

Budgeting

**PENGANGGARAN
PERUSAHAAN**

Definisi Anggaran

- perencanaan yang rinci untuk masa depan yang dinyatakan secara kuantitatif dan lebih spesifik memperlihatkan bagaimana sumber daya didapat dan digunakan pada periode tertentu dengan mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya.

TUJUAN PENYUSUNAN ANGGARAN

- Menyatakan harapan perusahaan secara jelas dan formal
- Mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait
- Menyediakan rencana secara terperinci mengenai aktivitas
- Mengkoordinasikan cara yang akan ditempuh untuk memaksimalkan sumber daya
- Menyediakan alat ukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok

Planning and Budgeting

Planning :

Tindakan yang dibuat berdasarkan fakta, asumsi, mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Jenis Rencana :

Tujuan, kebijakan, peraturan, metode, strategi, standar, prosedur, anggaran

Anggaran termasuk dalam salah satu jenis (bentuk) dari Planning.

Budget -Budgeting

- **Anggaran (Budget)** adalah produk atau hasil dari proses **penganggaran (Budgeting)**

Budgeting (Penganggaran) :

Adalah **proses penyusunan anggaran** yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam memperoleh laba.

Budget - Budgeting

Anggaran :

1. Anggaran (Budget) Merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.
2. Alat manajemen untuk mencapai tujuan.
3. Rencana dalam bentuk angka-angka

Faktor yang perlu dipertimbangkan

- Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan :
 1. Tujuan dan kebijakan perusahaan
 2. Data waktu yang lalu
 3. Perkembangan kondisi ekonomi
 4. Perubahan kebijakan pemerintah
 5. Penelitian dan pengembangan perusahaan

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENYUSUNAN ANGGARAN

- **FAKTOR INTERN**

1. Penjualan tahun lalu
2. kebijaksanaan perusahaan tentang harga jual, syarat pembayaran, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya
3. kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
4. tenaga kerja yang dimiliki perusahaan.
5. modal kerja yang dimiliki perusahaan
6. fasilitas lain yang dimiliki perusahaan
7. kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik bidang pemasaran, bidang produksi, dll

Karakteristik Anggaran

1. Dinyatakan dalam satuan moneter, dengan didukung dengan satuan nonmoneter seperti unit produksi atau unit terjual.
2. Mencakup periode waktu tertentu, biasanya satu tahun
3. Mengestimasi profit potensial dari suatu unit bisnis.
4. Merupakan komitmen manajemen, artinya manajemen bertanggung jawab atas pencapaian tujuan yang telah dianggarkan.
5. Usulan anggaran direview dan disetujui oleh orang yang berwenang.
6. Pada saat anggaran sudah disetujui, maka anggaran hanya bisa diubah karena kondisi tertentu.
7. Melakukan perbandingan antara anggaran dengan realisasinya secara berkala.

Hubungan Anggaran dengan Perencanaan Strategis

Perencanaan Strategis

- ✘ Fokus pada aktivitas jangka panjang (beberapa tahun)
- ✘ Perencanaan strategis mendahului anggaran dan menjadi pedoman anggaran
- ✘ Perencanaan strategis terstruktur menurut lini produk atau program

Anggaran

- ✘ Fokus pada aktivitas satu tahun
- ✘ Anggaran merupakan potongan satu tahun dari rencana strategis organisasi
- ✘ Anggaran terstruktur menurut pusat tanggung jawab

- Jangka waktu 1 tahun
- Menyatakan perencanaan atas pendapatan dan biaya untuk tahun bersangkutan.

Syarat Penyusunan Anggaran

1. Realistis, anggaran diharapkan dapat dicapai sesuai dengan keadaan saat ini, tidak terlalu optimis dan juga tidak terlalu pesimis.
2. Luwes, tidak kaku dan berpeluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang berubah.
3. Berkesinambungan, membutuhkan perhatian yang terus menerus.
4. Partisipatif, membutuhkan partisipasi dari keseluruhan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah tercermin dalam anggaran.
5. Edukatif, dapat mendidik karyawan dan manajemen untuk berkerja sesuai dengan komitmennya.

6. Komunikatif, anggaran digunakan sebagai alat komunikasi antar departemen.
7. Integratif, anggaran harus dapat menyatukan pelaksanaan kegiatan semua bagian dalam suatu laporan anggaran.
8. Koordinatif, dapat mengkoordinasikan seluruh kegiatan departemen untuk mencapai tujuan perusahaan.

Anggaran harus

1. Realistis
2. Dapat dikoordinasikan
3. Dapat memotivasi karyawan

KEGUNAAN BUDGET :

1. Sebagai pedoman kerja
2. Alat pengkoordinasian kerja
3. Alat pengawasan kerja

FUNGSI ANGGARAN

1. Fungsi Perencanaan
2. Fungsi Pelaksanaan
3. Fungsi Pengawasan

Kelemahan anggaran

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan, sehingga mengandung unsur ketidak pastian.
2. Tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran yang komprehensif, karena biaya bisa mahal.
3. Anggaran menjadi tidak efektif bagi yang terpaksa melakukannya.

Macam-macam Anggaran

1. Menurut dasar penyusunan :
 - a. Anggaran Variabel
 - b. Anggaran Tetap
2. Menurut Cara Penyusunan :
 - a. Anggaran Periodik
 - b. Anggaran Kontinue
3. Menurut Jangka waktu :
 - a. Anggaran jangka pendek
 - b. Anggaran jangka panjang

- 4. Menurut Bidanganya :
 - a. Anggaran Operasional
 - b. Anggaran Keuangan.

- 5. Menurut kemampuan menyusun :
 - a. Anggaran Komprehensif
 - b. Anggaran Partial
- 6. Menurut fungsinya :
 - a. Anggaran dgn tujuan tertentu
 - b. Anggaran aktivitas (Performance budget)

Tipe Anggaran

- *Master budget/anggaran induk /profit plan, merupakan anggaran komprehensif yang*
 - mencakup semua fase operasi perusahaan untuk periode waktu tertentu,
 - Jangka pendek biasanya satu tahun.
- *Budget financial statements/proforma financial statement, memperlihatkan*
 - bagaimana laporan keuangan perusahaan akan terlihat pada periode waktu
 - tertentu, apakah hasil kegiatan operasi sesuai dengan rencana.

- *Capital budget, merupakan sebuah perencanaan untuk akuisisi aset kapital*
 - seperti gedung dan peralatan. Anggaran yang dipersiapkan untuk proyek2 khusus.
- *Financial budget, merupakan sebuah perencanaan yang memperlihatkan*
 - bagaimana perusahaan akan menghasilkan sumber daya keuangannya, seperti
 - dengan cara mengeluarkan saham atau surat hutang.

- *Rolling budget/revolving budget/continuous budget*, merupakan anggaran yang secara periodik dan terus menerus terbaharui dengan menambah periode waktu baru tambahan, seperti, kuartal dengan tidak menggunakan lagi periode yang sudah selesai. Anggaran ini sejenis *master budget yang mana* selalu tersedia anggaran untuk yang akan datang.

Fungsi Anggaran

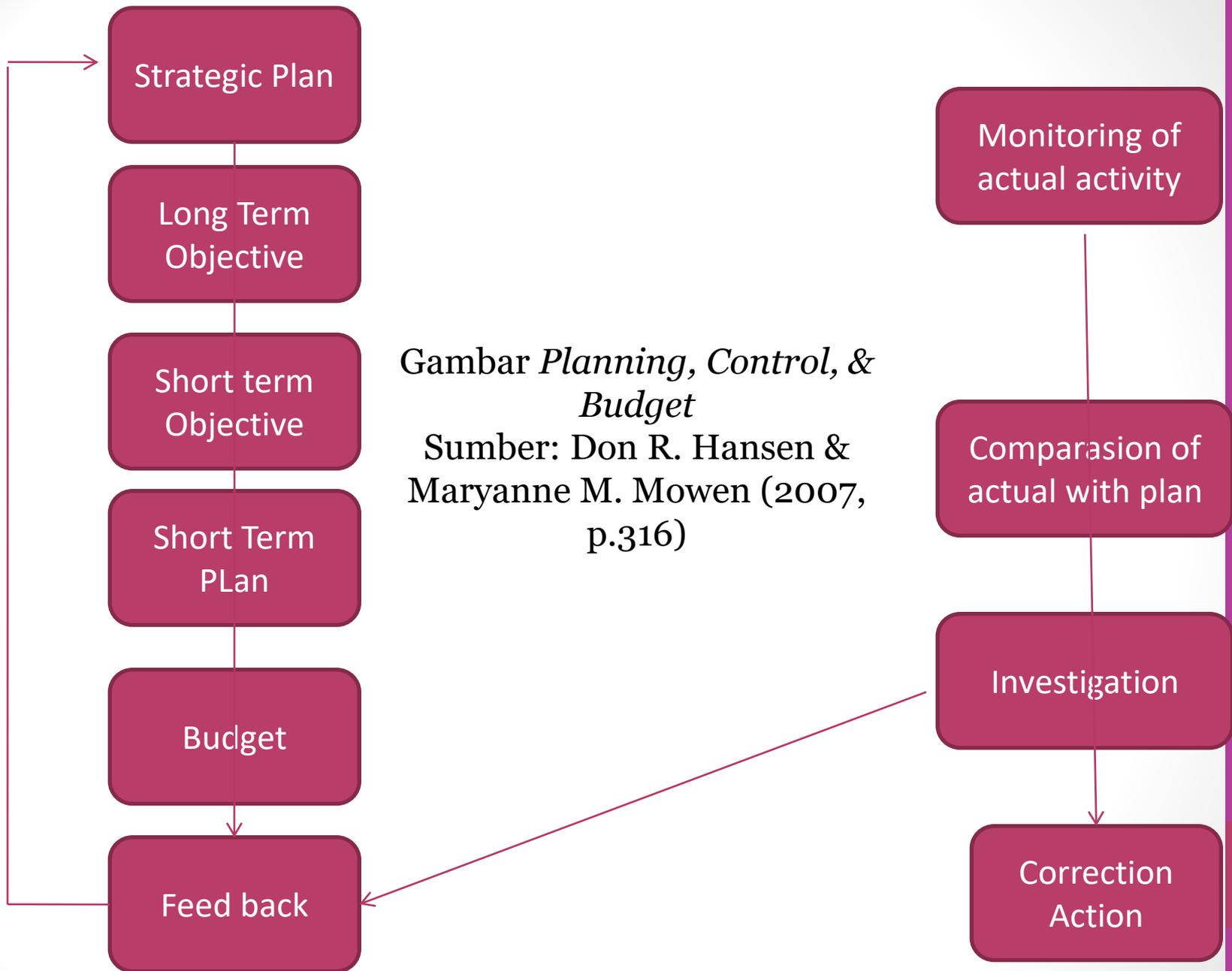
1. Perencanaan
2. Memfasilitasi komunikasi dan koordinasi
3. Mengalokasi sumber daya
4. Mengendalikan keuntungan dan operasi.
5. Menyediakan standar untuk mengevaluasi kinerja dan menyediakan insentif
6. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk membantu dalam pengambilan keputusan.

Kelemahan Anggaran

- a. Angka anggaran tidak selalu tepat karena angka tersebut ditetapkan dengan menggunakan asumsi dan taksiran.
- b. Anggaran terus menerus disesuaikan dengan keadaan yang selalu berubah-ubah.
- c. Pelaksanaan anggaran tidak terjadi dengan otomatis, oleh sebab itu diperlukan partisipasi dari semua pihak untuk terealisasinya anggaran yang telah direncanakan.
- d. penganggaran tidak menghilangkan kebutuhan akan pertimbangan manajemen. Jadi anggaran berfungsi sebagai alat bantu manajemen dalam tugasnya, bukan untuk menggantikan kebijakan atau peranan manajemen

Perencanaan, Pengendalian dan Anggaran

- Anggaran = rencana perusahaan secara keseluruhan,
→ anggaran = perencanaan dan pengendalian laba menyeluruh.
- perencanaan - melihat kedepan, tindakan apa yang seharusnya diambil untuk mencapai tujuan tertentu
- pengendalian - lebih melihat kebelakang, menentukan apa yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan perencanaan.



Gambar *Planning, Control, & Budget*
Sumber: Don R. Hansen & Maryanne M. Mowen (2007, p.316)

ANGGARAN KOMPREHENSIF & ANGGARAN PARSIAL

- **Anggaran parsial adalah anggaran yang terdiri dari satu jenis atau kelompok kegiatan tertentu saja, misalnya anggaran penjualan saja, anggaran biaya pemasaran saja, anggaran biaya administrasi saja.**
- **Anggaran komprehensif atau anggaran induk (master budget) adalah keseluruhan anggaran yang terdiri dari gabungan anggaran parsial di dalam suatu periode waktu tertentu.**

- **Anggaran komprehensif atau anggaran induk (*master budget*) adalah anggaran yang menggabungkan keseluruhan rencana organisasi. Anggaran induk merupakan sekelompok anggaran parsial yang memiliki hubungan erat dan terintegrasi satu dengan lainnya dan dijadikan dasar untuk operasi perusahaan di dalam suatu periode di masa mendatang.**

Anggaran Parsial Yang Membentuk Anggaran Induk

1. Anggaran Penjualan
2. Anggaran Produksi
3. Anggaran Pembelian Bahan
4. Anggaran Biaya Tenaga kerja
5. Anggaran Biaya Overhead
6. Anggaran Biaya Pemasaran
7. Anggaran Biaya Administrasi dan Umum.
8. Anggaran Rugi Laba
9. Anggaran Kas
10. Proyeksi Neraca



ANGGARAN PENJUALAN

Anggaran penjualan adalah rencana kerja perusahaan di masa mendatang pada suatu kurun waktu tertentu di bidang penjualan produk perusahaan.

Anggaran ini sering disebut sebagai **anggaran kunci**, karena sering digunakan sebagai dasar pembuatan anggaran lainnya

Komponen-komponen pokok dalam penyusunan anggaran penjualan

Dasar-dasar Penyusunan Anggaran

1. Menyusun tujuan perusahaan
2. Menyusun strategi perusahaan
3. Menyusun forecast penjualan

Menyusun Anggaran Penjualan

1. Anggaran promosi dan advertensi
2. Anggaran biaya-biaya penjualan
3. Rencana pemasaran

ANGGARAN PENJUALAN

1. Metode Rata2 Bergerak

a. Perkiraan Penjualan 2014

PENJUALAN (UNIT)									
tahun	TW1	Kenaikan	Tw2	Kenaikan	TW3	Kenaikan	TW4	Kenaikan	Total
2011	36,000.00		48,000.00		60,000.00		96,000.00		240,000.00
2012	48,000.00	12,000.00	64,000.00	16,000.00	96,000.00	36,000.00	112,000.00	16,000.00	384,000.00
2013	60,000.00	12,000.00	80,000.00	16,000.00	120,000.00	24,000.00	140,000.00	28,000.00	452,000.00
Rata2		12,000.00		16,000.00		30,000.00		22,000.00	
Ramalan 2014	72,000.00		96,000.00		150,000.00		162,000.00		

b. Perkiraan Harga Jual 2014

Harga Jual/ Unit 2013	125,000.00
Perkiraan Kenaikan Harga Jual	15%
Harga Jual / Unit 2014	143,750.00

c. Anggaran Penjualan 2014

ANGGARAN PENJUALAN					
	TW 1	TW2	TW 3	TW 4	TOTAL
Penjualan (Unit)	72,000	96,000.00	150,000.00	162,000.00	480,000.00
Harga jual / unit	143,750.00	143,750.00	143,750.00	143,750.00	143,750.00
Penjualan (Rp)	10,350,000,000.00	13,800,000,000.00	21,562,500,000.00	23,287,500,000.00	69,000,000,000.00

PERAMALAN ANGGARAN PENJUALAN

2. Metode Analisis Industri

a. Pangsa Pasar 2011-2013

tahun	Penjualan Industri	Penjualan PT SR	Pangsa Pasar PT SR
2011	1,200,000.00	240,000.00	20.00%
2012	1,280,000.00	320,000.00	25.00%
2013	1,600,000.00	400,000.00	25.00%
Rata2 Pangsa Pasar PT SR. 2011-2013			23.33%

b. Penjualan Industri dan Penjualan PT SR 2014

Penjualan Industri 2014 (diperkirakan naik 20% dari 2013)	1,920,000.00
Pangsa Pasar 2014	23.33%
Penjualan PT SR 2014	448,000.00
Catatan : gunakan dua angka di belakang koma	

c. Penjualan dalam Unit per Triwulan di 2014

Waktu	Persentase Penjualan	Penjualan
Triwulan 1	20%	89,600.00
Triwulan 2	25%	112,000.00
Triwulan 3	25%	112,000.00
Triwulan 4	30%	134,400.00
	Total	448,000.00

d. Perkiraan Harga Jual Tahun 2014

Harga Jual/ Unit 2013	125,000.00
Perkiraan Kenaikan Harga Jual	15%
Harga Jual / Unit 2014	143,750.00

e. Anggaran Penjualan Tahun 2014

ANGGARAN PENJUALAN					
	TW 1	TW2	TW 3	TW 4	TOTAL
Penjualan (Unit)	89,600	112,000	112,000	134,400	448,000
Harga jual / unit	143,750.00	143,750.00	143,750.00	143,750.00	143,750.00
Penjualan (Rp)	12,880,000,000.00	16,100,000,000.00	16,100,000,000.00	19,320,000,000.00	64,400,000,000.00

Anggaran Produksi

Perencanaan produksi meliputi masalah-masalah yang berkaitan dengan:

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

Tujuan Penyusunan Anggaran Produksi

1. Menunjang kegiatan penjualan, sehingga barang dapat disediakan sesuai dengan yang telah direncanakan.
2. Menjaga tingkat persediaan yang memadai. Artinya tingkat persediaan yang tidak terlalu besar dan tidak terlalu kecil.
3. Mengatur produksi sedemikian rupa sehingga biaya-biaya produksi barang yang dihasilkan akan seminimal mungkin

Anggaran Produksi

- ▶ Data yang diperlukan untuk menyusun anggaran produk
 1. Estimasi jumlah unit barang jadi yang akan dijual pada periode mendatang.
 2. Estimasi jumlah persediaan barang jadi pada akhir periode anggaran.
 3. Estimasi jumlah persediaan barang jadi di awal periode anggaran.

Penyusunan Anggaran Produksi

Rencana Penjualan (dari anggaran penjualan).....	xxx
<u>Persediaan akhir.....</u>	<u>xxx +</u>
Kebutuhan selama 1 tahun.....	xxx
<u>Persediaan awal.....</u>	<u>xxx -</u>
Jumlah yang harus diproduksi.....	xxx

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

Metode Penyusunan Anggaran produksi

1. Metode Produksi Stabil
2. Metode Persediaan Stabil
3. Metode Fleksibel

KELEBIHAN PRODUKSI STABIL

1. Mesin dan peralatan lain dapat dipakai teratur
2. Pengadaan bahan baku dan bahan pembantu yang lain juga stabil
3. Semua tenaga kerja bekerja secara stabil

KELEMAHAN PRODUKSI STABIL

1. Biaya pemeliharaan yang besar
2. Resiko rusak, hilang, susut besar
3. Resiko tidak dapat melayani permintaan yang medadak dari konsumen besar

KELEBIHAN PERSEDIAAN STABIL

1. Tidak ada pengeluaran extra seperti biaya pemeliharaan, pengawasan
2. Tidak ada resiko hilang
3. Tidak resiko permintaan konsumen tak terlayani

KELEMAHAN PERSEDIAAN STABIL

1. Pemakaian mesin dan peralatan lain yang tidak stabil
2. Pengadaan bahan baku dan bahan pembantu tidak stabil
3. Pemakaian tenaga kerja tidak stabil

PROGRAM FLEXIBEL

Metode produksi yang menetapkan volume produksi yang berubah terus dari bulan ke bulan sehingga volume produksi menjadi tidak stabil.

1. KEBIJAKAN STABILITAS PRODUKSI

ANGGARAN PRODUKSI 2014					
	TW 1	TW2	TW 3	TW 4	TOTAL
Penjualan (Unit)	89,600	112,000	112,000	134,400	448,000
+ Persediaan Akhir	49,900	47,400	44,900	20,000	20,000.00
	139,500-89,600				448,000+20,000
Total Barang Jadi yang dibutuhkan	139,500	159,400	156,900	154,400	468,000.00
	30,000+109,500	dst			
- Persediaan awal	30,000	49,900	47,400	44,900	30,000
					468,000-30,000
Jumlah Produksi	109,500	109,500	109,500	109,500	438,000.00

Jumlah Produksi Triwulan = $438.000 / 4 = 109.500$

2. KEBIJAKAN STABILITAS PERSEDIAAN

ANGGARAN PRODUKSI 2014					
	TW 1	TW2	TW 3	TW 4	TOTAL
Penjualan (Unit)	89,600	112,000	112,000	134,400	448,000
+ Persediaan Akhir	27,500	Dst 25,000	22,500	20,000	20,000
Total Barang Jadi yang dibutuhkan	117,100	137,000	134,500	154,400	468,000
- Persediaan awal	30,000	27,500	25,000	22,500	30,000
Jumlah Produksi	87,100.00	109,500.00	109,500.00	131,900.00	438,000

Selisih Persediaan Awal dan Akhir = $30.000 - 20.000 = 10.000$

Untuk menjaga stabilitas persediaan maka jumlah penurunan persediaan dari awal ke akhir = $10.000 / 4 = 2.500$

Maka Tw1 = 30.000, Tw 2 = $30.000 - 2500 = 27.500$ dst