200	400	3.800
Maret	3.800	5.400	9.200	2.600	6.600

(Dalam Jutaan Rupiah)

EVALUASI BAB XII ANGGARAN HUTANG

1. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang anggaran hutang dan faktor yang mempengaruhinya!
2. Jelaskan tujuan disusunnya anggaran hutang !
3. Jelaskan langkah-langkah penyusunan anggaran hutang jangka pnedek !
6. Perusahaan meramalkan tingkat kebutuhan bahan baku pada bulan Januari, Februari, dan Maret adalah sebesar 200.000, 250.000, dan 300.000. dengan harga beli produk sebesar Rp 15.000, 00. Pembayaran dilakukan secara tunai sebesar 68 % pada bulan pembelian dan 20 % pada bulan berikutnya dan sisanya dibayarkan pada bulan berikutnya setelah pembayarn ke 2. Buatlah anggaran hutang perusahaan !

BAB XIII

ANGGARAN NERACA

A. Definisi Anggaran Neraca

Anggaran neraca merupakan jenis anggaran yang memperinci tentang situasi keuangan perusahaan dimana anggaran ini akan memperinci jumlah kekayaan yang dimiliki oleh perusahaan pada sisi aktiva serta jumlah utang dan modal sendiri pada sisi pasiva

B. Tujuan Anggaran Neraca

Bagi perusahaan, tujuan utama disusunnya anggaran neraca ini adalah

1. Pedoman kebijakan pemenuhan kebutuhan modal bagi aktivitas operasional perusahaan
2. Untuk memprediksi sekaligus mengungkapkan potensi terjadinya kondisi memburuknya perusahaan
3. Sebagai alat kontroling berjalannya sistem manajemen perusahaan
4. Sebagai alat evaluasi keberlangsungan perusahaan di masa yang akan datang

C. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Neraca

Faktor utama yang mempengaruhi anggaran dalam neraca adalah saldo awal dari setiap elemen dalam neraca yang kan mempengaruhi anggaran neraca pada tahun-tahun berikutnya. Elemen-elemen tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kas
2. Piutang Usaha
3. Aktiva tetap
4. Utang Usaha
5. Utang Bank
6. Obligasi
7. Modal saham
8. Laba Ditahan

D. Komponen Anggaran Neraca

Untuk menyusun anggaran neraca dibutuhkan anggaran-anggaran lain yaitu

1. Anggaran Kas
2. Anggaran Piutang
3. Anggaran Utang dan Modal
4. Anggaran Anggaran Laba Rugi

E. Menyusunan Anggaran Neraca

Dalam penyusunan anggran neraca perusahaan, metode yang paling mudah dilakukan adalah dengan menggunakan persamaan dasar akuntansi yaitu aktiva merupakan penjumlahan dari kewajiban ditambah ekuitas. Dengan demikian maka anggaran neraca akan imbang antara sisi aktiva dan sisi pasiva atau dengan kata lain setiap ada penambahan dari sisi aktiva akan selalu dimbangi dengan penambahan dari sisi pasiva.

**EVALUASI
BAB XIII
ANGGARAN NERACA**

1. Jelaskan apa yang anda ketahui tentang anggaran neraca dan faktor yang mempengaruhinya!
2. Jelaskan tujuan disusunnya anggaran neraca !
3. Jelaskan komponen-komponen anggaran neraca !

BAGIAN 4
ANGGARAN MODAL
(Capital Budgeting)

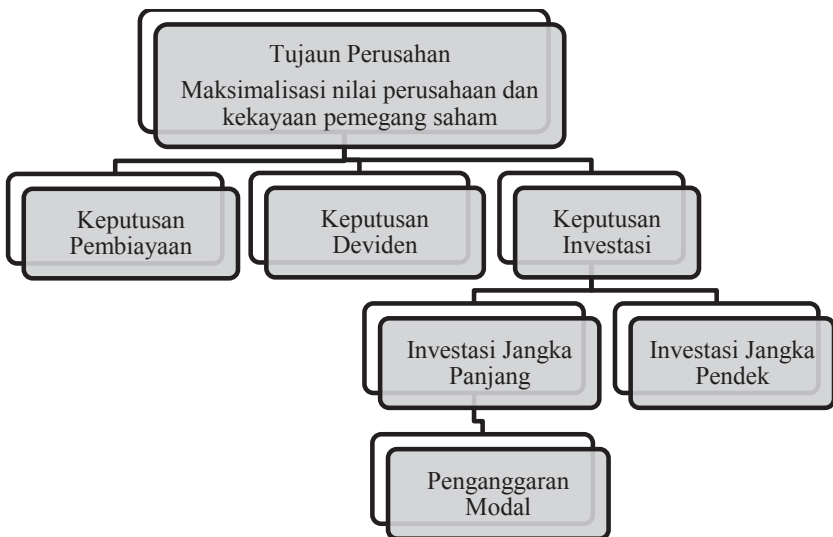
BAB XIV

ANGGARAN MODAL DAN KEPUTUSAN INVESTASI

Dalam manajemen keuangan, keputusan investasi merupakan sebuah aktivitas yang berkaitan dengan bagaimana perusahaan mampu mendapatkan dana baik itu melalui sumber internal maupun sumber eksternal. Sehubungan dengan hal tersebut hubungan antara anggaran dan keputusan investasi merupakan hubungan yang saling erat tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya,

A. Penganggaran Modal dan Tujuan Perusahaan

Dalam teori manajemen keuangan, secara umum dalam melaksanakan aktivitas operasionalnya terutama terkait dengan bagaimana perusahaan mengelola keuangan yang dimiliki oleh perusahaan akan selalu bertumpu pada satu hal yang utama yaitu pencapaian tujuan perusahaan baik memaksimalkan nilai perusahaan maupun memaksimalkan kekayaan pemegang saham.



Gambar 14.1.

Hubungan Penganggaran Modal dan Tujuan Perusahaan

B. Klasifikasi Proyek Investasi

1. Klasifikasi Berdasar Proses Penanggran Modal

Terkait dengan keputusan investasi dan proses penanggran modal yang terjadi didalamnya maka proyek investas dapat diklasifikasikan kedalam tiga kelompok yaitu:

- a. Proyek Independen
- b. Proyek Ekslusif
- c. Proyek Kontingensi

2. Klasifikasi Berdasar Resiko Investasi

Berdasarkan hubungan dengan resiko investasi, proyek invetasi dapat diklasifikasikan dalam beberapa kelompok yaitu

- a. Proyek Penggantian
- b. Proyek Ekspansi
- c. Proyek Produk dan Pasar Baru
- d. Proyek Mandataris

C. ALIRAN KAS INVESTASI

1. Nilai Waktu Uang (*Time Value of Money*)

a) Pengertian Nilai Waktu Uang

Nilai waktu uang pada dasarnya merupakan deskripsi dari hubungan antar nilai uang saat ini dengan nilai uang yang akan datang dalam bentuk mata uang yang sama. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi mengapa nilai uang saat ini berbeda dengan nilai uang dimasa yang akan datang. Faktor-faktor tersebut diantaranya:

- 1) Adanya ketidakpastian atau resiko
- 2) Kesempatan investasi
- 3) Preferensi tingkat konsumsi

b) Metode Evaluasi Nilai Waktu Uang

Secara umum terdapat dua metode perhitungan nilai waktu uang yaitu

1) Metode *discounting*

Secara teoritis metode ini menggambarkan nilai masa depan dari sejumlah uang atau *present value*. Sebagai gambaran penggunaan metode ini adalah apabila seseorang mempunyai uang sebesar Rp 1.000.000, 00 untuk saat ini maka dengan metode *discounting* akan melihat berapa nilai dari Rp 1.000.000, 00 tersebut untuk lima tahun mendatang misalnya.

2) Metode *compounding*

Secara teoritis metode ini akan melihat nilai sekarang dari sejumlah uang dimasa depan atau *future value*. Sebagai ilustrasi penggunaan metode ini adalah apabila seseorang merencanakan akan mempunyai uang Rp. 10.000.000,00 pada lima tahun yang akan datang maka metode *compounding* ini akan melihat berapa nilai dari Rp 10.000.000,00 tersebut untuk saat ini.

1) Metode *Discounting – Present Value*

Untuk menghitung nilai waktu uang dengan metode *discounting* akan menghitung nilai saat ini dari sejumlah uang dimasa yang akan datang. Metode ini dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

(a) Present value dari sejumlah uang dimasa depan

Rumus yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

$$PV = \frac{P}{(1+r)^n}$$

Dimana

PV = *Present Value*

P = Jumlah uang

r = *Rate*

n = Jumlah tahun

Contoh soal:

Seorang nasabah sebuah bank mempunyai ekspektasi uang yang didepositokan akan menjadi sejumlah Rp 15.000.000, 00 setelah 5 tahun. Berapa nilai present value uang tersebut jika *rate* sebesar 7 %?

Penyelesaian

$$\begin{aligned} PV &= \frac{P}{(1+r)^n} \\ &= \frac{15.000.000}{(1+0,07)^5} \\ &= \frac{15.000.000}{1,40255} \end{aligned}$$

$$= 10.694.805,889$$

(b) *Present value dari anuitas*

Rumus yang bisa digunakan adalah sebagai berikut:

$$PV = P \frac{1}{r} \left[1 - \frac{1}{(1+r)^n} \right]$$

Dimana

PV = *Present value*

P = Nilai uang

r = *Discount rate*

n = Jumlah tahun

Contoh Soal:

Seorang nasabah menginginkan jumlah uangnya menjadi Rp 50.000.000, 00 dalam 3 tahun yang akan datang. Berapa nilai *present value* dari uang nasabah tersebut apabila tingkat *discount rate* nya sebesar 8 %?

Penyelesaian

$$\begin{aligned} PV &= P \frac{1}{r} \left[1 - \frac{1}{(1+r)^n} \right] \\ &= 50.000.000 \frac{1}{0,08} \left[1 - \frac{1}{(1+0,08)^3} \right] \\ &= 50.000.000 \frac{1}{0,08} [1 - 0,6806] \\ &= 50.000.000 (0,7938) \\ &= 39.690.000 \end{aligned}$$

2) *Metode Compounding – Future Value*

Untuk menghitung nilai waktu uang dengan metode *discounting* akan menghitung nilai masa depan dari sejumlah uang yang dimiliki sekarang dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut;

(a) *Future Value* sejumlah uang

Rumus yang dapat dipergunakan adalah sebagai berikut:

$$FV = P (1 + r)^n$$

Dimana

FV = *Future Value* (nilai masa depan)

P = Jumlah uang sekarang

r = Tingkat bunga

n = Tahun

Contoh Soal:

Seseorang nasabah melakukan investasi melalui deposito sebesar Rp 20.000.000, 00 dengan tingkat suku bunga tahunan tetap sebesar 10 %. Berapa nilai *Future Value* uang tersebut setelah didepositokan selama 5 tahun?

Penyelesaian :

$$\begin{aligned} \text{FV} &= P (1 + r)^n \\ &= \text{Rp. } 20.000.000, 00 (1 + 0,1)^5 \\ &= \text{Rp. } 20.000.000, 00 (1.61051) \\ &= \text{Rp. } 32.210.200, 00 \end{aligned}$$

Seorang nasabah menabung pada sebuah bank dengan setoran awal sebesar Rp 10.000.000, 00 dengan suku bunga sebesar 2 % perbulan. Ia berencana mengambil tabungan tersebut setelah 10 tahun yang akan datang. Berapa nilai uang nasabah tersebut setelah 10 tahun?

Penyelesaian ;

Bunga atau interest tabungan tersebut adalah 2 % perbulan sehingga diperoleh bunga pertahun sebesar 24 %.

Penyelesaian

$$\begin{aligned} \text{FV} &= P (1 + r)^n \\ &= \text{Rp. } 10.000.000, 00 (1 + 0,24)^{10} \\ &= \text{Rp. } 10.000.000, 00 (8.5944255065) \\ &= \text{Rp. } 85.944.255, 065 \end{aligned}$$

(b) *Future Value* dari anuitas

Untuk menghitung nilai masa depan dengan *annuity series* dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$FV = P \left[\frac{(1+r)^n}{r} - 1 \right]$$

Dimana

FV = Future Value

P = Nilai uang

r = Tingkat bunga

n = Jumlah tahun

Contoh Soal:

Seorang berencana akan membangun sebuah rumah setelah 3 tahun pindah ke kota A. Untuk memenuhi keinginan tersebut ia mulai menandatangani uang yang dimiliki sebesar Rp 120.000.000, 00. Apabila bunga deposito per tahunnya sebesar 10 %. Berapa uang yang dimilikinya setelah 3 tahun?

Penyelesaian

$$\begin{aligned} FV &= P \left[\frac{(1+r)^n}{r} - 1 \right] \\ &= \text{Rp. } 120.000.000, 00 \left[\frac{(1+0,1)^3}{0,1} - 1 \right] \\ &= \text{Rp. } 120.000.000, 00 (3,31) \\ &= \text{Rp. } 397.200.000, 00 \end{aligned}$$

2. Determinasi Aliran Kas

Aliran kas (*cash flow*) merupakan satu hal yang sangat diperhatikan ketika memutuskan untuk melakukan kegiatan investasi. Sebuah keputusan investasi akan selalu mempertimbangan seberapa besar aliran kas yang dapat dihasilkan oleh sebuah proyek investasi.

a. Aliran Kas Incremental (*Incremental cash flow*)

Aliran kas incremental merupakan perbedaan aliran kas perusahaan ketika melakukan sebuah proyek investasi dengan aliran kas perusahaan tidak melakukan

proyek investasi. Dengan kata lain fungsi dari aliran kas incremental ini adalah untuk melihat apakah ada peningkatan aliran kas ketika sebuah perusahaan menjalankan sebuah proyek investasi.

Terdapat tiga tipe aliran kas incremental yaitu:

1) *Initial investment outlay / Initial cash outflow*

Initial investment outlay adalah biaya-biaya awal yang dikeluarkan sebuah perusahaan untuk memulai kegiatan investasinya. Biaya-biaya yang termasuk dalam kategori ini adalah pembelian asset, pembelian dan pemasangan instalasi, aliran kas ketika ada penggantian asset, pajak, perubahan modal kerja dan biaya lain yang terkait dengan biaya modal sebuah proyek investasi. Rumus yang dapat digunakan untuk menghitung *Initial investment outlay / Initial cash outflow* adalah sebagai berikut:

$$\text{Initial investment outlay / Initial cash outflow} =$$

biaya awal + *capital expenditure* (biaya instalasi, transportasi, biaya pembelian) +(-) Peningkatan/Penurunan modal kerja – penjualan mesin lama +(-) Peningkatan Pajak/Penghematan Pajak dari penjualan mesin lama (jika ada penggantian mesin).

2) *Incremental operating cash flow*

Incremental operating cash flow adalah aliran kas masuk yang dihasilkan dari proses operasional dan penggunaan asset yang dimiliki perusahaan tersebut. Salah satu hal yang terpenting dari *Incremental operating cash flow* adalah dimasukkan pajak dalam perhitungannya. Perhitungan *Incremental operating cash flow* menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Incremental operating cash flow} = \triangle \text{ aliran kas masuk} - \triangle \text{ aliran kas keluar} - \triangle \text{ pajak}$$

3) *Terminal cash flow*

Terminal cash flow merupakan aliran kas yang hanya terjadi ketika asset yang digunakan untuk seluruh proses produksi memiliki nilai sisa.

3. Aliran Kas Investasi (*Investment cash flow*)

Aliran kas investasi merupakan aliran kas yang berasal dari proses investasi yang dilakukan oleh sebuah perusahaan. Komponen utama dari aliran kas investasi adalah:

- a. Investasi awal (*Initial investment outlay/ initial investment*)
- b. Aliran kas masuk dari investasi per tahun(*Annual cash inflows from investment*)
- c. Nilai residu/ sisa (*Terminal Cash Flow*)

4. Keputusan investasi dalam perhitungan aliran kas investasi

Keputusan investasi dalam perhitungan aliran investasi sangat tergantung dari tipe investasi yang dilakukan oleh perusahaan. Tipe-tipe investasi yang dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Investasi penggantian
Investasi ini merupakan investasi dalam rangka penggantian modal kerja dalam kegiatan operasional perusahaan .
Contoh: penggantian mesin produksi
- b. Investasi yang berkaitan dengan pemilihan investasi dari beberapa alternative investasi
- c. Menentukan apakah akan dilakukan investasi oleh perusahaan atau tidak

Contoh Kasus:

Sebuah perusahaan berniat untuk melakukan investasi dengan mengganti mesin lama yang dimiliki oleh perusahaan dengan mesin baru. Nilai penggantian dengan mesin baru dibutuhkan biaya sebesar Rp 15.000.000, 00. Proyeksi aliran kas yang terjadi selama 3 tahun dengan penggantian mesin tersebut diprediksi sebesar Rp 10.000.000, 00 untuk tahun 1, Rp 8.000.000, 00 untuk tahun ke 2 dan Rp 5.000.000, 00 untuk tahun ke 3. Sedangkan apabila perusahaan tetap menggunakan mesin lama maka proyeksi aliran kas selama 3 tahun adalah Rp 3.000.000, 00 untuk tahun pertama, Rp 2.000.000, 00 untuk tahun ke 2 dan Rp 2.000.000, 00 untuk tahun ke 3. Nilai buku dari mesin lama sebesar Rp 10.000.000, 00 dengan nilai pasar sebesar Rp 5.000.000, 00. Hitunglah berapa aliran kas tambahan yang dihasilkan oleh penggantian mesin tersebut!

Penyelesaian:

Tahun	0	1	2	3
Aliran kas mesin baru	(15.000.000)	10.000.000	8.000.000	5.000.000
Aliran kas mesin lama	5.000.000	3.000.000	2.000.000	2.000.000
Aliran Kas incremental	(10.000.000)	7.000.000	6.000.000	3.000.000

Kesimpulan: Berdasarkan tabel penyelesaian diatas maka perubahan aliran kas yang terjadi sebagai akibat penggantian mesin lama dengan mesin baru adalah sebesar Rp 16.000.000, 00 selama 3 tahun dan dibutuhkan dana awal investasi sebesar Rp 10.000.000, 00.

5. Metode Penilaian Anggaran Modal

Metde penilaian penganggarn modal sangat penting untuk dilakukan karena dengan penilaian ini perusahaan dapat melihat apakah investasi yang dilakukan tersebut menguntungkan dan layak untuk dilakukan. Metode penilaian penganggaran modal dapat dibedakan dalam dua tipe yaitu:

- Penilaian penganggaran modal dalam kondisi yang pasti
- Penilaian penganggaran modal dalam kondisi yang tidak pasti

a. Penilaian penganggaran modal dalam kondisi yang pasti

Dalam kondisi yang pasti, tehnik penilaian penganggaran modal dapat dibedakan menjadi 2 yaitu:

- 1) Tehnik aliran kas non diskonto
 - (a) Payback Period (PP)
 - (b) *Accounting Rate of Return* (ARR)
- 2) Tehnik aliran kas dengan diskonto
 - (a) Discount Payback
 - (b) Net Present Value (NPV)
 - (c) Profitability Index (PI)
 - (d) Internal Rate of Return (IRR)
 - (e) Modified Rate of Return (MIRR)

1) Teknik aliran kas non diskonto

(a) *Payback Period (PP)*

Payback Period secara umum menggambarkan waktu yang dibutuhkan untuk mengembalikan uang yang digunakan untuk investasi pada proyek tertentu. Metode ini merupakan metode yang paling simpel dan mudah untuk digunakan. Rumus yang digunakan untuk menghitung *payback period* ini adalah sebagai berikut:

$$PP = \frac{\text{Investasi Awal}}{\text{Aliran Kas Masuk Pertama}}$$

Contoh soal:

(1) *Payback Period* dengan aliran kas per tahun sama

Sebuah proyek yang ingin dilakukan oleh perusahaan membutuhkan dana awal investasi sebesar Rp 100.000.000, 00. Aliran kas pertama dari proyek tersebut adalah sebesar Rp 20.000.000, 00. Hitunglah berapa *payback period* dari proyek tersebut!

Penyelesaian:

$$PP = \frac{\text{Investasi Awal}}{\text{Aliran Kas Masuk Pertama}} \times 1 \text{ tahun}$$

$$PP = \frac{\text{Rp } 100.000.000,00}{\text{Rp } 20.000.000,00} \times 1 \text{ tahun}$$

$$PP = 5 \text{ tahun}$$

(2) *Payback period* dengan aliran kas per tahun tidak tetap

Sebuah proyek yang ingin dilakukan oleh perusahaan membutuhkan investasi awal sebesar Rp 100.000.000, 00. Aliran kas yang diprediksikan selama 5 tahun berturut-turut adalah sebagai berikut Rp 35.000.000, 00 ; Rp 40.000.000 , 00; Rp 30.000.000, 00; Rp 40.000.000, 00 dan Rp 35.000.000, 00. Hitunglah *payback period* dari investasi yang dilakukan oleh perusahaan pada proyek tersebut!

Penyelesaian:

Investasi awal Rp 100.000.000 , 00

Aliran Kas Masuk

Tahun	Aliran Kas Masuk	Kumulatif Aliran Kas Masuk
1	Rp 35.000.000, 00	Rp 35.000.000, 00
2	Rp 40.000.000, 00	Rp 75.000.000, 00
3	Rp 30.000.000, 00	Rp 105.000.000, 00
4	Rp 40.000.000, 00	Rp 145.000.000, 00
5	Rp 35.000.000, 00	Rp 180.000.000, 00

Berdasarkan tabel diatas maka nilai investasi awal dapat diganti atau dipenuhi diantara tahun ke tiga dan kedua. Maka nilai dari payback period dari investasi tersebut adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Payback Period} &= \text{year before full recovery} + \frac{\text{uncovered cost at start of year}}{\text{cash flow during year}} \\ &= 2 \text{ tahun} + \frac{25.000.000}{30.000.000} \\ &= 2 \text{ tahun} + 0,833 \\ &= 2,833 \text{ tahun} \end{aligned}$$

(b) *Accounting Rate of Return (ARR)*

Accounting Rate of Return (ARR) didefinisikan sebagai rasio antara rata-rata total pendapatan dari sebuah proyek dengan rata-rata asset yang digunakan dalam proyek investasi tersebut. Rumus yang digunakan untuk menghitung *Accounting Rate of Return (ARR)* tersebut adalah sebagai berikut:

$$\text{Accounting Rate of Return (ARR)} = \frac{\text{Rata-rata Laba Sesudah Pajak}}{\text{Rata-rata investasi}} \times 100\%$$

Kesimpulan yang dapat diambil dari perhitungan *Accounting Rate of Return* (ARR) adalah jika ARR sebuah proyek lebih besar dari *rate of return* maka investasi tersebut diterima

Contoh soal

Sebuah perusahaan merencanakan sebuah investasi untuk meningkatkan kapasitas produksinya. Untuk keperluan tersebut maka perusahaan akan membeli mesin baru seharga Rp 40.000.000,00. Sebagai akibat dari penambahan mesin tersebut diperkirakan laba kotor yang dimiliki oleh perusahaan selama 5 tahun adalah seperti yang tercantum dalam tabel dibawah ini

Tahun	Laba Kotor
1	10.000.000
2	15.000.000
3	10.000.000
4	20.000.000
5	15.000.000

Apabila diasumsikan perusahaan tidak membayarkan bunga dan depresiasi menggunakan metode garis lurus dengan nilai sisa Rp 10.000.000, 00 dan pajak yang harus dibayarkan sebesar 20 % serta minimum ARR yang disyaratkan perusahaan tersebut adalah 15 %. Apakah investasi tersebut layak dilakukan?

Penyelesaian

Tahun	1	2	3	4	5	Rata-Rata
EBDIT	10.000.000	15.000.000	10.000.000	20.000.000	15.000.000	14.000.000
Depresiasi	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
EBIT	2.000.000	7.000.000	2.000.000	12.000.000	7.000.000	6.000.000
Bunga	0	0	0	0	0	0
EBT	2.000.000	7.000.000	2.000.000	12.000.000	7.000.000	6.000.000
Pajak 20%	400.000	1.400.000	400.000	2.400.000	1.400.000	1.200.000
EAT	1.600.000	5.600.000	1.600.000	9.600.000	5.600.000	4.800.000
Investasi						
Sebelum	40.000.000	32.000.000	24.000.000	16.000.000		8.000.000
Sesudah	32.000.000	24.000.000	16.000.000	8.000.000		25.000.000

$$\begin{aligned}
 \text{Accounting Rate of Return (ARR)} &= \frac{\text{Rata-rata Laba Sesudah Pajak}}{\text{Rata-rata investasi}} \times 100\% \\
 &= \frac{4.800.000}{(40.000.000 + 10.000.000)/2} \times 100\% \\
 &= 19,2\%
 \end{aligned}$$

Kesimpulan yang dapat diambil adalah perusahaan dapat menerima investasi tersebut karena ARR hasil perhitungan lebih besar dari ARR minimum yang disyaratkan oleh perusahaan.

2) Teknik aliran kas dengan diskonto

(a) *Discounted Payback Period*

Perhitungan *discounted payback period* pada dasarnya digunakan untuk mengatasi kelemahan perhitungan *Payback Period* yang tidak berdasarkan pada konsep nilai waktu dari uang. Secara konsep *discounted payback period* pada dasarnya merupakan berapa lama nilai investasi yang dikeluarkan dapat dikembalikan dengan pendapatan investasi dengan basis perhitungan menggunakan *present value*.

Contoh soal

Sebuah proyek yang ingin dilakukan oleh perusahaan membutuhkan investasi awal sebesar Rp 100.000.000, 00. Aliran kas yang diprediksikan selama 5 tahun berturut-turut adalah sebagai berikut Rp 35.000.000, 00 ; Rp 40.000.000 , 00; Rp 30.000.000, 00; Rp 40.000.000, 00 dan Rp 35.000.000, 00. Hitunglah *discount payback period* dari investasi yang dilakukan oleh perusahaan pada proyek tersebut apabila menggunakan *discount factor* sebesar 9 % !

Penyelesaian

Tahun	1	2	3	4	5
Aliran Kas	35.000.000	40.000.000	30.000.000	40.000.000	35.000.000
PV 9 %	0.917	0.842	0.772	0.708	0.650
PV	32.095.000	33.680.000	23.160.000	28.320.000	22.750.000
Kumulatif	32.095.000	65.775.000	88.935.000	117.255.000	140.005.000

Dari tabel diatas maka investasi awal sebesar Rp 100.000.000, 00 dapat dipenuhi diantara rentang tahun ke 3 dan ke 4 sehingga *discounted payback period* dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Payback Period} &= \text{year before full recovery} + \frac{\text{uncovered cost at start of year}}{\text{cash flow during year}} \\
 &= 3 \text{ tahun} + \frac{11.065.000}{28.320.000} \\
 &= 3 \text{ tahun} + 0,39 \\
 &= 3,39 \text{ tahun}
 \end{aligned}$$

(b) Net Present Value

Net Present Value (NPV) merupakan selisih antara nilai present value dari aliran kas masuk (*cash inflows*) dengan nilai present value aliran kas keluar (*cash outflows*).

Kalkulasi dari nilai net present value ini dapat diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

Net Present Value (NPV) = PV aliran kas masuk – PV aliran kas keluar
atau secara matematis dapat ditulis dalam rumus sebagai berikut

$$\begin{aligned}
 \text{Net Present Value (NPV)} &= \left[\frac{C_1}{(1+k)} + \frac{C_2}{(1+k)^2} + \frac{C_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{C_n}{(1+k)^n} \right] - C_0 \\
 &= \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{(1+k)^i} - C_0
 \end{aligned}$$

Contoh soal

Sebuah proyek yang ingin dilakukan oleh perusahaan membutuhkan investasi awal sebesar Rp 100.000.000, 00. Aliran kas yang diprediksikan selama 5 tahun berturut-turut adalah sebagai berikut Rp 35.000.000, 00 ; Rp 40.000.000 , 00; Rp 30.000.000, 00; Rp 40.000.000, 00 dan Rp 35.000.000, 00. Hitunglah *npv* dari investasi yang dilakukan oleh perusahaan pada proyek tersebut apabila menggunakan *discount factor* sebesar 9 % !

Penyelesaian

$$\text{Net Present Value (NPV)} = \left[\frac{C_1}{(1+k)} + \frac{C_2}{(1+k)^2} + \frac{C_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{C_n}{(1+k)^n} \right] - C_0$$

$$\begin{aligned}
 NPV &= \left[\frac{35.000.000}{(1+0,09)} + \frac{40.000.000}{(1+0,09)^2} + \frac{30.000.000}{(1+0,09)^3} + \frac{40.000.000}{(1+0,09)^4} + \frac{35.000.000}{(1+0,09)^5} \right] - 100.000.000 \\
 &= (32.110.091,743 + 33.667.199,731 + 23.165.504,402 + 28.337.008,443 + \\
 &\quad 22.747.598,52) - 100.000.000 \\
 &= 140.664.909,62 - 100.000.000 \\
 &= 40.664.909,62
 \end{aligned}$$

Untuk memudahkan perhitungan nilai *net present value* sebenarnya dapat dilakukan dengan menggunakan tabel present value dengan n 5 tahun dan discout rate 9%

Tahun	Aliran Kas	PV 5;0,09	PV
0	(100.000.000)	1	(100.000.000)
1	35.000.000	0,917	32.095.000
2	40.000.000	0,842	33.680.000
3	30.000.000	0,772	23.160.000
4	40.000.000	0,708	28.320.000
5	35.000.000	0,650	22.750.000
<i>Net Present Value</i>			40.005.000

Adanya perbedaan perhitungan antara perhitungan manual dengan perhitungan tabel disebabkan karena adanya perbedaan dalam pembulatan angka dibelakang koma (.).

(c) *Profitability Index*

Profitability Index (PI) merupakan rasio yang menggambarkan perbandingan antara nilai present value dari aliran kas masuk (*cash inflows*) dengan nilai present value aliran kas keluar (*cash outflows*). Secara matematis rumus yang dapat digunakan untuk menghitung *profitability index* adalah sebagai berikut:

$$\text{Profitabiliy index} = \frac{\text{nilai present value dari aliran kas masuk (cash inflows)}}{\text{nilai present value aliran kas keluar (cash outflows)}}$$

Kriteria keputusan yang dapat diambil dari perhitungan *profitability index* adalah apabila nila PI lebih besar dari 1 maka investasi tersebut layak diterima.

Contoh soal

Sebuah proyek yang ingin dilakukan oleh perusahaan membutuhkan investasi awal sebesar Rp 100.000.000, 00. Aliran kas yang diprediksikan selama 5 tahun berturut-turut adalah sebagai berikut Rp 35.000.000, 00 ; Rp 40.000.000 , 00; Rp 30.000.000, 00; Rp 40.000.000, 00 dan Rp 35.000.000, 00. Hitunglah *profitability index* dari

investasi yang dilakukan oleh perusahaan pada proyek tersebut apabila menggunakan *discount factor* sebesar 7 % dan bagaimana keputusan berdasarkan perhitungan PI tersebut !

Penyelesaian

Aliran kas keluar (*cash outflows*) Rp 100.000.000, 00

Tahun	Aliran Kas	PV 5;0,07	PV
1	35.000.000	0,926	32.410.000
2	40.000.000	0,857	34.280.000
3	30.000.000	0,794	23.820.000
4	40.000.000	0,735	29.400.000
5	35.000.000	0,681	23.835.000
PV Aliran kas masuk (<i>Cash inflows</i>)			143.754.000

$$\begin{aligned}
 \text{Profitabiliy index} &= \frac{\text{nilai present value dari aliran kas masuk (cash inflows)}}{\text{nilai present value aliran kas keluar (cash outflows)}} \\
 &= \frac{143.754.000}{100.000.000} \\
 &= 1,44
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka PI lebih besar dari 1 sehingga investasi tersebut layak dilakukan oleh perusahaan.

**EVALUASI
BAB XIV
ANGGARAN MODAL DAN KEPUTUSAN
INVESTASI**

1. Jelaskan bagaimana hubungan antara anggaran modal dengan tujuan perusahaan !
2. Jelaskan faktor-faktor determinan dari aliran kas perusahaan!
3. Sebut dan jelaskan metode-metode penilaian investasi perusahaan!
4. Sebuah proyek yang ingin dilakukan oleh perusahaan membutuhkan investasi awal sebesar Rp 100.000.000, 00. Aliran kas yang diprediksikan selama 5 tahun berturut-turut adalah sebagai berikut Rp 35.000.000, 00 ; Rp 40.000.000 , 00; Rp 30.000.000, 00; Rp 40.000.000, 00 dan Rp 35.000.000, 00. Hitunglah *npv*, *PI*, *PP* dari investasi yang dilakukan oleh perusahaan pada proyek tersebut apabila menggunakan *discount factor* sebesar 10 % dan apakah investasi tersebut layak dilakukan oleh perusahaan ?

EVALUASI AKHIR

Pilihlah jawaban a,b,c atau d yang anda anggap benar.

1. Agar penganggaran benar-benar berfungsi, kita harus menghubungkan proses penganggaran dengan:
 - a. Sebuah. Laporan keuangan
 - b. Transaksi Akuntansi
 - c. Perencanaan strategis
 - d. Laporan Operasi
2. Perencanaan pertama yang harus disiapkan untuk penganggaran adalah:
 - a. Sebuah. Laporan Penghasilan yang Dianggarkan
 - b. Prakiraan Penjualan
 - c. Anggaran Kas
 - d. Anggaran Neraca
3. Manakah dari rincian anggaran berikut yang akan membantu dalam anggaran kas:
 - a. Anggaran Tenaga Kerja Langsung
 - b. Anggaran Kas
 - c. Anggaran neraca
 - d. Neraca Akhir Tahun
4. Anggaran mana yang disiapkan untuk menentukan berapa banyak pembiayaan eksternal yang akan kita butuhkan untuk mendukung perkiraan penjualan?
 - a. Anggaran kas
 - b. Laporan Penghasilan yang Dianggarkan
 - c. Anggaran neraca
 - d. Forecas Penjualan
5. Anggaran disiapkan untuk ...
 - a. Periode tidak terbatas
 - b. Periode yang pasti
 - c. Periode satu tahun
 - d. Enam bulan
6. Anggaran adalah alat yang membantu manajemen dalam perencanaan dan pengendalian ...
 - a. Semua kegiatan bisnis

- b. Kegiatan produksi
 - c. Kegiatan pembelian
 - d. Kegiatan penjualan
7. Sistem kontrol anggaran bertindak sebagai teman, filsuf dan panduan untuk...
- a. Manajemen
 - b. Pemegang saham
 - c. Kreditor
 - d. Para karyawan
8. Sistem kontrol anggaran mendefinisikan tujuan dan kebijakan...
- a. Departemen produksi
 - b. Departemen Keuangan
 - c. Departemen pemasaran
 - d. Semua
9. Informasi kinerja aktual adalah
- a. Keuntungan dari kontrol anggaran
 - b. Langkah dalam kontrol anggaran
 - c. Keterbatasan kontrol anggaran
 - d. Tidak ada
10. Revisi anggaran adalah ...
- a. Tidak perlu
 - b. Tidak bisa menentukan
 - c. Perlu
 - d. Data tidak memadai
11. Revisi anggaran yang sering dilakukan akan ...
- a. Mempengaruhi keandalannya
 - b. Tingkatkan akurasi
 - c. Jawaban a dan b benar
 - d. Materi subjektif
12. Periode anggaran adalah...
- a. Periode komite anggaran
 - b. Periode pusat anggaran
 - c. Periode penyusunan anggaran
 - d. Masa petugas anggaran

13. Periode anggaran tergantung pada ...
 - a. Jenis anggaran
 - b. Sifat bisnis
 - c. Panjang siklus perdagangan
 - d. Semua benar
14. Faktor kunci adalah faktor yang membatasi ...
 - a. Volume produksi
 - b. Volume penjualan
 - c. Volume pembelian
 - d. Semua benar
15. Anggaran yang berkaitan dengan faktor kunci disiapkan ...
 - a. Setelah anggaran lainnya
 - b. Dengan anggaran lain
 - c. Sebelum anggaran lain
 - d. Tidak ada
16. Anggaran diklasifikasikan berdasarkan...
 - a. Waktu
 - b. Fungsi
 - c. Fleksibilitas
 - d. Semua benar
17. Anggaran penjualan menunjukkan rincian penjualan sebagai ...
 - a. Kebijakan Bulanan
 - b. Kebijakan Produk
 - c. Kebijakan Area Pemasaran
 - d. Semua benar
18. Anggaran produksi adalah ...
 - a. Bergantung pada anggaran pembelian
 - b. Bergantung pada anggaran penjualan
 - c. Tergantung pada anggaran kas
 - d. Tidak ada
19. Tujuan utama dari kontrol anggaran adalah ...
 - a. Untuk menentukan tujuan perusahaan
 - b. Untuk mengoordinasikan berbagai departemen
 - c. Merencanakan untuk mencapai tujuannya

d. Semua benar

20. Pusat anggaran adalah ...

- a. Departemen atau bagian dari departemen
- b. Tempat pertemuan untuk komite anggaran
- c. Divisi anggaran
- d. Bukan semuanya

Kerjakan soal essay berikut ini

1. Jelaskan apa yang anda ketahui tetngan anggaran dan jelaskan pula manfaat perusahaan menyusun anggaran !
2. Jelaskan mengapa ramalan penjualan merupakan faktor penting dalam penyusunan anggaran perusahaan !
3. Jelaskan hubungan antar anggaran dalam skema anggaran komprehensif.
4. Jelaskan mengapa anggaran penjualan merupakan dasar penyusunan anggaran yang lainnya.
5. Berikut ini tersaji tingkat penjualan Perusahaan A selama 5 tahun adalah sebagai berikut:

Tahun	Penjualan (unit)
2015	300.000
2016	400.000
2017	450.000
2018	600.000
2019	620.000

Dengan menggunakan metode trend moment dan least square perkirakan berapa penjualan perusahaan tersebut pada tahun 2024 dan 2029 !

6. Dari data rencana diatas susunlah prediksi penjualan yang dimulai tahun 2020 sampai 2025. Apabila perusahaan menggunakan asumsi sebagai berikut
 - a. Nilai jual produk sebesar Rp 100.000, per unit
 - b. Persediaan akhir sebesar 10 % dari perkiraan produksi tahun sesudahnya
 - c. Waktu penyelesaian produk selama 0,6 jam/unit dan biaya TKL sebesar Rp 15.000,00/unit
 - d. Skema penjualan tunai dan kredit dengan perbandingan 35% dan 65% dengan pelunasan 80% pada tahun ke dua setelah pembelian dan 20% pada tahun

setelahnya dan *bad debt* 0,5% serta kebiasaan pembayaran 75% tepat waktu dan 25% diselesaikan pada tahun berikutnya

Buatlah anggaran penjualan, anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja dan anggaran penerimaan kas perusahaan tersebut!

7. Sebuah perusahaan akan berinvestasi pada sebuah perusahaan membutuhkan investasi awal sebesar Rp 100.000.000, 00. Aliran kas yang diprediksikan selama 5 tahun berturut-turut adalah sebagai berikut Rp 35.000.000, 00 ; Rp 40.000.000 , 00; Rp 30.000.000, 00; Rp 40.000.000, 00 dan Rp 35.000.000, 00. Hitunglah NPV, *payback period*, *profitability index* dari investasi yang dilakukan oleh perusahaan pada proyek tersebut apabila menggunakan *discount factor* sebesar 10 % dan apakah keputusan investasi tersebut dapat dilakukan oleh perusahaan serta jelaskan alasannya!

DAFTAR ISI

- Alothaim, A.M. 2017. Overview of management accounting techniques. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research Vol.5 No.4*, pp.33-42
- Derr, Tori dan Schumann, Martha. 2005. *Budgeting for monitoring*. Collaborative Forest Restoration Program
- Donaldson B. 1998. *Sales forecasting and budgeting*. Sales Management. Studies in Marketing Management. Palgrave, London
- Goel, Sandeep. 2015. *Capital budgeting*. United States of America: Business Expert Press, LLC
- Kovaleva, T. dkk., 2016. The budgeting mechanism in development companies. *International Journal of Enviromental & Science Education Vol. 11, No. 15*, 7726-7744
- Lalli, W.R. 2012. *Handbook of budgeting*. 6 th Ed. United States of America: John Wiley and Sons Inc.
- Moghaddam, S.K. and Alikhani, M. 2015. The role of management accounting in budget control. *J. Appl. Environ. Biol. Sci.*, 5(4S)95-100
- Nafarin, M, 2018. *Penganggaran perusahaan*. Edisi ke 3. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Peterson, Pamela dan Fabozzi, Frank. 2002. *Capital budgeting: Theory and practice*. United States of America: John Wiley and Sons Inc.
- Rickards, C., R. 2006. Beyond budgeting: Boon or boondoggle? *Investment Management and Financial Innovations, Volume 3, Issue 2*
- Rudianto. 2009. *Penganggaran: Konsep dan teknik penyusunan anggaran*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Savitri, Enni. 2016. *Penganggaran perusahaan II*. Yogyakarta : Pustaka Sahila Yogyakarta
- Shim, J.K dan Siegel, J.G. 2005. *Budgeting basic and beyond*. Second Edition. John Wiley and Sons, Inc

PROFIL PENULIS



Ika Yoga adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Bisnis Syariah IAIN Surakarta sejak tahun 2014. Lahir di Bantul dan menyelesaikan Program S1 Pendidikan Dokter Hewan Universitas Gadjah Mada Yogyakarta tahun 2005, S1 Ekonomi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Janabadra Yogyakarta tahun 2003 dan Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia Yogyakarta tahun 2005. Saat ini sedang menyelesaikan Studi Doktorat di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Bidang konsentrasi dan keahlian adalah Manajemen Keuangan dan penulis juga aktif dalam berbagai kegiatan ilmiah.

PENGANTAR PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Buku ini disusun berdasarkan sumber-sumber ilmiah yang telah dipilih dan telah dicantumkan dalam halaman pustaka pada bagian akhir dari buku ini. Buku ini terdiri dari beberapa bab, sub bab dan halaman pembahasan yang berkaitan dengan “Penganggaran Perusahaan”.

Tujuan dari penyusunan buku ini adalah sebagai bahan dan materi pembelajaran mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta. Dengan adanya buku ini diharapkan dapat menjadi acuan Dosen sebagai tenaga pengajar, serta diharapkan mahasiswa/i terbantu dalam hal melakukan pembelajaran di kelas. Selain itu, yang lebih penting guna memenuhi kompetensi lulusan yang dibebankan kepada Prodi Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta..



ISBN: 978-602-6248-89-3



9 786026 248893