

MODUL 1

KONSEP DASAR PENGANGGARAN

Alokasi waktu : 1 pertemuan x 50 menit/sks

Petunjuk penggunaan :

1. Dosen memberikan pengantar tentang materi yang akan dibahas
2. Dosen menjelaskan tentang konsep dasar penganggaran
3. Dosen dan mahasiswa mendiskusikan bersama tentang konsep dasar penganggaran
4. Mahasiswa memberi tanggapan berupa pertanyaan
5. Mahasiswa mengerjakan soal-soal latihan

Kompetensi dasar : memahami konsep dasar penganggaran

Indikator :

1. Menjelaskan pengertian anggaran
2. Menjelaskan anggaran VS ramalan
3. Menjelaskan fungsi anggaran
4. Menjelaskan tujuan penyusunan anggaran
5. Menjelaskan klasifikasi anggaran
6. Menjelaskan keunggulan dan kelemahan anggaran
7. Menjelaskan faktor yang mempengaruhi anggaran
8. Menjelaskan prinsip penyusunan anggaran
9. Menjelaskan organisasi penyusun anggaran

Pengalaman belajar/Materi :

1.1. Pengertian Anggaran

Para pengelola perusahaan akan selalu berupaya bertindak secara profesional dalam rangka mencapai apa yang menjadi tujuannya. Dalam prakteknya harus dilandasi oleh konsep-konsep manajemen yang memang sudah berlaku universal.

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*) dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Secara umum manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses yang terdiri dari

perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) Jalan upaya mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dari keempat fungsi manajemen tersebut, maka *planning* merupakan fungsi yang memegang peranan yang sangat penting karena merupakan dasar bagi pelaksanaan fungsi-fungsi yang lain. Dalam kaitannya dengan fungsi *planning* dan *controlling* maka manajemen dihadapkan pada masalah pengambilan keputusan yang mencakup dua variabel pokok yaitu variabel inflow, yang merupakan kumpulan faktor yang diperlukan dalam proses produksi, modal, tenaga kerja dari material. Ini semua merupakan faktor yang menimbulkan biaya (*cost*), dan variabel *outflow*, yaitu hasil proses produksi yang merupakan faktor yang akan menghasilkan *revenue* bagi perusahaan.

Aktivitas *planning* menghasilkan rencana (*plan*) yang terdiri dari elemen-elemen tujuan (*goal*), strategi (*strategy*), program (*program*), prosedur (*procedure*) dan anggaran (*budget*). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penganggaran merupakan salah satu aspek penting dalam kegiatan manajemen, khususnya dalam perencanaan.

Proses penyusunan anggaran merupakan tahap akhir dari proses perencanaan menyeluruh perusahaan (*total bussines planning*). Perencanaan menyeluruh perusahaan ini dilaksanakan melalui empat tahap yaitu:

1. penetapan filosofi dan misi,
2. penetapan tujuan (*goals*) dan strategi,
3. penyusunan program (*programming*),
4. penyusunan anggaran (*budgeting*).



Anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Penganggaran (*budgeting*) menunjukkan suatu proses sejak tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencananya sendiri, implementasi dari rencana tersebut, sampai pada akhirnya tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil rencana itu. Hasil dari kegiatan penganggaran (*budgeting*) adalah anggaran (*budget*).

Anggaran perusahaan dapat dianggap sebagai suatu sistem tunggal yang memiliki ciri khas tersendiri, oleh karena anggaran perusahaan tersebut mempunyai tujuan serta cara kerja tersendiri yang merupakan satu kebulatan dan yang berbeda dengan tujuan serta cara kerja tersendiri yang merupakan satu kebulatan dan yang berbeda dengan tujuan serta cara kerja sistem lain yang terdapat dalam perusahaan. Di samping itu anggaran perusahaan dapat juga dianggap sebagai sub sistem yang memerlukan hubungan dengan sub sistem lain yang terdapat dalam perusahaan oleh karena anggaran perusahaan bukanlah satu-satunya alat perencanaan dan pengendalian yang ada dan diperlukan perusahaan.

Dalam menyusun anggaran harus diperhatikan syarat-syarat sebagai berikut:

1. Realistis, artinya sangat mungkin untuk dicapai
2. Luwes, artinya tidak kaku sehingga terdapat peluang untuk perubahan sesuai dengan situasi dan kondisi
3. Kontinyu, artinya bahwa anggaran perusahaan memerlukan perhatian secara terus menerus dan bukan merupakan suatu usaha yang bersifat insidental.

1.2. Anggaran Versus Ramalan

Anggaran	Ramalan
<ul style="list-style-type: none"> Dinyatakan dalam ukuran uang 	<ul style="list-style-type: none"> Dinyatakan dalam ukuran moneter atau bukan
<ul style="list-style-type: none"> Umumnya berjangka waktu satu tahun 	<ul style="list-style-type: none"> Dapat sembarang waktu
<ul style="list-style-type: none"> Berisi komitmen manajemen untuk mencapainya 	<ul style="list-style-type: none"> Peramal tidak bertanggung jawab atas tercapainya ramalan
<ul style="list-style-type: none"> Ditelaah dan disetujui oleh pimpinan yang lebih tinggi daripada penyusunan usulan anggaran 	<ul style="list-style-type: none"> Tidak selalu disetujui oleh pimpinan yang lebih tinggi
<ul style="list-style-type: none"> Setelah dalam kondisi khusus 	<ul style="list-style-type: none"> Segera diperbaharui jika ada informasi baru yang menunjukkan perubahan kondisi
<ul style="list-style-type: none"> Secara periodik, realisasi dibandingkan dengan anggaran dan penyimpangan dianalisis dan diarahkan/ditindaklanjuti 	<ul style="list-style-type: none"> Penyimpangan terhadap ramalan tidak dianalisis secara formal atau secara periodic tidak ditindaklanjuti disahkan tidak dapat diubah kecuali

1.3. Fungsi Anggaran

Beberapa fungsi anggaran dalam proses manajemen adalah sebagai berikut :

1. Di bidang *Planning*

- Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dilaksanakan.
- Membantu mengarahkan seluruh sumber daya yang ada diperusahaan dalam menentukan arah atau aktivitas yang paling menguntungkan.
- Membantu arah atau menunjang kebijaksanaan perusahaan
- Membantu manajemen memilih tujuan perusahaan
- Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia
- Membantu pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif

2. Di bidang *Coordinating*

- Membantu mengkoordinir faktor sumber daya manusia dengan perusahaan
- Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan lingkungan usaha yang dihadapi
- Membantu menempatkan pemakaian modal pada saluran-saluran yang menguntungkan sesuai dan seimbang dengan program perusahaan
- Membantu mengetahui kelemahan dalam organisasi

3. Di bidang *Controlling*

- Membantu mengawasi kegiatan dan pengeluaran
- Membantu mencegah pemborosan
- Membantu menetapkan standar baru

1.4. Tujuan Penyusunan Anggaran

Berdasarkan ilustrasi yang telah digambarkan sebelumnya, dapat dikemukakan bahwa tujuan penyusunan anggaran adalah:

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

1.5. Klasifikasi Anggaran

- 1) Berdasarkan ruang lingkup
 - a. Anggaran komprehensif, yaitu anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang menyeluruh yang mencakup seluruh aktivitas perusahaan
 - b. Anggaran parsial yaitu anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas yang hanya mencakup sebagian dari kegiatan perusahaan
- 2) Berdasarkan fleksibilitasnya
 - a. Anggaran fixed (*fixed budget*) yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dimana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan *revenue*, *cost*, dan *expenses*, serta tidak diadakan revisi secara periodik.
 - b. Anggaran kontinyu (*continues budget*) yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu di mana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan *revenue*, *cost*, dan *expenses*, tetapi diadakan revisi secara periodik dan ditambahkan anggaran untuk satu triwulan pada periode anggaran berikutnya
- 3) Berdasarkan jangka waktu
 - a. Anggaran jangka pendek, yaitu anggaran operasional yang menunjukkan rencana operasi atau kegiatan untuk satu periode akuntansi (biasanya 1 tahun) yang akan datang. Anggaran ini terdiri dari anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran pemakaian bahan langsung, anggaran pembelian bahan baku, anggaran upah langsung, anggaran biaya overhead, anggaran persediaan bahan baku dan barang jadi, anggaran biaya penjualan dan promosi, anggaran biaya administrasi, anggaran harga pokok barang yang dijual, anggaran rugi/laba yang diproyeksikan, anggaran sisa laba diproyeksikan, anggaran pendapatan dan pengeluaran lain-lain, anggaran tambahan modal, anggaran kas, piutang, dan daftar neraca yang diproyeksikan.
 - b. Anggaran jangka panjang, yaitu anggaran yang menunjukkan rencana investasi dalam tahun anggaran dengan waktu lebih dari satu tahun.

1.6. Keunggulan dan Kelemahan Anggaran

Berdasarkan ulasan yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa keunggulan yang dapat diperoleh bila perusahaan menerapkan penyusunan anggaran yang baik, antara lain:

- a. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen, hasil proyeksi ini menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.
- b. Dalam menyusun anggaran, diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang akan dilakukan. Analisis ini sangat bermanfaat bagi manajemen sekalipun ada pilihan untuk tidak melanjutkan keputusan tersebut.
- c. Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.
- d. Anggaran memerlukan adanya dukungan organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui kekuasaan, kewenangan, dan kewajibannya. Anggaran sekaligus berfungsi sebagai alat pengendalian pola kerja karyawan dalam melakukan suatu kegiatan
- e. Mengingat setiap manajer dan atau penyelia dilibatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut berperan serta (*sense of participation*)

Di samping beberapa keunggulan tersebut di atas, terdapat pula beberapa kelemahan antara lain:

1. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (permintaan efektif, kapasitas produksi dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.
2. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan secara sungguh-sungguh.
3. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bukan menggantikannya.
4. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, sebab itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

1.7. Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran

1. Faktor intern

Faktor-faktor intern (*controlable*) antara lain berupa, a) data penjualan pada tahun-tahun yang lalu, b) kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, promosinya, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya, c) kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan, d) tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya maupun keterampilan dan keahliannya, e) modal kerja yang dimiliki perusahaan, f) fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan dan g) kebijakan-kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik dibidang pemasaran, produksi, pembelanjaan, administrasi maupun di bidang personalia.

2. Faktor ekstern

Faktor-faktor ekstern (*uncontrolable*) antara lain berupa, a) keadaan persaingan, b) tingkat pertumbuhan penduduk, c) tingkat penghasilan masyarakat, d) tingkat penyebaran penduduk, e) agama, adat istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat, f) berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik dibidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan, g) keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya.

1.8. Prinsip Penyusunan Anggaran

Prinsip-prinsip dasar yang harus dipenuhi dan ditaati agar suatu anggaran dapat disusun dan dilaksanakan adalah sebagai berikut:

1. *Management Involvement*

Keterlibatan manajemen dalam penyusunan rencana mempunyai makna bahwa manajemen mempunyai komitmen yang kuat untuk mencapai segala sesuatu yang direncanakan

2. *Organizational Adaptation*

Suatu rencana keuangan harus disusun berdasar struktur organisasi dimana ada ketegasan garis wewenang dan tanggung jawab. Seorang manajer tidak dapat memindahkan tanggungjawab atas suatu pekerjaan walaupun dia dapat melimpahkan sebagian wewenangnya kepada bawahannya

3. *Responsibility Accounting*

Agar rencana keuangan dapat dilaksanakan dengan baik, maka harus didukung adanya suatu sistem *responsibility accounting* yang polanya disesuaikan dengan pertanggungjawaban organisatoris

4. *Goal Orientation*

Penetapan tujuan yang realistis akan menjamin kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang. Jadi konsep *management by objective* dapat diterapkan

5. *Full communication*

Suatu perencanaan dan pengendalian dapat berjalan secara efektif apabila antara tingkatan manajemen mempunyai pemahaman yang sama tentang tanggung jawab dan sasaran yang harus dicapai

6. *Realistic Expectation*

Dalam perencanaan, manajemen harus menghindari konservatisme dan optimisme yang berlebihan yang menjadikan sasaran tidak dapat dicapai. Jadi manajemen harus menetapkan sasaran yang realistis artinya memungkinkan dapat dicapai

7. *Timeeliness*

Laporan-laporan berupa informasi mengenai realisasi rencana harus diterima oleh manajer yang berkompeten tepat pada waktunya agar informasi tersebut efektif dan berguna bagi manajemen

8. *Flexible Application*

Perencanaan tidak boleh kaku tetapi harus terdapat celah untuk perubahan sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi

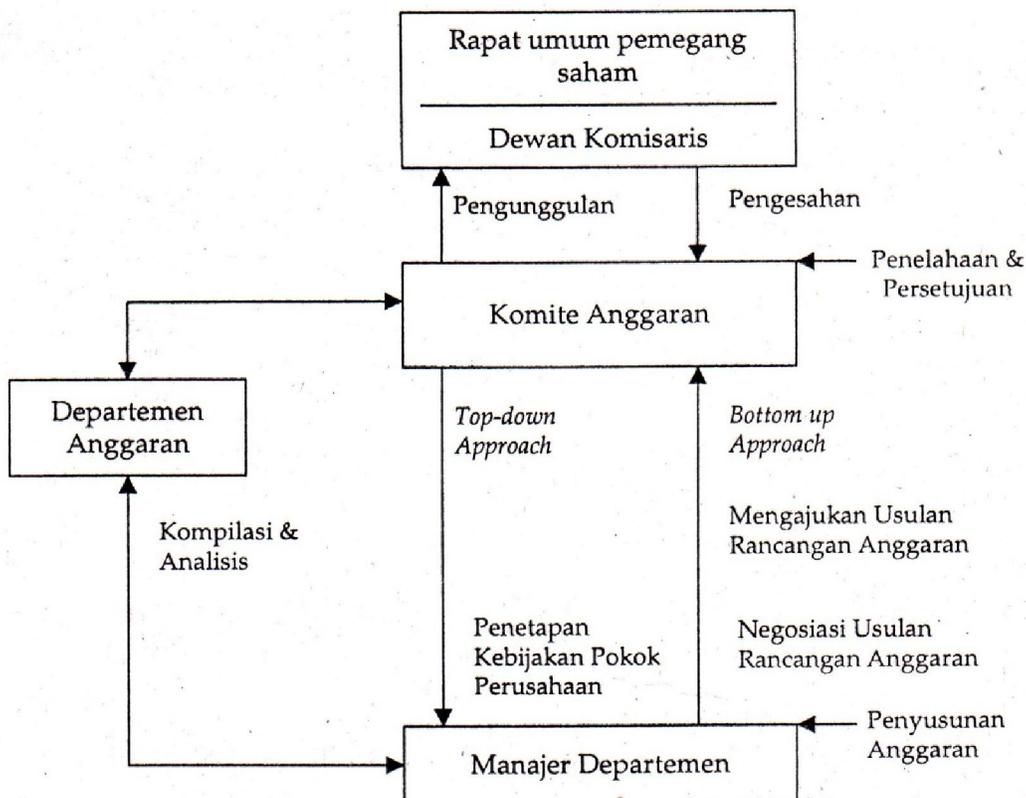
9. *Reward and Punishment*

Manajemen harus melakukan penilaian kinerja manajer berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan. Jadi manajer yang kinerjanya di bawah atau melebihi standar harus dapat diketahui sehingga pemberian suatu *reward* ataupun *punishment* oleh manajemen menjadi transparan.

1.9. Organisasi Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran dalam suatu organisasi biasanya dikoordinasikan oleh komite anggaran dan departemen anggaran. Prosedur penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis informasi masa lalu, lingkungan luar yang diantisipasi, dan SWOT
2. Menyusun perencanaan strategik dan program
3. Mengkomunikasikan tujuan, strategi pokok, dan program
4. Memilih taktik, mengkoordinasi, dan mengawasi operasi
5. Menyusun usulan anggaran
6. Menyerahkan revisi usulan anggaran
7. Menyetujui revisi usulan anggaran dan merakit menjadi anggaran perusahaan
8. Revisi dan penetapan final anggaran perusahaan untuk diajukan kepada pimpinan perusahaan, dan pengesahan biasanya dilakukan oleh pemilik perusahaan atau dalam PT pada RUPS



Gambar 1.1. Struktur Organisasi Penyusunan Anggaran

Keanggotaan dari komisi anggaran, antara lain:

1. Salah seorang anggota direksi
Biasanya adalah direktur keuangan yang bertugas memberikan pedoman umum penyusunan anggaran juga menentukan tujuan perusahaan, baik tujuan umum maupun tujuan khusus
2. Manajer pemasaran
Marketing manager bertugas menyusun anggaran penjualan (*sales budget*) dan anggaran biaya distribusi termasuk biaya iklan dan promosi.
3. Manajer produksi
Production manager bertugas menyusun anggaran-anggaran yang berhubungan dengan seluruh kegiatan produksi, seperti: jumlah yang akan diproduksi, tenaga kerja, bahan baku, pembelian, *factory overhead*, depresiasi
4. Manajer keuangan
Financial manager bertugas menyusun anggaran-anggaran yang berhubungan dengan posisi keuangan perusahaan
5. Manajer bagian umum, Administrasi dan personalia
Bertugas menyusun anggaran-anggaran yang berhubungan dengan biaya umum, administrasi dan personalia.

Fungsi pokok komite anggaran, antara lain:

1. Menentukan kebijaksanaan umum
2. Meminta, menerima, dan menelaah taksiran anggaran individual
3. Menyarankan revisi
4. Menyetujui anggaran dan revisi anggaran
5. Menerima dan menganalisa laporan anggaran

Hubungan *budgeting* dengan akunting dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Akunting menyediakan data historis untuk tujuan analisis dalam menyusun rencana perusahaan
- b. Komponen *budgeting* yang dinyatakan secara financial, disusun dalam format akunting
- c. Akunting menyediakan data aktual yang digunakan untuk evaluasi (*performance report*)

Penilaian :**Latihan soal**

1. Berikan gambaran beserta penjelasannya mengenai mekanisme penyusunan anggaran!
2. Sebutkan dan jelaskan tujuan penyusunan anggaran!
3. Jelaskan kriteria penyusunan anggaran yang baik! Apakah bila perusahaan telah dapat menyusun anggarannya dengan baik maka perusahaan bersangkutan dipastikan dapat mencapai tujuan perusahaan?
4. Sebutkan dan jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran!
5. Sebutkan prinsip-prinsip yang dapat di gunakan sebagai ukuran dalam menyusun anggaran yang baik!
6. Berikan alasan anda mengapa dalam penyusunan anggaran kenggotaan komite anggaran perlu mempertimbangkan semua bagaian yang ada dalam perusahaan?
7. Bila dalam penyusunan anggaran, perkiraan yang dipakai akurat apakah kelemahan anggaran dapat dihilangkan?

Kriteria ketuntasan

Untuk dapat memperoleh umpan balik, cocokkanlah jawaban anda untuk soal-soal diatas dengan kunci jawaban yang tersedia di bagian akhir modul. Hitunglah jumlah jawaban anda yang benar. Kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkatan penguasaan terhadap materi yang anda pelajari.

Rumus :

Tingkat penguasaan = prosentase bobot jawaban x 100

	Bobot	
Soal 1	:	10 %
Soal 2	:	15 %
Soal 3	:	15 %
Soal 4	:	15 %
Soal 5	:	15 %
Soal 6	:	15 %
Soal 7	:	15 %
Total		100 %

Arti tingkat penguasaan yang Anda capai:

90 - 100 = baiksekali

80 - 89 = baik

70 - 79 = cukup

< 69 kurang

Kalau tingkat penguasaan Anda mencapai 80 ke atas, Anda dapat meneruskan dengan kegiatan berikutnya. Bagus! Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih di bawah 80, Anda harus mengulangi kegiatan belajar itu, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

Daftar pustaka

Gunawan, Adisaputro , 2007, *Anggaran Bisnis*, Edisi Revisi, Penerbit BPF, Yogyakarta.

Marawan, Asri, 1984, *Anggaran Perusahaan*, Buku Satu, Edisi Revisi, Penerbit BPF, Yogyakarta

Munandar, 1984, *Budgeting*, Edisi Revisi, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Tendi, Haruman, 2007, *Penyusunan Anggaran Perusahaan*, Edisi Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.

MODUL 2

ANGGARAN KOMPREHENSIF

Alokasi waktu : 1 kali pertemuan x 50 sks/menit

Petunjuk Penggunaan :

1. Dosen memberikan pengantar tentang materi yang akan dibahas
2. Dosen menjelaskan tentang anggaran komprehensif
3. Dosen dan mahasiswa mendiskusikan bersama tentang anggaran komprehensif
4. Mahasiswa memberi tanggapan berupa pertanyaan
5. Mahasiswa mengerjakan soal-soal latihan

Kompetensi dasar : memahami anggaran komprehensif

Indikator :

1. Menjelaskan pengertian anggaran komprehensif
2. Menjelaskan manfaat anggaran komprehensif
3. Menjelaskan perbedaan anggaran komprehensif dan anggaran patial
4. Menjelaskan komponen-komponen dalam penyusunan anggaran komprehensif

Pengalaman belajar/Materi :

1. Pengertian Penyusunan Anggaran Komprehensif.

Komprehensif artinya menyeluruh atau secara keseluruhan. Dalam penyusunan anggaran perusahaan dapat dilakukan dengan dua cara yaitu secara sebagian demi sebagian (partial) dan secara keseluruhan (comprehensive). Anggaran Komprehensif yaitu Jenis kegiatan penganggaran yang intensitas penyusunannya mencakup seluruh aktivitas perusahaan baik bidang pemasaran, produksi, keuangan, dan adminitrasi umum. Sedangkan anggaran partial yaitu Jenis kegiatan penganggaran yang intensitas penyusunannya secara terbatas di salah satu aktivitas perusahaan yang sedang mengalami kesulitan, sehingga memerlukan perhatian sendiri.

Penyusunan anggaran komprehensif mendatangkan manfaat berupa adanya pendekatan secara sistematis terhadap kebijakan management serta mempermudah diadakannya evaluasi tujuan akhir perusahaan secara kuantitatif.

Yang membedakan dalam penyusunan anggaran komprehensif dengan anggaran partial yaitu;

1. Anggaran Komprehensif antara lain :
 - Kondisi keuangan perusahaan yang memadai, sehingga perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap dan menyeluruh.
 - Mempersiapkan rencana-rencana pendahuluan secara keseluruhan.
 - Menyusun rencana anggaran jangka panjang dan anggaran jangka pendek.
2. Anggaran Partial antara lain :
 - Kemampuan teknis yang terbatas dari kurangnya data untuk melakukan penyusunan anggaran secara lengkap dan menyeluruh.
 - Kondisi keuangan perusahaan yang kurang memadai, sehingga perusahaan tidak mampu menyusun anggaran secara lengkap/ keseluruhan dan hanya dapat menyusun anggaran yang diperlukan saja.

2. Komponen-Komponen Di Dalam Penyusunan Anggaran Komprehensif.

Komponen-komponen di dalam penyusunan anggaran komprehensif meliputi;

1. Rencana Substantif (Substantive Plan)

Rencana substantif merupakan rencana yang mencerminkan tujuan yang ingin di capai perusahaan (baik jangka panjang dan jangka pendek). Dengan menggambarkan strategi-strategi perusahaan, rencana spesifik, dan program organisasi serta komitmen manajemen yang sejalan dengan pencapaian jangka panjang dari tujuan dan perencanaan perusahaan.

2. Rencana Keuangan (Financial Plan).

Rencana keuangan merupakan penyajian secara lebih terperinci, yang menerapkan tujuan manajemen, strategi yang di rencanakan, perencanaan dan kebijakan manajemen untuk periode waktu tertentu. Maka rencana keuangan di kelompokkan menjadi :

a. Rencana Anggaran Jangka Panjang.

Merupakan suatu perencanaan perusahaan untuk jangka waktu relatif lama, yakni lebih dari satu tahun atau bahkan lebih lima tahun atau sepuluh tahun. Rencana ini menjadi satu kesatuan yang utuh dari rencana-rencana yang disusun

untuk kegiatan setiap tahun, di buat sesuai dengan tujuan umum perusahaan, sasaran spesifik, dan strategi jangka panjang yang digambarkan sebelumnya.

Rencana anggaran jangka panjang meliputi semua bidang aktivitas antara lain;

- ❖ Penjualan, harga pokok dan laba.
- ❖ Proyek besar dan penambahan investasi modal.
- ❖ Arus kas dan pembiayaan.

b. Rencana Anggaran Jangka Pendek (Tahunan).

Merupakan perencanaan kegiatan-kegiatan tahunan suatu perusahaan. secara khusus, manajer, pemilik dan pihak yang berkepentingan biasanya memerlukan jadwal, hasil dari rencana laba secara periodik, laporan kinerja dan evaluasi mengenai progress perusahaan. Oleh karena itu, laporan rencana dan progress biasanya di buat bulanan, tiga bulanan, atau tahunan. Rencana anggaran jangka pendek atau anggaran tahunan di kelompokkan dua jenis yakni;

1. Rencana Operasional.

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

a. Anggaran Proyeksi Laba/Rugi.

Dalam anggaran ini dihitung atau ditaksir besarnya perkiraan laba, baik menurut bagian, jenis produk, maupun laba yang merupakan keseluruhan.

b. Anggaran Pembantu Laporan Laba/ Rugi.

Anggaran ini meliputi seluruh rencana kegiatan-kegiatan yang mendukung penyusunan laporan laba rugi (income statement) meliputi;

❖ Anggaran Penjualan.

Anggaran penjualan menggambarkan tingkat pendapatan yang bakal di terima sebagai akibat dilakukannya penjualan-penjualan di masa yang akan datang, rencana penjualan menjadi unsur dasar dilakukannya penyusunan anggaran lain. Anggaran penjualan meliputi;

- Jenis produk yang dijual.
- Volume produk yang dijual.
- Harga produk persatuan.

- Wilayah pemasaran.

Dalam penyusunan anggaran penjualan agak sulit di lakukan, karena harus mempertimbangkan beberapa faktor pembatas seperti kemampuan menjual yang di miliki perusahaan. Akibatnya penyusunan anggaran penjualan memerlukan teknik forecasting (peramalan) yang tepat, yang membuat estimasi kegiatan masa depan dengan mendasarkan diri pada pengalaman masa lalu. Perlu di perhatikan pula kemungkinan terjadi perubahan-perubahan di masa datang seperti; perubahan selera konsumen, tingkat harga dan penemuan-penemuan baru (kemajuan teknologi).

❖ Anggaran Produksi.

Anggaran ini disusun memperhatikan segala kegiatan produksi, yang diperlukan untuk menunjang anggaran penjualan yang telah disusun. Anggaran produksi terdiri dari sub anggaran yakni;

- Anggaran Jumlah Yang Di Produksi.

Anggaran ini menspesifikasikan kuantitas barang yang diinginkan untuk di produksi selama periode anggaran. Dalam anggaran produksi diperlukan pengembangan kebijakan mengenai tingkat produksi yang efisien, penggunaan fasilitas yang produktif dan tingkat persediaan (barang jadi dan persediaan barang dalam proses).

- Anggaran Bahan Mentah.

Dalam suatu anggaran yang komprehensif, diperlukan perencanaan dan pengendalian bahan mentah dan komponen yang digunakan untuk menghasilkan produk jadi. untuk menjamin jumlah yang tepat dari bahan mentah dan komponennya benar-benar tersedia pada saat dibutuhkan dan untuk merencanakan jumlah biaya, maka rencana laba taktis harus mencakup;

- Anggaran yang terperinci yang menentukan jumlah dan biaya bahan mentah.
- Anggaran pembelian bahan mentah yang saling terkait.

- **Anggaran Tenaga Kerja Langsung.**
Anggaran tenaga kerja langsung mencakup kebutuhan atas tenaga kerja langsung yang direncanakan untuk memproduksi berbagai jenis dan kuantitas yang direncanakan dalam anggaran produksi. Anggaran tenaga kerja langsung dapat disajikan dalam beberapa cara seperti anggaran terpisah biasanya di buat menurut;
 - Jam tenaga kerja langsung.
 - Biaya tenaga kerja langsung.
- **Anggaran Biaya Overhead Pabrik.**
Anggaran semua jenis biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk, selain biaya materi dan biaya tenaga kerja langsung.
- **Anggaran Biaya Distribusi.**
Anggaran ini mencakup semua biaya-biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dalam hubungannya dengan kegiatan memasarkan produk. Termasuk ke dalam anggaran distribusi antara lain; biaya untuk salesman, supervisor, ongkos pengangkutan, biaya promosi, depresiasi (peralatan distribusi), biaya penginapan, biaya makan, dan biaya asuransi.
- **Anggaran Biaya Umum dan Administrasi.**
Anggaran biaya umum adalah anggaran yang berisi semua biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk direksi dan stafnya, bagian keuangan dan bagian administrasi.
Anggaran administrasi merupakan anggaran yang berisi biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk kegiatan-kegiatan yang menunjang usaha perusahaan di luar kegiatan pabrik

2. Anggaran Keuangan.

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

- a. Anggaran Proyeksi Neraca.

Anggaran proyeksi neraca mencerminkan perkiraan semua aktiva dan pasiva yang akan dimiliki oleh perusahaan pada akhir periode produksi.

- Aktiva meliputi; aktiva tetap dan aktiva lancar.
- Pasiva meliputi; utang jangka pendek, utang jangka panjang dan modal sendiri.

b. Anggaran Pembantu Proyeksi Neraca.

Anggaran ini merinci masing-masing pos yang ada dalam neraca, terutama pos-pos yang berhubungan dengan masalah likuiditas perusahaan. Pos-pos tersebut antara lain;

1. Anggaran kas yang terdiri dari;

- ❖ Aliran kas masuk dapat berasal dari; penjualan produk secara tunai, penagihan piutang-piutang dari penjualan kredit, penerimaan-penerimaan lain (bunga dan dividen), penjualan aktiva dan pinjaman-pinjaman yang dilakukan.
- ❖ Aliran kas keluar dapat berasal dari; pembelian bahan mentah untuk keperluan produksi, pembayaran upah tenaga kerja (buruh), macam-macam biaya yang dikeluarkan (biaya sewa, listrik, dan telepon), pengeluaran-pengeluaran untuk kepentingan ekspansi

2. Anggaran piutang

Anggaran piutang mendasarkan diri pada anggaran penjualan. Dalam kebijakan penjualan produk, sebagaimana dilakukan secara kredit dengan ditentukan syarat-syarat pembayaran tertentu.

3. Anggaran utang

Anggaran utang disusun dengan mendasarkan diri pada besarnya pembelian-pembelian secara kredit dan besarnya bunga pinjaman yang belum dibayar

4. Anggaran penambahan modal

Anggaran penambahan modal pada dasarnya disusun untuk jangka panjang

5. Anggaran penyusutan aktiva

Anggaran depresiasi perlu disusun secara khusus oleh perusahaan karena aktiva tetap yang dimiliki oleh perusahaan lebih dari satu, usia masing-masing aktiva tetap berlainan dan metode perhitungan penyusutan masing-masing aktiva tetap berlainan

Penilaian :

Latihan Soal

1. Jelaskan perbedaan dari anggaran komprehensif dan anggaran partial?
2. Persyaratan-persyaratan apa yang harus ditetapkan dari anggaran komprehensif?
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan anggaran komprehensif dan manfaat apa yang akan diperoleh dalam penyusunan anggaran komprehensif?
4. Mengapa dalam penyusunan anggaran komprehensif suatu perusahaan harus memperhatikan substantif plan dan financial plan? Jelaskan !

Kriteria ketuntasan :

Untuk dapat memperoleh umpan balik, cocokkanlah jawaban anda untuk soal-soal diatas dengan kunci jawaban yang tersedia di bagian akhir modul. Hitunglah jumlah jawaban anda yang benar. Kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkatan penguasaan terhadap materi yang anda pelajari.

Rumus :

Tingkat penguasaan = prosentase bobot jawaban x 100

	Bobot
Soal 1	: 25 %
Soal 2	: 25 %
Soal 3	: 25 %
Soal 4	: 25 %
Total	100 %

Arti tingkat penguasaan yang Anda capai:

90 - 100 = baiksekali

80 - 89 = baik

70 - 79 = cukup

< 69 kurang

Kalau tingkat penguasaan Anda mencapai 80 ke atas, Anda dapat meneruskan dengan kegiatan berikutnya. Bagus! Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih di bawah 80, Anda harus mengulangi kegiatan belajar itu, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

Daftar pustaka

Gunawan, Adisaputro , 2007, *Anggaran Bisnis*, Edisi Revisi, Penerbit BPFE, Yogyakarta.

Marawan, Asri, 1984, *Anggaran Perusahaan*, Buku Satu, Edisi Revisi, Penerbit BPFE, Yogyakarta

Munandar, 1984, *Budgeting*, Edisi Revisi, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Tendi, Haruman, 2007, *Penyusunan Anggaran Perusahaan*, Edisi Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.

MODUL 3

ANGGARAN PENJUALAN

Alokasi waktu : 2 kali pertemuan x 50 sks/menit

Petunjuk Penggunaan

1. Dosen memberikan pengantar tentang materi yang akan dibahas
2. Dosen menjelaskan tentang anggaran penjualan
3. Dosen dan mahasiswa mendiskusikan bersama tentang anggaran penjualan
4. Mahasiswa memberi tanggapan berupa pertanyaan
5. Mahasiswa mengerjakan soal-soal latihan

Kompetensi dasar : memahami dan menganalisis anggaran penjualan

Indikator :

1. Menjelaskan pengertian anggaran penjualan
2. Menjelaskan kegunaan/tujuan anggaran penjualan
3. Menjelaskan konsep anggaran penjualan
4. Menjelaskan Faktor-Faktor yang mempengaruhi anggaran penjualan
5. Menjelaskan dan menghitung politik harga dalam anggaran penjualan
6. Menjelaskan pengaruh marketing terhadap penjualan dan langkah dalam penyusunan anggaran penjualan

Pengalaman belajar/Materi :

A. Pengertian anggaran penjualan

Menurut Gunawan A. dkk. (2003:121) Anggaran penjualan merupakan dasar dilakukannya aktivitas-aktivitas yang lain, dan pada umumnya anggaran penjualan disusun terlebih dulu dari anggaran-anggaran yang lain. Tujuan utama perusahaan adalah memperoleh keuntungan. Keuntungan akan diperoleh apabila perusahaan menjual barang/jasa dengan harga yang lebih tinggi dari harga pokoknya.

Ada beberapa masalah utama yang dihadapi pada saat akan menjual suatu barang/jasa pada umumnya adalah:

- a. Barang/jasa apa yang akan dijual
- b. Biaya-biaya yang perlu dikeluarkan agar barang/jasa tersebut dapat terjual

- c. Berapa harga barang/jasa tersebut agar mendatangkan keuntungan bagi perusahaan tetapi terjangkau oleh konsumen.

Masalah itu timbul karena perubahan faktor-faktor lingkungan yang mempunyai pengaruh yang besar kepada perusahaan.

Menurut M. Munandar (1985:51) anggaran penjualan adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang yang mana di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, harga barang akan dijual, waktu penjualan serta tempat (daerah) penjualan.

Dari pengertian tersebut sangat jelas bahwa anggaran penjualan hanyalah merupakan salah satu bagian saja dari seluruh rencana perusahaan dibidang pemasaran (sales planning). Dan ada beberapa rencana perusahaan di bidang pemasaran misalnya:

- a. rencana tentang sasaran/tujuan pemasaran selama periode yang akan datang
- b. rencana tentang organisasi penjualan yang akan dipergunakan selama satu periode
- c. rencana saluran distribusi yang akan dipergunakan selama periode yang akan datang
- d. rencana biaya tentang distribusi selama periode yang akan datang
- e. rencana tentang media-media promosi yang akan dipergunakan selama periode yang akan datang
- f. rencana tentang biaya promosi selama periode yang akan datang
- g. rencana tentang pengembangan produk selama periode yang akan datang dll.

B. Kegunaan/Tujuan anggaran penjualan

Secara umum semua anggaran termasuk anggaran penjualan mempunyai tiga kegunaan/tujuan pokok yaitu:

- a. sebagai pedoman kerja
- b. sebagai alat pengkoordinasian kerja dan
- c. sebagai alat pengawasan kerja yang membantu manajemen dalam memimpin jalannya perusahaan.

Sedangkan secara khusus, anggaran penjualan berguna sebagai dasar penyusunan semua anggaran-anggaran dalam perusahaan.

C. Konsep anggaran penjualan

Menurut Gunawan A. dkk. (2003:122) penyusunan konsep anggaran dapat dikatakan mencakup segala kegiatan dibidang penjualan. Ada beberapa komponen pokok konsep anggaran penjualan antara lain:

1. Dasar-dasar penyusunan anggaran
 - a. Menyusun tujuan perusahaan
 - b. Menyusun strategi perusahaan
 - c. Menyusun forecast penjualan
2. Menyusun anggaran penjualan
 - a. Anggaran promosi dan advertensi
 - b. Anggaran biaya-biaya penjualan
 - c. Rencana pemasaran

penyusunan anggaran penjualan harus sesuai dengan tujuan umum perusahaan dan strategi perusahaan.

Dalam melakukan penganggaran penjualan perlu dipertimbangkan beberapa faktor tertentu seperti:

1. Karakteristik pasar yang dihadapi perusahaan seperti :
 - a. luas pasar:
 - bersifat local
 - bersifat regional
 - bersifat nasional
 - b. Keadaan persaingan
 - bersifat monopoli
 - bersifat persaingan bebas
 - bersifat persaingan monopolistis
 - c. Kemampuan pasar untuk menyerap barang
 - d. Keadaan/sifat konsumen, apakah konsumen merupakan
 - konsumen akhir
 - konsumen induatri
2. Kemampuan financial
 - a. kemampuan membiayai penelitian pasar yang dilakukan

- b. kemampuan membiayai usaha-usaha untuk mencapai target penjualan (modal kerja)
 - c. kemampuan membeli bahan mentah untuk memenuhi target penjualan.
3. Keadaan personalia
- a. Apakah jumlah tenaga kerja yang tersedia cukup, kurang atau berlebihan
 - b. Apakah tenaga yang tersedia mampu untuk melakukan tugas-tugasnya agar target yang ditentukan tercapai.
4. Deminsi waktu

Hal ini perlu diperhatikan sebab apabila membuat rencana terlalu awal kemungkinan akan terjadi perubahan keadaan dan juga perlu di pertimbangkan sampai seberapa lama rencana yang disusun tersebut masih reable.

D. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran penjualan

Menurut M. Munandar (1985:52) suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik bilamana taksiran-taksiran yang termuat di dalamnya cukup akurat sehingga tidak jauh beda dengan realisasinya. Dan secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok:

1. Faktor internal

Adalah data informasi dan pengalaman yang terdapat dalam perusahaan sendiri.

Factor *internal* tersebut juga memiliki beberapa factor antara lain berupa:

- Penjualan tahun sebelumnya yang meliputi kualitas, kuantitas, harga, waktu maupun tempat penjualan.
- Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan.
- Kapasitas produk yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan perluasannya diwaktu yang akan datang
- Tenaga kerja yang tersedia
- Modal kerja yang dimiliki perusahaan
- Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan

2. *Faktor eksternal*

Adalah data informasi dan pengalamian yang terdapat di luar perusahaan, tetapi disana mempunyai pengaruh terhadap anggaran penjualan perusahaan. factor *eksternal* tersebut juga memiliki beberapa factor antara lain berupa:

- Keadaan persaingan di pasar
- Posisi perusahaan dalam persaingan
- Tingkat pertumbuhan penduduk
- Tingkat penghasilan masyarakat
- Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan perusahaan (*demand elasticity*)
- Agama, dan budaya masyarakat.
- Berbagai kebijaksanaan pemerintah.
- Keadaan perekonomian nasional maupun internasional
- Kemajuan teknologi.

Menurut Gunawan A. dkk. (2003:128) rencana penjualan agar realistis perlu mempertimbangkan beberapa faktor diantaranya yaitu:

1. *Faktor Eksternal*

Adalah yakni pengaruh yang datangnya dari luar perusahaan. Pengaruh ini tidak dapat diabaikan, bahkan perusahaan harus berusaha mengambil segi-segi positif dari pengaruh ini dan memamfaatkannya pengaruh yang datang dari luar perusahaan yang meliputi:

- Kebutuhan masyarakat akan produk
- Harapan pemerintah terhadap industri
- Persaingan diantara pengusaha

2. *Faktor internal*

Adalah yakni factor atau kekuatan yang datangnya dari dalam perusahaan sendiri misalnya :

Kapasitas produksi yang dimiliki dan akan dimiliki pada waktu mendatang

Kemampuan perusahaan untuk merebut pasaran

Kemampuan pembelanjaan yang dimiliki perusahaan

3. Factor kehendak dari pimpinan perusahaan tentang posisi yang ingin dimiliki perusahaan di masa yang akan datang.

E. Politik harga dalam anggaran penjualan

Menurut Gunawan A. dkk. (2003:124) penetapan harga jual per unit produk sangat berpengaruh dalam penyusunan anggaran penjualan, Tetapi juga saling ketergantungan antara kuantitas (volume) penjualan yang diharapkan dengan tingkat harga yang direncanakan. Oleh karena itu manajemen harus betulbetul memperhatikan masalah kebijakan penetapan harga. Ada dua dasar yang berhubungan dengan masalah penentuan harga, dalam hubungannya dengan volume penjualan yaitu:

- Estimasi terhadap kurva permintaan
- Kurva biaya per unit.

Manajer seringkali kesulitan dalam mengambil keputusan seandainya diharuskan memilih salah satu dari 2 kebijaksanaan :

- Menaikkan tingkat harga perunit produk tetapi volume penjualan dalam unit menurun
- Meneurunkan tingkat harga perunit produk tetapi volume penjualan akan meningkat

Contoh soal : sebuah perusahaan semula mengharapkan dapat menjual 5000 unit produknya dengan harga Rp. 2,- per unit. Biaya-biaya yang ditanggung adalah Rp. 3000,- yang bersifat tetap dan Rp. 4000,- bersifat variabel. Tetapi akhir-akhir ini diperkirakan bahwa target tersebut tidak dapat dicapai lagi. Manajemen dihadapkan pada 3 alternatif kebijaksanaan yang harus dipilihnya yakni :

- a. mempertahankan seperti apa yang direncanakan
- b. menaikkan harga 10% turunnya volume 10%
- c. menaikkan volume 10% dengan menurunkan harga dengan 10%

	Mempertahankan rencana	Kenaikan harga 10%	Kenaikan volume 10%
Unit	5.000	4.500	5.500
Harga/unit	Rp. 2,-	Rp. 2,20,-	Rp.1,80
Penjualan	Rp. 10.000,-	Rp. 9.900,-	Rp. 9.900,-
Biaya-biaya :			
Biaya tetap	Rp.3.000,-	Rp. 3.000,-	Rp. 3.000,-
Biaya variabel	Rp. 4.000,-	Rp. 3.600,-	Rp. 4.400,-
Total biaya	Rp. 7. 000,-	Rp. 6.600,-	Rp. 7.400,-
Laba	Rp. 3.000,-	Rp. 3.300,-	Rp. 2.500,-

Meskipun antara alternatif 2 dan alternatif 3 terdapat kesamaan dalam nilai penjualan Rp.9.900 tetapi alternatif 3 mempunyai beban biaya yang lebih besar. Hal ini disebabkan karena menaikkan tingkat penjualan tentu diikuti dengan kenaikan volume produksi. Kenaikan volume produksi mengakibatkan kenaikan biaya variabelnya. Akibatnya alternatif 2 mendatangkan laba yang lebih besar.

F. Pengaruh marketing terhadap penjualan dan langkah dalam penyusunan rencana penjualan.

Di dalam langkah kenyataan yang lebih umum terjadi, besarnya penjualan yang akan dicapai tidak hanya tergantung pada tingkat harga yang kita pilih. Di dalam struktur persaingan yang sempurna justru perusahaan tidak bisa mempengaruhi tingkat harga.

Dalam penyusunan anggaran penjualan langkah yang perlu dilakukan adalah :

1. Penentuan dasar-dasar anggaran
 - a. penentuan relevant variable yang pengaruhi penjualan
 - b. penentuan tujuan umum dan khusus yang diinginkan

- c. penentuan strategi pemasaran yang dipakai
- 2. Penyusunan rencana penjualan
 - a. analisa ekonomi moneter dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek makro
 - b. melakukan analisa industri
 - c. melakukan analisa prestrasi penjualan yang lalu
 - d. analisa penentuan prestasi penjualan yang akan datang
 - e. menyusun forecast penjualan
 - f. menentukan jumlah penjualan yang di anggarkan (*budgeted sales*)
 - g. menghitung rugi laba/rugi yang mungkin diperoleh (*budgeted profit*)
 - h. mengkomunikasikan rencana penjualan yang telah disetujui pada pihak lain yang berkepentingan

Penilaian :

Latihan soal

1. Jelaskan mengapa anggaran penjualan merupakan dasar bagi penyusunan anggaran yang lain?
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan anggaran penjualan dan apa tujuan dilakukan anggaran penjualan?
3. Apakah penyusunan anggaran penjualan akan memunculkan suatu masalah ?
4. Jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran penjualan!
5. Jelaskan pengaruh marketing terhadap penjualan dan langkah dalam penyusunan rencana penjualan !
6. Sebuah perusahaan semula mengharapkan dapat menjual 6000 unit produknya dengan harga Rp. 2,- per unit. Biaya-biaya yang ditanggung adalah Rp. 3000,- yang bersifat tetap dan Rp. 4000,- bersifat variabel. Tetapi akhir-akhir ini diperkirakan bahwa target tersebut tidak dapat dicapai lagi. Manajemen dihadapkan pada 3 alternatif kebijaksanaan yang harus dipilihnya yakni :
 - a. mempertahankan seperti apa yang direncanakan
 - b. menaikkan harga 10% turunnnya volume 10%
 - c. menaikkan volume 10% dengan menurunkan harga dengan 10%

diminta: dari ketiga alternatif tersebut manakah yang dipilih manajemen perusahaan tersebut? jelaskan!

Kriteria ketuntasan :

Untuk dapat memperoleh umpan balik, cocokkanlah jawaban anda untuk soal-soal diatas dengan kunci jawaban yang tersedia di bagian akhir modul. Hitunglah jumlah jawaban anda yang benar. Kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkatan penguasaan terhadap materi yang anda pelajari.

Rumus :

Tingkat penguasaan = prosentase bobot jawaban x 100

	Bobot
Soal 1	: 10 %
Soal 2	: 15 %
Soal 3	: 15%
Soal 4	15 %
Soal 5	: 10%
Soal 6	: 35 %
Total	100 %

Arti tingkat penguasaan yang Anda capai:

90 - 100 = baiksekali

80 - 89 = baik

70 - 79 = cukup

< 69 kurang

Kalau tingkat penguasaan Anda mencapai 80 ke atas, Anda dapat meneruskan dengan kegiatan berikutnya. Bagus! Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih di bawah 80, Anda harus mengulangi kegiatan belajar itu, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

Daftar pustaka

Gunawan, Adisaputro , 2007, *Anggaran Bisnis*, Edisi Revisi, Penerbit BPFE, Yogyakarta.

Marawan, Asri, 1984, *Anggaran Perusahaan*, Buku Satu, Edisi Revisi, Penerbit BPFE, Yogyakarta

Munandar, 1984, *Budgeting*, Edisi Revisi, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Tendi, Haruman, 2007, *Penyusunan Anggaran Perusahaan*, Edisi Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.

MODUL 4

FORECAST PENJUALAN

Alokasi waktu : 2 kali pertemuan x 50 sks/menit

Petunjuk Penggunaan

1. Dosen memberikan pengantar tentang materi yang akan dibahas
2. Dosen menjelaskan tentang forecast penjualan
3. Dosen dan mahasiswa mendiskusikan bersama tentang forecast penjualan
4. Mahasiswa memberi tanggapan berupa pertanyaan
5. Mahasiswa mengerjakan soal-soal latihan

Kompetensi dasar : memahami dan menganalisis forecast penjualan

Indikator :

1. Menjelaskan pengertian forecasting penjualan
2. Menjelaskan hubungan antara forecast penjualan dengan rencana penjualan
3. Menjelaskan dan menghitung metode forecasting
4. Menjelaskan teknik-teknik dalam forecasting

Pengalaman belajar/Materi :

A. Pengertian Forecasting penjualan

Dalam dunia usaha sangat penting diperkirakan hal-hal yang terjadi di masa depan sebagai sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Dalam menjalankan usahanya salah satu dari dua pendekatan yakni :

1. *Pendekatan speculative*, di mana perusahaan tidak dapat memperhitungkan resiko yang diakibatkan oleh ketidakpastian faktor-faktor intern dan ekstern.
2. *Pendekatan Cakulative risk*, di mana perusahaan secara aktif melakukan efitimasi terhadap resiko yang diakibatkan oleh ketidakpastian faktor-faktor intern dan ekstern.

Faktar-faktor internal berupa :

1. kualitas dan kegunaan produk perusahaan yang terdiri dari:
 - bagaimana produk itu dipakai
 - mengapa orang membeli produk tersebut
 - penggunaan potensil produk

- perubahan-perubahan yang dapat menaikkan kegunaan produk
2. ongkos produksi dan distribusi produk perusahaan, yang menyangkut hal-hal
 - proses pembuatan produk
 - teknologi yang dipakai
 - bahan mentah yang dipakai
 - kapasitas produk
 - biaya memasarkan produk
 3. kecakapan manajemen perusahaan sendiri (*managerial skill*) yang terdiri atas
 - penghayatan persoalan yang dihadapi
 - Kemampuan melakukan *forecast*
 - Kemampuan melihat reaksi pesaing

Sedangkan faktor-faktor eksternal terdiri dari :

1. kecakapan manajemen pesaing
2. volume kegiatan perekonomian, yang ditentukan oleh :
 - konsumen dan tingkat daya belinya
 - manajer lain (produsen lain) yang sejenis
 - *speculator*
 - peraturan hukum yang mengatur produksi distribusi produk
 - keadaan politik
 - kondisi lingkungan
 - kehidupan organisasi ekonomi
3. barang substitusi serta kemungkinan penemuan barang-barang yang lebih baik.
4. selera rakyat.

Dalam perusahaan terdapat konteks analisis masa mendatang yaitu melakukan analisis peramalan (*forecasting*). Peramalan (*forecasting*) adalah perkiraan mengenai sesuatu yang belum pernah terjadi sedangkan *forecasting penjualan* adalah proyek teknis daripada permintaan langganan potensial untuk suatu waktu tertentu dengan berbagai asumsi peramalan (*forecasting*) selalu bertujuan agar ramalan (*forecast*) yang dihasilkan mampu meminimumkan pengaruh ketidakpastian yang dihadapi perusahaan. Dengan kata lain peramalan

(*forecasting*) bertujuan mendapatkan perkiraan yang dapat meminimumkan kesalahan meramal (*forecast error*).

B. Hubungan Forecast dengan Rencana Penjualan

Forecast adalah ramalan tentang apa yang akan terjadi pada waktu yang akan datang, sedangkan rencana penjualan merupakan penentuan penjualan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang dengan demikian dapat dikatakan bahwa *forecast* ramalan harus dipandang sebagai salah satu masukan dalam pembuatan rencana.

Forecast penjualan menjadi suatu alat yang penting yang dapat mempengaruhi manajer dalam membuat perencanaan penjualan. Manajemen perusahaan mungkin menerima, memodifikasi atau menolak ramalan penjualan yang dihasilkan. Dalam rencana penjualan, perusahaan memasukan keputusan manajemen berdasarkan hasil ramalan, masukan lain dan kebijakan manajemen tentang hal-hal yang berkaitan (contoh volume penjualan, harga, usaha penjualan, produksi dan biaya-biaya).

C. Pemilihan Metode Forecasting

Forecast memiliki peran penting sebagai pedoman dalam pembuatan rencana. Rencana kerja yang menggunakan *Forecast* akan lebih baik dibanding tanpa forecast sama sekali.

Terdapat banyak metode yang dapat digunakan untuk melakukan permalan, namun tidak seluruh metode sesuai untuk setiap masalah. Tidak ada suatu metode *Forecast* yang universal dan sesuai untuk semua masalah. Suatu metode mungkin sangat cocok untuk membuat *forescast* mengenai suatu hal, namun belum tentu tepat untuk masalah lain. Oleh karena itu harus dapat dilakukan pemilihan metode yang paling sesuai, yakni metode yang dapat meminimumkan kesalahan *forecasting*. Untuk memilih metode forecasting penjualan dipengaruhi berbagai faktor berikut:

- ✓ Sifat pruduk yang dijual
- ✓ Metode distribusi yang dipakai (langsung - tak langsung)

- ✓ Besarnya perusahaan dibanding dengan pesaing-pesaingnya
- ✓ Tingkat persaingan yang dihadapi
- ✓ Data histories yang tersedia
- ✓ Sitat permintaan produk yang bersangkutan

Forecast penjualan mempengaruhi, bahkan menentukan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil umpamanya :

Sehingga dapat dikatakan bahwa forecast penjualan merupakan "pusat" dari seluruh perencanaan perusahaan, dan ini akan menentukan potensi penjualan dan luas pasar yang dikuasai mendatang.

Penggunaan metode statistik saja secara keseluruhan masih kurang dapat dipercaya hasilnya, sebab banyak hal yang tidak dapat diukur secara kuantitatif seperti; perkembangan politik dan kebijaksanaan pemerintah, struktur masyarakat, perubahan selera konsumen. Sebaliknya penggunaan judgment saja juga dianggap kurang bijaksana dan justru banyak kelemahannya. Karena penggunaan judgment kadang-kadang bersifat pribadi dan sukar dimengerti oleh pihak lain.

Sehingga dapat dikatakan bahwa forecasting menghendaki perpaduan antara analisa yang ilmiah dan pendapat pribadi perencana teknik statistik dipakai sebagai alat primer sedangkan interpretasi dan judgment dipakai sebagai pelengkap.

D. Teknik-teknik dalam forecasting penjualan

Forecasting adalah suatu cara untuk mengukur atau menaksir kondisi bisnis di masa mendatang. Pengukuran tersebut bisa dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Pengukuran secara kuantitatif biasanya menggunakan metode statistik dan matematik sedangkan pengukuran secara kualitatif bisanya menggunakan judgement (pendapat). Sebenarnya kedua cara ini mempunyai banyak kelemahan-kelemahan. Penggunaan metode statistik saja secara keseluruhan masih kurang dapat dipercaya hasilnya, sebab banyak hal yang tidak bisa diukur secara kuantitatif seperti perkembangan politik dan kebijakan pemerintah, struktur masyarakat, perubahan selera konsumen. Sebaliknya penggunaan judgement saja juga dianggap banyak kelemahan dan kurang bijaksana, karena penggunaan judgement kadang-kadang bersifat pribadi dan sukar dimengerti oleh pihak lain.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa forecasting menghendaki perpaduan antara analisa ilmiah dan pendapat perencana. Teknik statistik dipakai sebagai alat primer sedangkan judgement dipakai sebagai pelengkap.

1 Forecast Berdasarkan Pendapat

Biasanya digunakan untuk menyusun forecast penjualan maupun forecast kondisi bisnis pada umumnya. Sumber pendapat yang dipakai antara lain :

1. pendapat salesman

Para salesman diminta untuk mengukur apakah ada kemajuan atau kemunduran segala hal yang berhubungan dengan tingkat penjualan pada daerah masing-masing. Kemudian mereka diminta untuk mengestimasi tentang tingkat penjualan di daerah masing-masing di waktu mendatang.

2. pendapat sales manajer

perkiraan yang dikemukakan oleh salesman perlu dibandingkan dengan perkiraan yang dibuat oleh kepala bagian penjualan.

3. pendapat para ahli (konsultan)

jika perkiraan dari salesman dan kepala *bagian* penjualan sangat bertentangan satu sama lain, perusahaan perlu meminta bantuan kepada para konsultan.

4. survey konsumen

apabila ketiga pendapat tersebut masih kurang dapat dipertanggung jawabkan, biasanya perusahaan melakukan penelitian langsung kepada konsumen.

2 Forecast berdasarkan perhitungan statistie

1. Analisis Trend

Trend adalah gerakan yang berjangka panjang, seolah-olah alun ombak dan cenderung untuk menuju kesatu arah, menaik atau menurun.

a. Trend Bebas

Dikatakan penerapan garis trend bebas karera tidak menggunakan rumus matematika.

Cantoh : suatu perusahaan ingin membuat forecast penjualan dengan data sebagai berikut:

Tahun (X)	Penjualan (y)
1979	130
1980	145
1981	150
1982	165
1983	170

b. garis tren dengan metode setengah rata-rata

pada metode setengah rata-rata sudah mulai menggunakan perhitungan unsur subyektivitas sudah dihilangkan.

$$Y = a + b X$$

a = rata-rata kelompok I

$$B = \frac{(X \text{ kelompok II}) - (X \text{ kelompok I})}{n}$$

n = jumlah tahun dalam kelompok II dan I

x = jumlah tahun dihitung dari periode besar

c. garis trend secara matematis

ada 2 teknik dalam metode ini yang umum digunakan untuk menggambar garis trend yaitu : *metode moment* dan *metode least square*.

1. *metode moment*

rumus dasar yang digunakan :

$$I. Y = a + bX$$

$$II. \sum Y_i = n \cdot a + b \sum i$$

$$III. \sum X_i Y_i = a \sum X_i + b \sum X_i^2$$

2. *metode least square*

Dengan persamaan trend : $Y = a + bX$

Dimana :

$$I. a = \frac{\Sigma Y}{n}$$

$$II. b = \frac{\Sigma XY}{\Sigma X^2}$$

2. Analisis Growth (pertumbuhan)

rumus dasar yang digunakan :

$$P_n = P_0(I + I)^n$$

dimana:

P_n : volume penjualan tahun ke-n

P_0 : volume penjualan tahun dasar

n : periode atau tahun

I : *Internal* (tingkat pertumbuhan penjualan)

3. Analisa Korelasi

Anali-sa korelasi digunakan untuk menggali hubungan sebab akibat antara beberapa variable. Dalam analisis regresi, pengaruh linier antara nilai suatu variable dengan variable lain, dinyatakan dengan formula sebagai berikut :

$$Y = f(X)$$

Yang berarti nilai variable dependen (Y) ditentukan oleh nilai variable independend (X) maka besar pengaruh, sebenarnya dari variable independent terhadap variable dependen dinyatakan dengan persamaan :

$$Y = a + b(X)$$

Maka formula regresi yang digunakan adalah :

$$Y_p = a + b(X)$$

Dimana :

A = jumlah pasang observasi

h = koefisien regresi

4. Forecast dengan metode-metode Khusus

1. Analisa Industri

Analisis ini berfokus pada kegiatan memperkirakan *market share* yang dimiliki perusahaan. Semakin besar *market share* yang dimiliki, menunjukkan posisi persaingan usaha yang lebih kuat dibanding perusahaan lain. Sebaliknya, *market share* yang kecil mencerminkan posisi perusahaan yang lebih lemah dibanding perusahaan lain.

$$\text{marketshare} = \frac{\text{Penjualan perusahaan}}{\text{Penjualan industri}} \times 100\%$$

Analisis industri meliputi :

1. menentukan proyeksi *demand* industri untuk mengetahui prospek perkembangan industri produk dimasa mendatang.
2. menilai posisi perusahaan dalam industri sejenis, yang terukur dengan besarnya *market share* yang diperoleh perusahaan.
3. proyeksi posisi perusahaan dimasa mendatang, melalui perhitungan *Expected market share*.

2. Analisis Lini Produk (Product Line)

Digunakan pada perusahaan-perusahaan yang menghasilkan lebih dari satu produk masing-masing produk tidak dapat diambil kesamaannya dan harus dibuat *forecast* secara terpisah.

3. penggunaan akhir

Analisa ini digunakan pada perusahaan-perusahaan yang memproduksi barang-barang tidak langsung dapat di konsumsi, melainkan masih memerlukan proses lebih lanjut untuk menjadi produk akhir.

Penilaian :**Latihan Soal :**

1. Jelaskan mengapa forecast penjualan merupakan pusat dari sebuah perencanaan perusahaan dan akan menentukan potensi perusahaan dan luas pasar yang dikuasai mendatang?
2. Jelaskan apakah hasil forecast yang diperoleh akan sama dengan yang direncanakan?
3. Teknik pengukuran forecasting dapat diukur secara kualitatif dan kuantitatif dan jelaskan kelemahan dari masing-masing teknik tersebut!
4. Jelaskan apakah bisa sebuah perusahaan hanya memilih salah satu dari teknik pengukuran forecasting?

Kriteria ketuntasan :

Untuk dapat memperoleh umpan balik, cocokkanlah jawaban anda untuk soal-soal diatas dengan kunci jawaba yang tersedia di bagian akhir modul. Hitunglah jumlah jawaban anda yang benar. Kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkatan penguasaan terhadap materi yang anda pelajari.

Rumus :

Tingkat penguasaan = prosentase bobot jawaban x 100

	Bobot
Soal 1	: 25 %
Soal 2	: 25 %
Soal 3	: 25 %
Soal 4	: 25 %
Total	100 %

Arti tingkat penguasaan yang Anda capai:

90 - 100 = baiksekali

80 - 89 = baik

70 - 79 = cukup

< 69 kurang

Kalau tingkat penguasaan Anda mencapai 80 ke atas, Anda dapat meneruskan dengan kegiatan berikutnya. Bagus! Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih di bawah 80, Anda harus mengulangi kegiatan belajar itu, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

Daftar pustaka

Gunawan, Adisaputro , 2007, *Anggaran Bisnis*, Edisi Revisi, Penerbit BPFE, Yogyakarta.

Marawan, Asri, 1984, *Anggaran Perusahaan*, Buku Satu, Edisi Revisi, Penerbit BPFE, Yogyakarta

Munandar, 1984, *Budgeting*, Edisi Revisi, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Tendi, Haruman, 2007, *Penyusunan Anggaran Perusahaan*, Edisi Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.

MODUL 5

ANGGARAN PRODUKSI

Alokasi waktu : 2 kali pertemuan x 50 sks/menit

Petunjuk Penggunaan

1. Dosen memberikan pengantar tentang materi yang akan dibahas
2. Dosen menjelaskan tentang anggaran produksi
3. Dosen dan mahasiswa mendiskusikan bersama tentang anggaran produksi
4. Mahasiswa memberi tanggapan berupa pertanyaan
5. Mahasiswa mengerjakan soal-soal latihan

Kompetensi dasar : memahami dan menganalisis anggaran produksi

Indikator :

1. Menjelaskan pengertian anggaran produksi
2. Menjelaskan tujuan penyusunan anggaran produksi
3. Menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran produksi
4. Menjelaskan dan menyusun serta menghitung anggaran produksi
5. Menjelaskan anggaran produksi sebagai alat perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan

Pengalaman belajar/Materi :

1 PENGERTIAN ANGGARAN PRODUKSI

Sebelum suatu perusahaan menyusun anggaran produksi terlebih dahulu perusahaan tersebut menentukan tingkat penjualan. Dari pernyataan tersebut dapat kita simpulkan anggaran produksi dalam arti luas yaitu penjabaran dari rencana penjualan menjadi rencana produksi. Sehingga kegiatan produksi tidak dapat berdiri sendiri melainkan aktivitas penunjang dari rencana penjualan.

Sedangkan anggaran produksi dalam arti sempit juga disebut anggaran jumlah yang harus diproduksi adalah suatu perencanaan tingkat atau volume barang yang harus diproduksi oleh perusahaan agar sesuai dengan volume atau tingkat penjualan yang telah direncanakan. Hal ini merupakan salah satu bagian dari rencana perusahaan dibidang produksi.

Rencana perusahaan dalam bidang produksi yaitu :

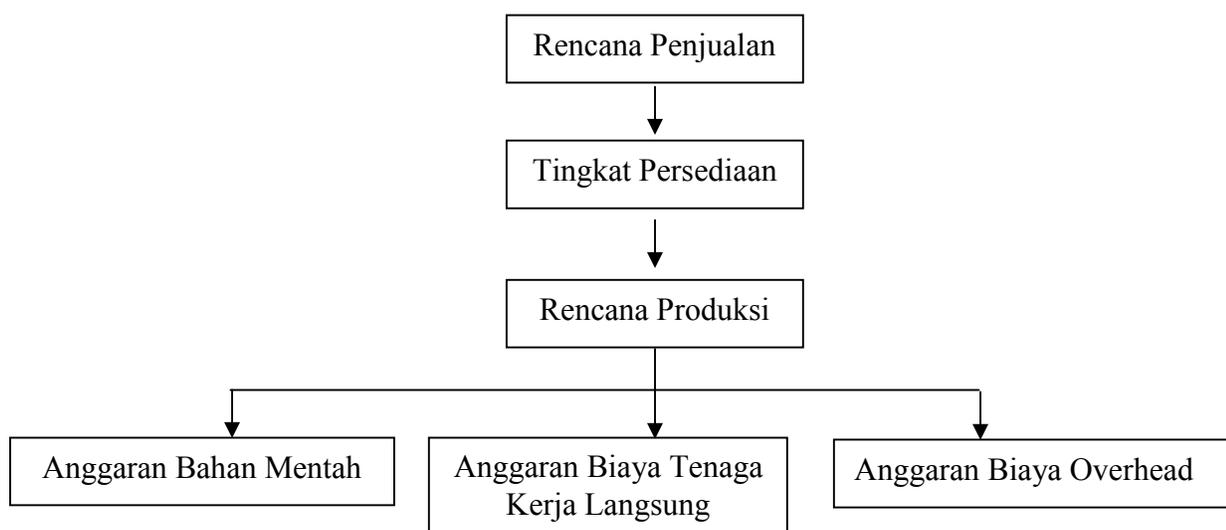
1. Rencana tentang routing (urut-urutan) proses produksi sejak dari bahan mentah sampai menjadi barang jadi.
2. Rencana tentang lay-out (penempatan) serta penyusunan mesin-mesin dan peralatan produksi di dalam tempat dimana proses produksi akan diselenggarakan (pabrik).
3. Rencana tentang scheduling produksi.
4. Rencana tentang organisasi produksi yang akan dipergunakan selama periode yang akan datang.
5. Rencana tentang pengembangan produk selama periode yang akan datang.
6. Rencana tentang biaya-biaya produksi selama periode yang akan datang, dsb.

Dalam perencanaan produksi mencakup masalah-masalah yang bersangkutan dengan penentuan :

- Tingkat produksi
- Kebutuhan fasilitas-fasilitas produksi
- Tingkat persediaan barang jadi

Anggaran produksi merupakan dasar untuk menyusun anggaran bahan mentah, anggaran tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik.

Sehingga hubungan antara tingkat penjualan, tingkat produksi, dan tingkat persediaan dapat digambarkan secara diagramatis seperti berikut ini :



2 TUJUAN PENYUSUNAN ANGGARAN PRODUKSI

Anggaran produksi merupakan alat untuk merencanakan, mengkoordinir kegiatan-kegiatan produksi dan mengontrol kegiatan tersebut. Adapun tujuan dari penyusunan anggaran produksi yaitu :

- Menunjang kegiatan penjualan, sehingga barang dapat disediakan sesuai dengan yang telah direncanakan.
- Menjaga tingkat persediaan barang yang memadai.
- Mengatur produksi sedemikian rupa sehingga biaya-biaya produksi barang yang dihasilkan akan seminimal mungkin.

Untuk membuat rencana produksi eksekutif produksi harus menyelesaikan masalah koordinasi penjualan, persediaan dan produksi sehingga menghasilkan biaya keseluruhan yang serendah mungkin. Pentingnya koordinasi perencanaan produksi tidak dapat terlalu ditekankan kerana mempengaruhi banyak keputusan yang berhubungan dengan biaya, komitmen modal, karyawan dan lainnya.

Keputusan yang dibutuhkan untuk membuat rencana produksi mencakup berikut ini :

1. Kebutuhan produksi total (menurut produk) untuk periode anggaran.
2. Kebijakan persediaan mengenai tingkat produk jadi, produk dalam proses, dan biaya penyimpanan persediaan.
3. Kebijakan kapasitas pabrik, seperti batasan permulaan yang diperbolehkan dari tingkat produksi yang stabil sepanjang tahun.
4. Kecukupan fasilitas produksi.
5. Tersedianya bahan langsung, komponen yang dibeli, dan tenaga kerja.
6. Panjangnya waktu pemrosesan.
7. Jumlah yang ekonomis
8. Waktu produksi sepanjang periode anggaran, menurut produk dan menurut pusat tanggung jawab.

3 FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENYUSUNAN ANGGARAN PRODUKSI

Agar anggaran berfungsi dengan baik, maka taksiran-taksiran yang termuat didalamnya agar cukup akurat, sehingga tidak jauh beda dengan realisasinya nanti. Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat, diperlukan data, informasi dan pengalaman, yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun anggaran. Faktor-faktor tersebut antara lain :

1. Rencana tentang jenis dan jumlah barang yang akan dijual selama periode yang akan datang.
2. Kapasitas mesin dan peralatan produksi yang tersedi serta kemungkinan perluasannya diwaktu yang akan datang.
3. Tenaga kerja yang tersedia.
4. Model kerja yang dimiliki perusahaan.
5. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan.
6. Luas perusahaan yang optimal yaitu kapasitas produksi yang memberikan biaya produksi rata-rata per unit yang paling rendah.
7. Kebijakan perusahaan dibidang persediaan barang jadi.
8. Kebijakan perusahaan dalam menetapkan pola produksi selama periode yang akan datang. Pola produksi terdiri dari 3 pola antara lain :
 - pola produksi stabil adalah perkembangan yang stabil dari jumlah unit yang akan diproduksi dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang.
 - Pola produksi yang bergelombang sesuai dan setingkat dengan gelombang dari pola penjualan ialah perkembangan jumlah unit yang akan diproduksi dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang, yang tidak stabil dan tidak teratur, melainkan berfluktuasi sesuai dan setingkat dengan fluktuasi penjualannya.
 - Pola produksi yang bergelombang secara lebih moderat dari pada gelombang dari pola penjualan yaitu perkembangan jumlah unit yang akan diproduksi yang tidak stabil dan tidak teratur dari waktu ke waktu tetapi fluktuasinya tidak sesuai dan tidak setingkat dengan fluktuasi jumlah penjualannya, melainkan lebih moderat.

4. MENYUSUN ANGGARAN PRODUKSI

Secara garis besar anggaran produksi disusun dengan menggunakan rumus umum sebagai berikut :

$$\begin{array}{r}
 \text{Tingkat penjualan (dari anggaran penjualan) XXX} \\
 \underline{\text{Tingkat persediaan akhir XXX}} \quad + \\
 \text{Jumlah XXX} \\
 \underline{\text{Tingkat persediaan awal XXX}} \quad - \\
 \text{tingkat produksi XXX}
 \end{array}$$

Selain cara penyusunan di atas ada pula cara yang dapat dilakukan untuk menyusun anggaran produksi dan pelaksanaannya :

A. Tahap Perencanaan

- Menentukan periode waktu yang akan dipakai sebagai dasar dalam penyusunan bagian produksi
- Menentukan jumlah satuan fisik dari barang yang harus dihasilkan.

B. Tahap Pelaksanaan

- Menentukan *kapan* barang diproduksi
- Menentukan *di mana* barang akan diproduksi
- Menentukan urutan-urutan proses produksi
- Menentukan standart penggunaan fasilitas-fasilitas produksi untuk mencapai efisiensi
- Menyusun program tentang penggunaan bahan mentah, buruh, service dan peralatan
- Menyusun standart biaya produksi
- Membuat perbaikan-perbaikan bilamana diperlukan.

Dalam menyusun anggaran produksi hal-hal yang harus diperhatikan antara lain :

- a. Mengutamakan stabilitas produksi terlebih dahulu yang harus ditentukan adalah kebutuhan selama 1 tahun dan kemudian memperkirakan kebutuhan setiap bulannya yang akhirnya antara tingkat persediaan dan kebutuhan harus disesuaikan agar produksi tetap stabil.

b. Mengutamakan pengendalian tingkat persediaan terlebih dahulu ditentukan perkiraan besarnya persediaan awal dan akhir tahun untuk mendapatkan tingkat persediaan yang perlu dari bulan ke bulan dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu :

1. selisih antara persediaan awal dan akhir tahun dibagi dengan 12, tetapi cara ini mempunyai kelemahan yaitu sering ditemukannya bilangan - bilangan yang tidak bulat sehingga sulit untuk dilaksanakan dengan tepat.

Persediaan awal tahun = XXX unit

Persediaan akhir tahun = XXX unit

Selisih = XXX unit

Selisih x 1 unit = XXX unit (alokasi per bulan)

12

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

Persediaan awal tahun = XXX unit

Persediaan akhir tahun = XXX unit

Selisih = XXX unit

Selisih x 1 unit = XXX unit

Angka pembagi yang menghasilkan bilangan bulat

Pengalokasian ini pada dasarnya terserah pada kebijakan perusahaan atau pembuatan anggaran.

- c. Cara kombinasi dimana baik tingkat persediaan maupun tingkat produksi sama-sama berfluktuasi pada batas-batas tertentu.

ANGGARAN PRODUKSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN, PENGKOORDINASIAN DAN PENGAWASAN

1. anggaran produksi disusun berdasarkan anggaran penjualan yang disusun sebelumnya yang disebabkan hal - hal yang berhubungan dengan produksi diselaraskan dengan kemampuan menjual.
2. anggaran produksi mengkoordinasikan berapa jumlah yang akan diproduksi dengan keadaan financial, pemodalannya, perkembangan produk dan tingkat penjualan.
3. anggaran produksi sebagai pengawasan meliputi pengawasan kualitas, kuantitas dan biaya.

Penilaian :

Latihan Soal :

1. Apa yang dimaksud dengan anggaran produksi dan apa manfaatnya menyusun anggaran produksi?
2. Sebutkan dan jelaskan kebijaksanaan penyusunan anggaran produksi!
3. Diharapkan 60 unit barang X akan berada di tangan perusahaan pada awal periode nanti. Penjualan selama 1 periode direncanakan 100 unit. Sedangkan persediaan akhir diperkirakan 40 unit. Berapa perusahaan akan memproduksi barang tersebut?
4. Sebutkan dan jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran produksi?
5. Jelaskan anggaran produksi sebagai alat perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan

Kriteria ketuntasan :

Untuk dapat memperoleh umpan balik, cocokkanlah jawaban anda untuk soal-soal diatas dengan kunci jawaban yang tersedia di bagian akhir modul. Hitunglah jumlah jawaban anda yang benar. Kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkatan penguasaan terhadap materi yang anda pelajari.

Rumus :

Tingkat penguasaan = prosentase bobot jawaban x 100

	Bobot
Soal 1	: 20 %
Soal 2	: 20 %
Soal 3	: 25 %
Soal 4	: 15 %
Soal 5	: 20 %
Total	100 %

Arti tingkat penguasaan yang Anda capai:

90 - 100 = baiksekali

80 - 89 = baik

70 - 79 = cukup

< 69 kurang

Kalau tingkat penguasaan Anda mencapai 80 ke atas, Anda dapat meneruskan dengan kegiatan berikutnya. Bagus! Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih di bawah 80, Anda harus mengulangi kegiatan belajar itu, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

Daftar pustaka

Gunawan, Adisaputro , 2007, *Anggaran Bisnis*, Edisi Revisi, Penerbit BPF, Yogyakarta.

Marawan, Asri, 1984, *Anggaran Perusahaan*, Buku Satu, Edisi Revisi, Penerbit BPF, Yogyakarta

Munandar, 1984, *Budgeting*, Edisi Revisi, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Tendi, Haruman, 2007, *Penyusunan Anggaran Perusahaan*, Edisi Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.

MODUL 6

ANGGARAN BAHAN MENTAH

Alokasi waktu : 2 kali pertemuan x 50 sks/menit

Petunjuk Penggunaan

1. Dosen memberikan pengantar tentang materi yang akan dibahas
2. Dosen menjelaskan tentang anggaran bahan mentah
3. Dosen dan mahasiswa mendiskusikan bersama tentang anggaran bahan mentah
4. Mahasiswa memberi tanggapan berupa pertanyaan
5. Mahasiswa mengerjakan soal-soal latihan

Kompetensi dasar : memahami dan menganalisis anggaran bahan mentah

Indikator :

1. Menjelaskan pengertian anggaran bahan mentah
2. Menjelaskan tujuan penyusunan anggaran bahan mentah
3. Menjelaskan dan menganalisis penyusunan anggaran bahan mentah

Pengalaman belajar/Materi :

A. Pengertian Anggaran Bahan Mentah

Bahan mentah yang digunakan dalam proses produksi dikelompokkan menjadi dua yaitu:

1. Bahan mentah langsung (*Direct Material*)
Yaitu seluruh bahan mentah dan suku cadang yang merupakan satu kesatuan bagian produk jadi dan dapat langsung didertifikasikan dengan biaya unit produk jadi.
2. Bahan Mentah tak Langsung (*Indirect Material*)
yaitu bahan mentah yang digunakan dalam proses produksi namun biayanya tidak dapat ditelusuri secara langsung pada tiap produk.

B. Tujuan Penyusunan Rencana Bahan Mentah

1. Memperkirakan jumlah kebutuhan bahan mentah
2. Memperkirakan jumlah pembelian bahan mentah
3. Memperkirakan kebutuhan dana untuk pembelian bahan mentah

4. Memperkirakan komponen Harga Pokok Produksi dengan adanya pemakaian bahan mentah untuk proses produksi (Product Costing)
5. Pengendalian bahan mentah

C. Anggaran Bahan Mentah terdiri dari Empat Sub Anggaran.

1. Anggaran kebutuhan bahan mentah (Materials Used Budget)

Anggaran ini merencanakan secara terperinci tentang jumlah unit bahan mentah dan suku cadang yang dibutuhkan untuk berproduksi selama periode yang akan datang. Anggaran ini harus menentukan jumlah tiap bahan mentah dan suku cadang menurut waktu, produk dan pusat tanggung jawab.

Tujuan Penyusunan Anggaran kebutuhan Bahan Mentah

Tujuan utama dari pembuatan anggaran kebutuhan bahan mentah ini adalah untuk menyediakan data untuk menyusun anggaran bahan mentah yang lain, yang secara terperinci bertujuan untuk :

1. Memberi data kepada bagian pembelian, sehingga bagian pembelian dapat melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian pembelian bahan mentah dengan baik
2. Memberi data untuk penyusunan anggaran biaya bahan mentah setiap jenis produk
3. Menentukan tingkat persediaan yang optimal
4. Sebagai dasar perencanaan dan pengendalian pemakaian bahan mentah

Dalam anggaran kebutuhan bahan mentah tercantum materi berikut :

1. Jenis barang jadi yang dihasilkan
2. Jenis bahan mentah yang digunakan
3. Departemen (bagian) yang dilalui dalam proses produksi
4. Standar penggunaan bahan mentah (SUR)
5. Waktu pemakaian Bahan mentah (satuan waktu : minggu, bulan, triwulan, semester)

Untuk menyusun Anggaran Kebutuhan Bahan Mentah digunakan formula berikut

$$\text{KBM} = \text{Unit Produksi} \times \text{SUR}$$

2. Anggaran Pembelian Bahan Mentah (Purchases Material Budget)

Anggaran pembelian menspesifikasi (1) jumlah setiap bahan mentah dan suku cadang yang akan dibeli, (2) penentuan waktu pembelian, dan (3) perkiraan besarnya biaya bahan mentah dan suku cadang yang dibeli (tiap pembelian dalam unit dan nilainya). Dengan demikian perbedaan anggaran pembelian ini dengan anggaran kebutuhan bahan mentah adalah (1) anggaran pembelian till menspesifikasi kuantitas (jumlah) yang berbeda, dari tiap jenis bahan dan suku cadang. Perbedaan dalam jumlah dihasilkan dari perubahan tingkat persediaan barang dan suku cadang yang direncanakan. (2) Anggaran kebutuhan bahan mentah hanya menspesifikasi kuantitas bahan mentah, sedangkan anggaran pembelian mencakup kuantitas dan nilainya.

Untuk membuat anggaran pembelian, manajer pembelian harus bertanggung jawab atas hal-hal berikut:

1. Mematuhi kebijakan manajemen tentang tingkat persediaan bahan mentah.
2. Menentukan jumlah unit dan waktu pembelian untuk setiap jenis bahan dan suku cadang.
3. Memperkirakan biaya per unit dari setiap bahan dan suku cadang yang akan dibeli

Formula:

Kebutuhan Bahan Mentah	xxx
<u>Kebutuhan Akhir Bahan Mentah</u>	xxx +
Jumlah Kebutuhan Sementara	xxx
<u>Persediaan Awal Bahan Mentah</u>	xxx -
Unit Bahan Mentah Yang dibeli	xxx

Pembelian	=	Unit Beli	x	Harga Beli
Bahan Mentah		Bahan Mentah	x	per unit

Persediaan merupakan sumber daya yang mengganggu namun memiliki nilai ekonomis. Persediaan mencerminkan investasi yang dirancang untuk memperlancar kegiatan produksi melayani pdanggan. Oleh karena menyimpan persediaan memerlukan dana yang "berhenti" (tidak memberi hasil apa-apa dibanding jika digunakan untuk tujuan lain) maka pengolahan persediaan yang tepat sangat diperlukan yakni persediaan yang cukup tidak berlebihan maupun kekurangan.

Pengelolaan besarnya persediaan memiliki banyak manfaat karena selain dapat mengurangi biaya juga untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Pada dasarnya pengelolaan besarnya bahan mentah ini berfungsi untuk :

1. Penyangga proses produlai sehingga proses tersebut dapat berjalan secara kontiyu.
2. Menetapkan besarnya bahan mentah yang tepat untuk disimpan sebagai sumber daya yang harus tetap ada.
3. Menangkal inflasi (fungsi "bedging"), yakni jika harga mengalami penurunan maka pembelian bahan mentah dapat ditetapkan dalam jumlah besar. sedangkan jika harga naik maka perusahaan telah memiliki persediaan yang memadai untuk kegiatan perusahaan.
4. Menghindari kekurangan dan kelebihan bahan.

1. Jumlah Pembelian Yang Paling Ekonomis (EOQ)

Jumlah pembelian yang paling ekonomis (Economic Order Quantity/EOQ) adalah jumlah bahan mentah yang setiap kali dilakukan pembelian menimbulkan biaya yang paling rendah, tetapi tidak mengakibatkan kekurangan bahan.

Untuk menghitung EOQ dipertimbangkan 2 jenis biaya paling variable

- a. Biaya Pemesanan (Set Up Cost/Ordering Cost)

Adalah biaya-biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan kegiatan pemesanan bahan mentah. Biaya ini berubah sesuai dengan frekuensi pemesanan. Semakin sering melakukan pemesanan, biaya ini semakin kecil.

Contoh :

- 1) Biaya Persiapan Pemesanan
- 2) Biaya Pengiriman Pesanan
- 3) Biaya Administrasi, dll

b. Biaya Penyimpanan (Holding Cost/Carrying Cost)

Adalah biaya-biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan penyimpanan bahan mentah yang dibeli. Besarnya biaya penyimpanan ini tergantung pada jumlah bahan mentah yang dibeli setiap kali pembelian.

Contoh:

- 1) Biaya pemeliharaan
- 2) Biaya asuransi
- 3) Biaya perbaikan Kerusakan

$$EOQ = \sqrt{\frac{2xRxS}{Pxi}}$$

Dimana:

R = Jumlah Permintaan (bahan mentah yang akan dibeli)

S = Biaya pemesanan

P = Harga per satuan harga mentah

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

C/u = Biaya penyimpanan/satuan harga mentah

Contoh Kasus EOQ

Suatu perusahaan menjual barang A dan ingin meminimumkan bahan-bahan mentah. 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.

Untuk mengilustrasikan aplikasi model EOQ, maka diketahui :

R = Jumlah permintaan (bahan metal yang akan dibeli)

: 10.000 unit

S = Biaya pemesanan : Rp. 200,-

C/u = Biaya simpan tahunan per unit : Rp. 4,-

Penyelesaian :

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times R \times S}{C/u}}$$

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 10.000 \text{ unit} \times \text{Rp. } 200/\text{pesan}}{\text{Rp. } 4,-}} = \sqrt{1.000.000}$$

$$EOQ = 1.000 \text{ unit}$$

Atau

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 10.000 \text{ unit} \times \text{Rp. } 200/\text{pesan}}{\text{Rp. } 50 \times 8\%}} = \sqrt{1.000.000}$$

$$EOQ = 1.000 \text{ unit}$$

Maka :

- EOQ, Besarnya satuan ekonomis
setiap kali pesan = 1.000 unit
- Frekuensi (banyaknya) pesanan tiap tahun
= 10.000 / 1.000
= 1.000 unit

Biaya pemesanan 1 periode

= Frekuensi 1 periode x biaya pemesanan / kali pesan

= 10 x Rp. 200 = Rp. 2.000,-

Biaya Penyimpanan 1 periode

= Rata-rata jumlah x Biaya penyimpanan

Yang disimpan per unit per periode

= Rp. 1.000 x Rp. 4,- = Rp. 4.000,-

2. Waktu Pembelian Bahan Mentah (Reorder Point)

Untuk menjaga kelancaran proses produksi, perusahaan tidak cukup hanya menentukan jumlah bahan mentah yang dibeli. Harus ditentukan pula kapan (saat yang tepat) pemesanan bahan mentah yang dilakukan agar bahan mentah tersebut dapat datang pada saat yang ditentukan. Bahan mentah yang datang terlambat akan mengakibatkan terganggunya kelancaran proses produksi, sebaliknya bahan mentah yang datangnya terlalu awal (terlalu cepat) juga dapat menimbulkan masalah. Perusahaan harus menyediakan tempat penyimpanan ekstra dan menanggung biaya pemeliharaan ekstra.

Oleh karena itu perlu dipelajari beberapa faktor berikut:

a. Biaya Kekurangan Bahan Mentah (Stock Out Cost)

Adalah biaya yang terpaksa harus dikeluarkan perusahaan karena bahan yang dipesan datangnya lebih lambat dari waktu yang telah ditentukan.

Contoh:

Bila perusahaan membeli dengan cara biasa, harga per unit bahan mentah adalah Rp. 50,- tetapi bila membeli dengan harga mendadak harganya Rp. 53,- maka selisih biaya Rp. 3.- dapat dimasukkan sebagai biaya kekurangan bahan mentah.

b. Biaya Penyimpanan Tambahan (Extra Carrying Cost)

Biaya yang dikeluarkan perusahaan karena bahan yang dipesan datang lebih cepat waktu yang ditentukan. Oleh karena bahan mentah datangnya lebih awal (lebih cepat), maka perusahaan harus menyediakan tempat penyimpanan ekstra, biaya pemeliharaan ekstra, dan kemungkinan lain yang berhubungan dengan adanya penyimpanan ekstra tersebut

c. Waktu Tunggu (Lead Time)

Selain dua faktor diatas, untuk menentukan waktu pemesanan bahan mentah perlu diperhatikan lamanya menunggu (lead time) bahan mentah yang dipesan datang sejak pesanan dikirim sampai bahan mentah datang ke perusahaan. Lead Time adalah jangka waktu sejak dilakukannya

pemesanan sampai datangnya bahan mentah yang dipesan dan siap untuk digunakan dalam proses produksi.

Setelah ketiga faktor tersebut diperhitungkan, maka dapat ditentukan Reorder Point atau waktu yang tepat dimana perusahaan harus melakukan pemesanan kembali bahan mentah yang diperlukan.

3. Persediaan Besi

Persediaan Besi adalah persediaan minimal bahan mentah yang harus dipertahankan untuk menjamin kelangsungan proses produksi. Besarnya persediaan besi ditentukan oleh berbagai faktor, antara lain :

- a. Kebiasaan supplier menyerahkan bahan mentah yang dipesan. Jika supplier selalu tepat waktu menyerahkan pesanan, maka risiko kehabisan bahan mentah relatif kecil, dengan demikian persediaan besi tidak perlu terlalu besar. Sebaliknya jika kerap terlambat, maka kehabisan risiko bahan relatif besar, sehingga perlu ada persediaan besi yang cukup besar pula.
- b. Jumlah bahan mentah yang dibeli tiap kali pesan. Apabila jumlah bahan mentah yang dibeli besar berarti persediaan rata-rata di atas persediaan besi besar pula, yang artinya risiko kehabisan bahan mentah relatif kecil. Sebaliknya bila, jumlah bahan mentah sekali pesan kecil, maka persediaan rata-rata di atas persediaan besi kecil pula, sehingga risiko kehabisan bahan mentah relatif besar dalam hal ini perlu persediaan besi yang besar.
- c. Dapat diperkirakan atau tidaknya kebutuhan bahan mentah secara cepat. Bagi perusahaan yang dapat memperkirakan jumlah kebutuhan bahan mentah secara tepat, maka risiko kehabisan bahan mentah relatif kecil. Sebaliknya jika jumlah kebutuhan bahan mentah tidak dapat diduga secara tepat, maka risiko kehabisan bahan mentah menjadi besar, sehingga perlu persediaan yang besar pula.
- d. Perbandingan antara biaya penyimpanan bahan mentah dan biaya ekstra karena kehabisan bahan mentah. Apabila biaya penyimpanan tampak

lebih besar daripada biaya ekstra akibat kehabisan bahan mentah, maka tidak perlu adanya persediaan besi yang terlalu besar, dan begitu pula sebaliknya bila kehabisan bahan mentah akan menimbulkan biaya ekstra yang lebih besar daripada biaya penyimpanan, maka perlu persediaan besi yang cukup besar

3. Anggaran Persediaan Bahan Mentah (Inventory Materials Budget)

Anggaran ini menentukan tingkat persediaan bahan mentah dan suku cadang yang direncanakan dalam bentuk biaya dan jumlahnya. Selisih jumlah unit antara kebutuhan bahan mentah dengan pembelian bahan mentah ditunjukkan sebagai peningkatan atau penurunan dalam anggaran persediaan barang dan suku cadang. Anggaran persediaan bahan mentah ini merupakan rencana tentang jumlah dan nilai bahan mentah yang menjadi persediaan dari waktu ke waktu. Dalam anggaran ini perlu dirinci hal-hal sebagai berikut:

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

Formula:

$$\begin{array}{l} \text{Nilai} \\ \text{Bahan Mentah} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Unit Persediaan} \\ \text{Bahan Mentah} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Harga Bahan} \\ \text{Mentah/unit} \end{array}$$

4. Anggaran Biaya Bahan Mentah Yang Habis Untuk Produksi

Anggaran ini menentukan biaya yang direncanakan untuk bahan mentah dan suku cadang yang akan dipakai dalam proses produksi. Jika dalam anggaran kebutuhan bahan mentah merencanakan jumlah bahan mentah yang dibutuhkan untuk produksi, maka dalam anggaran biaya bahan mentah merencanakan jumlah biaya bahan mentah yang diperlukan untuk diproduksi. Anggaran ini dapat diartikan sebagai rencana tentang besarnya biaya bahan mentah yang diperlukan untuk proses produksi di masa yang akan datang.

Formula:

$$\begin{array}{rcl} \text{Biaya} & & \text{Unit Persediaan} & & \text{Harga Bahan} \\ \text{Bahan Mentah} = & & \text{Bahan Mentah} & \times & \text{Mentah/unit} \end{array}$$

Penentuan Harga Pokok Bahan Mentah Yang Dipakai Dalam Produksi

Oleh karena dalam satu periode akuntansi seringkali terjadi fluktuasi harga, maka harga beli bahan baku juga berbeda dari pembelian yang satu dengan pembelian yang lain. Oleh karena itu persediaan bahan mentah yang ada digudang mempunyai harga pokok per satuan yang berbeda-beda, meskipun jenisnya sama. Hal ini menimbulkan masalah dalam penentuan harga pokok bahan mentah yang dipakai dalam produksi.

1. Metode identifikasi khusus
2. Metode masuk pertama keluar pertama (FIFO (First In First Out))
3. Metode masuk terakhir keluar pertama (LIFO (Last In First Out))
4. Metode rata-rata bergerak (Moving Average)
5. Metode biaya standar (standard price)
6. Metode rata-rata harga pokok bahan baku akhir bulan

G. Pengendalian Bahan Mentah

Anggaran bahan mentah dalam arti luas dapat berfungsi sebagai alat pengendali (controlling). Untuk itu diperlukan Performance Report laporan pelaksanaan) yang terdiri dari:

1. Laporan Pelaksanaan Pembelian Bahan Mentah Dengan Analisis Varians sebagai berikut:

Varians Karena Jumlah Pembelian

(Jumlah Rencana - Jumlah Riil) x Harga Rencana

Varians Karena Harga Bahan Mentah

(Harga Rencana - Harga Riil) x Jumlah Riil

Total Varians

= Varians karena jumlah + Varians Karena Harga

2. Laporan Pelaksanaan Pemakaian Bahan Mentah

Dengan Analisis Varians sebagai berikut:

Varians Efisien

= (Jumlah Rencana - Jumlah Riil) x Harga Rencana

Varians Harga

= (Harga Rencana - Harga Rid) x jumlah Rill

Total Varians

= Varians Etisiensi + Varians Harga

Penilaian :**Latihan Soal :**

1. Sebutkan dan jelaskan pengelompokan bahan mentah yang digunakan dalam proses produksi!
2. Pengelolaan besarnya bahan mentah salah satunya adalah berfungsi untuk menangkal inflasi (fungsi bedging), jelaskan maksudnya!
3. Suatu perusahaan menjual barang X dan ingin meminimumkan bahan-bahan mentah. Permintaan tahunan barang tersebut 20.000 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. hitunglah EOQ!

Kriteria ketuntasan :

Untuk dapat memperoleh umpan balik, cocokkanlah jawaban anda untuk soal-soal diatas dengan kunci jawaba yang tersedia di bagian akhir modul. Hitunglah jumlah jawaban anda yang benar. Kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkatan penguasaan terhadap materi yang anda pelajari.

Rumus :

Tingkat penguasaan = prosentase bobot jawaban x 100

	Bobot
Soal 1	: 25 %
Soal 2	: 30 %
Soal 3	: 45 %
Total	100 %

Arti tingkat penguasaan yang Anda capai:

90 - 100 = baiksekali

80 - 89 = baik

70 - 79 = cukup

< 69 kurang

Kalau tingkat penguasaan Anda mencapai 80 ke atas, Anda dapat meneruskan dengan kegiatan berikutnya. Bagus! Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih di bawah 80, Anda harus mengulangi kegiatan belajar itu, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

Daftar pustaka

Gunawan, Adisaputro , 2007, *Anggaran Bisnis*, Edisi Revisi, Penerbit BPFE, Yogyakarta.

Marawan, Asri, 1984, *Anggaran Perusahaan*, Buku Satu, Edisi Revisi, Penerbit BPFE, Yogyakarta

Munandar, 1984, *Budgeting*, Edisi Revisi, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Tendi, Haruman, 2007, *Penyusunan Anggaran Perusahaan*, Edisi Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.

MODUL 7

ANGGARAN TENAGA KERJA

Alokasi waktu : 2 kali pertemuan x 50 sks/menit

Petunjuk Penggunaan

1. Dosen memberikan pengantar tentang materi yang akan dibahas
2. Dosen menjelaskan tentang anggaran tenaga kerja
3. Dosen dan mahasiswa mendiskusikan bersama tentang anggaran tenaga kerja
4. Mahasiswa memberi tanggapan berupa pertanyaan
5. Mahasiswa mengerjakan soal-soal latihan

Kompetensi dasar : memahami dan menganalisis anggaran tenaga kerja

Indikator :

1. Menjelaskan pengertian anggaran tenaga kerja langsung
2. Menjelaskan manfaat anggaran tenaga kerja langsung
3. Menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran tenaga kerja langsung
4. Menjelaskan dan menganalisis penyusunan anggaran tenaga kerja langsung

Pengalaman belajar/Materi :

1. Pengertian anggaran tenaga kerja

- a. Tenaga kerja langsung adalah para tenaga kerja yang langsung menangani kegiatan proses produksi. Dengan demikian tenaga kerja langsung merupakan tenaga kerja di pabrik yang terlibat langsung dalam kegiatan proses produksi mulai dari bahan mentah sampai berbentuk barang jadi, jasanya dapat ditelusuri secara langsung pada produk dan upahnya merupakan biaya yang besar dalam memproduksi produk.
- b. Tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja yang tidak terlibat pada proses produksi dan jasanya tidak dapat secara langsung ditelusuri pada produk. Upah tenaga ini disebut biaya tenaga kerja tidak langsung dan merupakan unsur biaya overhead.

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

1. kebutuhan tenaga kerja, berbagai cara dilakukan oleh perusahaan untuk mencari dan mendapatkan tenaga kerja yang baik dan terampil, yang cocok untuk bidang pekerjaannya.
2. pencarian atau penarikan tenaga kerja, dengan seleksi tenaga kerja baru dilakukan dengan berbagai cara selain diadakan ujian tertulis dan lisan juga diadakan psychotest untuk mengetahui secara lebih pasti siapa yang paling cocok untuk bidang pekerjaan yang tersedia.
3. latihan bagi tenaga kerja baru; diberikan oleh pihak perusahaan sendiri dapat pula diberikan oleh lembaga khusus yang memberikannya secara bersama-sama dengan para tenaga kerja baru dari perusahaan lain.
4. evaluasi dan spesifikasi pekerjaan bagi para tenaga kerja
5. gaji dan upah yang harus diterima oleh tenaga kerja
6. pengawasan tenaga kerja

Penggolongan tenaga kerja dan biaya tenaga kerja

1. Berdasarkan fungsi pokok organisasi-organisasi dalam perusahaan manufaktur terbagi kedalam tiga fungsi pokok perusahaan yakni produksi, pemasaran dan administrasi. Pembagian ini bertujuan untuk membedakan biaya tenaga kerja yang merupakan unsur pokok dan biaya tenaga kerja non pabrik, yang merupakan harga pokok produksi, melainkan unsur biaya usaha.
2. Berdasarkan kegiatan departemen-departemen dalam perusahaan, penggolongan kegiatan ini sesuai dengan bagian-bagian yang dibentuk dalam perusahaan tersebut.
3. Berdasarkan jenis pekerjaan, penggolongan ini dilakukan dengan mengklasifikasikan tenaga kerja dalam sebuah departemen berdasarkan sifat pekerjaannya.
4. Berdasarkan hubungannya dengan produk, tenaga kerja ini dikelompokkan menjadi dua yakni tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung.

Sifat-sifat tenaga kerja langsung:

1. Besar kecilnya biaya untuk tenaga kerja jenis ini berhubungan secara langsung dengan kegiatan produksi
2. Biaya yang dikeluarkan merupakan biaya variabel.
3. Secara umum tenaga kerja jenis ini merupakan tenaga kerja yang kegiatannya langsung dapat dihubungkan dengan produk akhir terutama dalam penentuan harga pokok

Tenaga kerja tidak langsung memiliki ciri-ciri:

1. Besar kecilnya biaya untuk tenaga kerja jenis ini tidak berhubungan secara langsung dengan tingkat kegiatan produksi
2. Biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja jenis ini merupakan biaya semi variabel
3. Tempat bekerja untuk tenaga kerja ini tidak selalu di dalam pabrik, tetapi bisa diluar pabrik

2. Manfaat anggaran tenaga kerja langsung

1. Penggunaan tenaga kerja secara lebih efisien karena rencana yang matang
2. Pengeluaran/biaya tenaga kerja dapat direncanakan dan diatur secara lebih efisien
3. Harga pokok barang dapat dihitung secara tepat
4. Dipakai sebagai alat pengawasan biaya tenaga kerja

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran tenaga kerja langsung

1. Anggaran unit yang akan diproduksi, khususnya rencana tentang jenis (kualitas) dan jumlah (kuantitas) yang akan di produksi dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang.
2. Berbagai standard waktu (time standard) untuk mengerjakan proses produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

- (a) Dengan cara yang mendasar pada data historis atau pengalaman di waktu-waktu yang lalu
 - (b) Dengan cara yang mendasar pada penelitian-penelitian khusus yang sering dinamakan time and motion study (penelitian gerak dan waktu)
3. Sistem pembayaran upah yang dipakai perusahaan
- a. sistem upah menurut waktu, yang menentukan bahwa besar kecilnya upah yang akan dibayarkan kepada masing-masing tenaga kerja tergantung pada banyak sedikitnya waktu kerja mereka.
 - b. sistem upah menurut unit hasil (output), yang menentukan bahwa besar kecilnya upah yang akan di bayarkan kepada masing-masing tenaga kerja tergantung pada jumlah output yang mereka hasilkan selama bekerja.
 - c. sistem upah dengan insentif, yang menentukan bahwa besar kecilnya upah yang akan di bayarkan kepada masing-masing tenaga kerja tergantung pada lamanya mereka bekerja atau jumlah unit hasil (output) yang diselesaikan ditambah dengan insentif yang besar kecilnya didasarkan pada prestasi dan ketrampilan kerja mereka.

4. Persiapan-persiapan dalam penyusunan anggaran tenaga kerja

Sebelum menyusun anggaran tenaga kerja perlu ditentukan terlebih dahulu dasar satuan utama yang digunakan untuk menghitungnya dengan membuat manning tabel, merupakan daftar kebutuhan tenaga kerja yang menjelaskan:

- 1. jenis atau kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan
- 2. jumlah masing-masing jenis tenaga kerja tersebut pada berbagai tingkat kegiatan
- 3. bagian-bagian yang membutuhkannya manning table disusun sebagai hasil perkiraan langsung masing-masing kepala bagian, perkiraan ini dapat dilakukan dengan berdasarkan judgement tetapi dapat pula berdasarkan pengalaman-pengalaman pada waktu-waktu yang lalu, dengan berpedoman pada tingkat kegiatan perusahaan.

Anggaran tenaga kerja langsung merupakan perencanaan khusus tentang jam tenaga kerja langsung (DLH) dan biaya tenaga kerja langsung (DLC) menurut waktu jenis barang yang diproduksi.

Penilaian :

Latihan Soal :

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung beserta sifat-sifatnya!
2. Sebutkan dan jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran biaya tenaga kerja langsung
3. PT Jelita sedang mempersiapkan penyusunan anggaran tenaga kerja untuk tahun 2004. data yang tersedia untuk keperluan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Perkiraan penjualan

Produk X = 30.000 unit, Y = 50.000 unit, Z = 20.000 unit

- b. Data mengenai persediaan (unit)

	<u>Persediaan Awal</u>	<u>Persediaan Akhir</u>
Produk X	6.000	8.000
Produk Y	15.000	11.000
Produk Z	8.000	10.000

- c. Standar jam kerja (DLH)

	<u>Dept. A</u>	<u>Dept. B</u>	<u>Dept. C</u>
Produk X	2	1	4
Produk Y	2	2	2
Produk Z	2	1	2

- d. Upah kerja per DLH

Dept. A Rp. 3.000, Dept. B Rp. 5.000, Dept. C Rp. 2.000

Diminta :

1. Menghitung kuantitas produksi masing – masing produk untuk tahun 2004
2. Membuat anggaran jam kerja langsung untuk tahun 2004
3. Membuat anggaran biaya tenaga kerja langsung untuk tahun 2004 (Rp. 000)

Kriteria ketuntasan :

Untuk dapat memperoleh umpan balik, cocokkanlah jawaban anda untuk soal-soal diatas dengan kunci jawaba yang tersedia di bagian akhir modul. Hitunglah jumlah jawaban anda yang benar. Kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkatan penguasaan terhadap materi yang anda pelajari.

Rumus :

Tingkat penguasaan = prosentase bobot jawaban x 100

	Bobot
Soal 1	: 25 %
Soal 2	: 30 %
Soal 3	: 45 %
Total	100 %

Arti tingkat penguasaan yang Anda capai:

90 - 100 = baiksekali

80 - 89 = baik

70 - 79 = cukup

< 69 kurang

Kalau tingkat penguasaan Anda mencapai 80 ke atas, Anda dapat meneruskan dengan kegiatan berikutnya. Bagus! Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih di bawah 80, Anda harus mengulangi kegiatan belajar itu, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

Daftar pustaka

Gunawan, Adisaputro , 2007, *Anggaran Bisnis*, Edisi Revisi, Penerbit BPFE, Yogyakarta.

Marawan, Asri, 1984, *Anggaran Perusahaan*, Buku Satu, Edisi Revisi, Penerbit BPFE, Yogyakarta

Munandar, 1984, *Budgeting*, Edisi Revisi, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Tendi, Haruman, 2007, *Penyusunan Anggaran Perusahaan*, Edisi Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.

MODUL 8

ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK

Alokasi waktu : 2 kali pertemuan x 50 sks/menit

Petunjuk Penggunaan

1. Dosen memberikan pengantar tentang materi yang akan dibahas
2. Dosen menjelaskan tentang anggaran biaya overhead pabrik
3. Dosen dan mahasiswa mendiskusikan bersama tentang anggaran biaya overhead pabrik
4. Mahasiswa memberi tanggapan berupa pertanyaan
5. Mahasiswa mengerjakan soal-soal latihan

Kompetensi dasar : memahami dan menganalisis penyusunan anggaran

Indikator :

1. Menjelaskan perencanaan anggaran biaya overhead pabrik
2. Menjelaskan macam – macam anggaran biaya overhead pabrik
3. Menjelaskan manfaat anggaran biaya overhead pabrik
4. Menjelaskan penyusunan anggaran biaya overhead pabrik

Pengalaman belajar/Materi :

A. PERENCANAAN BIAYA OVERHEAD PABRIK

Perencanaan yang baik harus dipusatkan pada hubungan antara tingkat pengeluaran dengan manfaat yang diperoleh dari pengeluaran tersebut. Untuk mendapatkan manfaat tertentu perusahaan tidak segan-segan mengeluarkan biaya yang cukup besar. Sebagai contoh untuk meningkatkan volume penjualan perusahaan mengeluarkan biaya riset dan pengembangan produk yang cukup besar. Manfaat dari kegiatan tersebut tentunya adalah tercapainya kuota penjualan yang besar.

Selain itu perencanaan biaya harusnya lebih terfokus pada penggunaan sumber daya yang terbatas secara lebih baik, bukan sekedar pengurangan biaya. Beberapa perusahaan melakukan petnotongan pengeluaran-pengeluaran tanpa

mempertimbangkan akibat-akibatnya pada keuntungan yang diperoleh. Sebagai contoh perusahaan tidak menyediakan sumber daya yang memadai untuk pemelihara harta seperti peralatan mesin dan bangunan-bangunan. Tidak dapat dielakkan keputusan-keputusan jangka pendek walaupun mengurangi pengeluaran-pengeluaran dalam jangka waktu tertentu, tetapi mengakibatkan meningkatnya biaya karena kerusakan-kerusakan, mesin yang tidak efisien, kesalahan mesin, biaya perbaikan yang besar dan berkurangnya umur harta.

B. MACAM-MACAM BIAYA OVERHEAD PABRIK

Biaya-biaya yang dikeluarkan untuk keperluan proses produksi sangatlah kompleks jenisnya. Biaya yang tergolong dikategorikan sebagai biaya-biaya overhead pabrik (faktori overhead) adalah biaya-biaya dalam pabrik yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam rangka proses produksi, kecuali biaya bahan mentah langsung dan tenaga kerja langsung

Macam-macam BOP:

Beberapa biaya yang termasuk dalam biaya overhead pabrik antara lain:

- a. Biaya bahan mentah tidak langsung (baban penolong)
- b. Biaya tenaga kerja tidak langsung
- c. Biaya pemeliharaan gedung
- d. Biaya reparasi dan pemeliharaan peralatan mesin
- e. Biaya penyusunan
- f. Biaya asuransi
- g. Biaya listrik

Biaya bahan bakar

Pelaksanaan anggaran yang komprehensif memerlukan system akuntansi pertanggungjawaban atau dikenal dengan prinsip biaya departemen langsung. Setiap pusat tanggung jawab memiliki tanggung jawab dan sumber daya masing-masing. setiap pusat pertanggungjawaban merupakan suatu sub unit perusahaan dan berada di bawah kendali seorang manajer. Dengan membandingkan antara rencana (anggaran) dengan realisasi, seorang manajer yang memimpin suatu pusat pertanggungjawaban dapat mengetahui apakah

sub unitnya telah mencapai sasaran secara efektif dan telah menggunakan sumber-sumber secara efisien.

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

1. Departemen produksi

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

2. Departemen jasa

Departemen jasa merupakan departemen (bagian) di pabrik yang menyediakan jasanya dan secara tidak langsung ikut berperan dalam proses produksi. Biaya yang terjadi di departemen jasa ini mungkin sebagian dari jasa yang digunakan sendiri. Dengan demikian BOP yang terjadi di departemen jasa ini dikenal sebagai BOP tidak langsung

Dua jenis biaya overhead pabrik, sesuai tanggung jawab masing-masing departemen (bagian), yaitu :

- BOP langsung

Adalah BOP yang terjadi di departemen tertentu dan manfaatnya hanya dinikmati oleh departemen tersebut. Contoh biaya ini adalah gaji mandor departemen produksi, biaya depresiasi mesin dan biaya bahan penolong

- BOP tidak langsung

Adalah BOP yang manfaatnya dinikmati oleh lebih dari satu departemen. Contoh BOP ini adalah biaya depresi, pemeliharaan dan asuransi gedung pabrik (dengan asumsi bahwa gedung digunakan oleh beberapa departemen produksi)

- **Pembebanan BOP**

Pembebanan BOP adalah cara mengalokasikan BOP dimana BOP bagian jasa secara langsung dialokasikan ke bagian produksi sesuai proporsi pemakaian jasanya.

Berdasarkan pemakaian jasa alokasi BOP dibedakan dalam dua cara, yaitu:

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

Dalam metode ini, BOP departemen jasa dialokasikan ke tiap-tiap departemen produksi yang menikmatinya. Metode alokasi langsung digunakan apabila jasa yang dihasilkan oleh departemen jasa hanya dinikmati oleh departemen produksi dan tidak ada departemen jasa lain yang menggunakan jasa dari departemen jasa tersebut.

b. **Metode alokasi bertahap (Step Method)**

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

C. PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK

Tarif BOP (overhead rate) diperlukan dalam rangka penentuan harga pokok produksi. Berdasarkan penentuan biaya BOP untuk masing-masing bagian, maka dapat dihitung tarif BOP dengan cara membayi BOP yang dianggarkan dengan tingkat kegiatan di masing-masing departemen.

Dalam penyusunan anggaran BOP harus diperhatikan tingkat kegiatan (kapasitas) yang akan dipakai sebagai dasar penaksiran BOP. Ada tiga macam kapasitas yang dapat dipakai sebagai dasar penaksiran BOP. Ada tiga

macam kapasitas yang dapat dipakai sebagai dasar pembuatan anggaran BOP, antara lain :

a. Kapasitas praktis

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

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

b. Kapasitas normal

Adalah kemampuan perusahaan untuk memproduksi dan menjual produknya dalam jangka panjang. Jika dalam penentuan kapasitas praktis hanya diperhitungkan kelonggaran-kelonggaran waktu akibat faktor-faktor intern perusahaan, maka alasan penentuan kapasitas normal diperhitungkan pula kecenderungan penjualan dalam jangka panjang.

c. Kapasitas sesungguhnya yang diharapkan

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

Penentuan tarif BOP atas dasar kapasitas sesungguhnya yang diharapkan merupakan pendekatan jangka pendek, dan metode ini umumnya mengakibatkan digunakannya tarif yang berbeda dari periode ke periode.

Penilaian :**Latihan Soal :**

1. Mengapa perusahaan harus menyusun anggaran BOP ? Dan apa manfaatnya bagi perusahaan ?
2. Jelaskan mengapa suatu perusahaan harus melakukan pengawasan terhadap BOP !
3. PT Angkasa memproduksi 2 macam barang yaitu barang A dan barang B. Dari budget produksi diperoleh data tentang rencana produksi.

Barang	Unit produksi
A	5.000
B	4.000

Terdapat 2 bagian produksi I dan II serta jasa bagian pembantu yaitu bagian reparasi. Bagian produksi I hanya dilalui oleh barang A, sedangkan bagian produksi II dilalui oleh barang A dan B. Satuan kegiatan masing – masing bagian sebagai berikut :

Barang	Satuan kegiatan
Produksi I	Unit barang A
Produksi II	Jam mesin langsung (DMH)
Reparasi	Jam reparasi langsung (DRH)

Angka standard pada bagian produksi II sebagai berikut :

Barang	DMH
A	5
B	4

Angka standard pada bagian reparasi adalah sebagai berikut :

Bagian yang menggunakan jasa	DRH
Produksi I	0,3 DRH/ unit A
Produksi II	0,07 DRH/DMH

Biaya overhead yang akan timbul pada masing – masing bagian diperkirakan sebagai berikut :

Bagian	BOP
Produksi I	Rp. 30.000
Produksi II	Rp. 15.000
Reparasi	Rp. 7.000

Dari anggaran bahan mentah diperoleh data tentang rencana biaya bahan mentah untuk masing – masing jenis barang sebagai berikut :

Barang	Biaya Bahan Mentah
A	Rp. 75.000
B	Rp. 50.000

Anggaran biaya tenaga kerja diperoleh data tentang rencana biaya tenaga kerja langsung untuk masing – masing barang sebagai berikut :

Barang	Biaya Tenaga Kerja Langsung
A	Rp. 40.000
B	Rp. 15.000

Diminta : Hitunglah Harga Pokok Produksi !

Kriteria ketuntasan :

Untuk dapat memperoleh umpan balik, cocokkanlah jawaban anda untuk soal-soal diatas dengan kunci jawaban yang tersedia di bagian akhir modul. Hitunglah jumlah jawaban anda yang benar. Kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkatan penguasaan terhadap materi yang anda pelajari.

Rumus :

Tingkat penguasaan = prosentase bobot jawaban x 100

	Bobot
Soal 1	: 25 %
Soal 2	: 30 %
Soal 3	: 45 %
Total	100 %

Arti tingkat penguasaan yang Anda capai:

90 - 100 = baiksekali

80 - 89 = baik

70 - 79 = cukup

< 69 kurang

Kalau tingkat penguasaan Anda mencapai 80 ke atas, Anda dapat meneruskan dengan kegiatan berikutnya. Bagus! Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih di bawah 80, Anda harus mengulangi kegiatan belajar itu, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

Daftar pustaka

Gunawan, Adisaputro , 2007, *Anggaran Bisnis*, Edisi Revisi, Penerbit BPF, Yogyakarta.

Marawan, Asri, 1984, *Anggaran Perusahaan*, Buku Satu, Edisi Revisi, Penerbit BPF, Yogyakarta

Munandar, 1984, *Budgeting*, Edisi Revisi, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Tendi, Haruman, 2007, *Penyusunan Anggaran Perusahaan*, Edisi Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.

