

BAB 10 Strategi dan Anggaran Induk

A. Peran Anggaran

Anggaran (*budget*) merupakan rencana terperinci untuk pemerolehan dan pemakaian sumber daya keuangan dan lain-lain selama periode waktu tertentu—khususnya satu tahun. Sedangkan proses untuk memproyeksikan operasi dan proyek secara terus-menerus serta kemudian merefleksikan implikasi keuangan disebut penganggaran (*budgeting*).

Penyelesaian anggaran bagi seluruh unit organisasi akan memfasilitasi koordinasi aktivitas lintas departemen dan unit organisasi yang lain, membantu manajer mengidentifikasi sumber hambatan saat ini dan hal-hal potensial yang membuat operasi berjalan dengan tidak lancar. Anggaran juga berfungsi sebagai alat komunikasi dimana manajemen puncak mendefinisikan rencana dan tujuannya untuk periode agar manajer lainnya dan karyawan memiliki akses terhadap informasi tersebut, menjadi alat motivasi, serta menyediakan otoritas untuk memperoleh dan menggunakan sumber daya.

Pada akhir periode operasi, anggaran pada periode tersebut dapat berfungsi sebagai dasar untuk menilai kinerja dengan cara melaporkan kinerja dengan cara melaporkan kinerja antara pengeluaran aktual yang dilakukan dengan hasil operasi

B. Strategi, Rencana Jangka Pendek, Dan Anggaran Induk

1. Pentingnya Strategi Dalam Penganggaran

Strategi perusahaan adalah jalur yang dipilihnya untuk mencapai tujuan jangka panjang dan misi. Anggaran harus dimulai dari peninjauan ulang dan mengkaji rencana strategis organisasi secara seksama. Tujuannya adalah membentuk anggaran agar mencapai tujuan dan dan strategis organisasi.

2. Perumusan Strategi

Perumusan strategi dimulai dengan cara menganalisis faktor-faktor eksternal dan menilai kapabilitas internal. Setelah itu, pihak manajemen kemudian dapat mengimbangi peluang dengan kekuatan dan keunggulan kompetitif organisasi serta menentukan tujuan strategis dan sasaran jangka panjang organisasi.

3. Tujuan Strategis Dan Sasaran Jangka Panjang

Organisasi menyatakan tujuan strategis dan sasaran jangka panjangnya pada anggaran modal dan anggaran induk. Tujuan strategis dan sasaran merupakan kumpulan inisiatif dan proyek yang menciptakan nilai bagi organisasi.

4. Sasaran Jangka Pendek Dan Anggaran Induk

Sasaran jangka pendek merupakan tujuan dari periode yang akan datang, yang dapat berupa jangka waktu satu bulan, triwulan, tahun, atau jangka waktu yang lama yang diinginkan oleh organisasi untuk keperluan perencanaan. Sasaran-sasaran tersebut menjadi dasar untuk menyiapkan anggaran induk (master budget) untuk satu periode.

C. Proses Penganggaran

Proses penganggaran biasanya mencakup pembentukan komite anggaran, penentuan periode anggaran, spesifikasi pedoman anggaran, penyusunan proposal anggaran awal, negosiasi, peninjauan ulang, serta revisi anggaran.

Contoh penganggaran komprehensif: Kerry Window Systems, Inc. (KWS)

Lima tahap pengambilan keputusan strategis untuk Kerry Windows System, Inc.

- 1) Menentukan isu strategis di sekitar masalah
- 2) Mengidentifikasi tindakan alternatif
- 3) Memperoleh informasi dan melakukan analisis terhadap alternatif
- 4) Didasarkan pada strategi dan analisis, memilih dan mengimplementasikan alternatif yang diinginkan.
- 5) Menyediakan evaluasi yang berkelanjutan mengenai efektivitas implementasi pada tahap 4.

D. Anggaran Induk

Anggaran induk merupakan anggaran komprehensif untuk satu periode spesifik yang terdiri dari anggaran modal dan serangkaian anggaran operasi dan keuangan yang saling berkaitan.

ü Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan (sales budget) memiliki tiga komponen: ramalan volume penjualan, ramalan bauran penjualan, dan harga jual yang dianggarkan.

Faktor-faktor berikut ini seharusnya dipertimbangkan dalam peramalan penjualan:

- Tingkat penjualan pada saat ini dan tren penjualan pada beberapa tahun yang lain
- Kondisi ekonomi dan industri secara umum

- Tindakan kompetitor dan rencana operasi
- Kebijakan penentuan harga
- Kebijakan kredit
- Aktivitas periklanan dan promosi
- Pesanan yang tidak dapat dipenuhi

ü Anggaran Produksi

(a) Anggaran produksi

Anggaran produksi (production budget) menunjukkan rencana produksi untuk suatu periode tertentu. Anggaran produksi dideskripsikan berdasarkan persamaan berikut ini:

Anggaran produksi (dalam unit) = anggaran penjualan (dalam unit) + persediaan akhir yang diinginkan (dalam unit) – persediaan awal (dalam unit)

(b) Anggaran pemakaian dan pembelian bahan baku langsung

Anggaran pemakaian bahan baku langsung (direct materials usage budget) menunjukkan jumlah dan biaya bahan baku langsung yang dianggarkan yang dibutuhkan oleh produksi. Anggaran pembelian bahan baku langsung (direct materials purchase budget) menunjukkan jumlah bahan baku langsung yang akan dibeli selama periode tersebut untuk memenuhi produksi dan persyaratan persediaan akhir bahan baku.

(c) Anggaran tenaga kerja langsung

Anggaran tenaga kerja yang bagus membantu perusahaan menghindari perekrutan secara mendadak, mencegah kekurangan tenaga kerja, dan mengurangi atau menghapus kebutuhan untuk memberhentikan karyawan.

(d) Anggaran overhead pabrik

Anggaran overhead pabrik mencakup seluruh biaya produksi selain biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung.

(e) Anggaran harga pokok produksi dan harga pokok penjualan

Informasi dari anggaran harga pokok produksi dan harga pokok penjualan untuk satu periode muncul pada dua anggaran lain untuk memperoleh yang sama, laporan laba rugi dan neraca.

ü Anggaran Pembelian Barang Dagang

Anggaran pembelian barang dagang (merchandise purchase budget) perusahaan menunjukkan jumlah barang dagang yang perlu dibeli selama periode yang bersangkutan. Bentuk dasar anggaran pembelian barang dagang sama dengan anggaran produksi.

ü Anggaran Beban Penjualan Dan Administrasi Umum

Banyak pengeluaran penjualan dan administrasi umum merupakan hasil dari aktivitas serta program penjualan dan pemasaran. Perusahaan yang terkenal mengurangi atau menghapuskan beban penjualan dan administrasi untuk meningkatkan laba operasi selama periode yang bersangkutan.

ü Anggaran Penerimaan (Pengumpulan) Kas

Anggaran penerimaan kas menyediakan perincian mengenai antisipasi pengumpulan kas dari operasi untuk suatu periode yang akan datang. Penerimaan kas dari aktivitas investasi dan pembiayaan ditunjukkan pada tempat lain di anggaran kas.

ü Anggaran Kas

Anggaran kas (cash budget) memuat implikasi kas dari seluruh aktivitas yang dianggarkan. Pada umumnya, anggaran kas mencakup tiga bagian utama: (1) arus kas bersih dari aktivitas operasi; (2) arus kas bersih dari aktivitas investasi; serta (3) arus kas bersih dari aktivitas pembiayaan.

ü Laporan Laba Rugi Yang Dianggarkan

Laporan laba rugi yang dianggarkan (pro forma) mendeskripsikan laba bersih yang diharapkan untuk periode yang akan datang.

ü Neraca Yang Dianggarkan

Tahap terakhir dalam siklus penyusunan anggaran biasanya adalah menyiapkan neraca yang dianggarkan (pro forma). Neraca yang dianggarkan menyertakan implikasi dari seluruh operasi dan arus kas selama periode anggaran dan menunjukkan saldo yang diproyeksikan pada akhir periode anggaran.

E. Ketidakpastian Dan Proses Penganggaran

Peranti lunak program komputer akuntansi (seperti excel) dapat digunakan untuk berhubungan dengan ketidakpastian yang berkaitan dengan proses penyusunan anggaran. Peranti lunak ini dapat digunakan untuk melakukan analisis bagaimana-jika dan analisis sensitivitas.

1. Analisis Bagaimana-Jika

Maksud analisis bagaimana-jika (what-if analysis) adalah untuk menelaah bagaimana perubahan pada satu atau lebih dari satu hal anggaran memengaruhi variabel lain atau anggaran kepentingan.

2. Analisis Sensitivitas

Salah satu keunggulan utama dari melakukan analisis sensitivitas adalah kemampuan untuk memisahkan risiko yang berkaitan dengan komponen operasi tertentu dan mengembangkan rencana kontingensi untuk berhubungan dengan risiko-risiko tersebut.

F. Penganggaran Pada Perusahaan Jasa

Perusahaan jasa memiliki karakteristik operasi, lingkungan operasi, dan pertimbangan yang berbeda-beda dari perusahaan manufaktur dan dagang.

1. Penganggaran Pada Industri Jasa

Serupa dengan penganggaran untuk perusahaan manufaktur atau dagang, penganggaran untuk perusahaan jasa terdiri dari serangkaian rencana terintegrasi untuk periode yang akan datang. Perbedaannya adalah pada tidak adanya anggaran produksi atau pembelian barang dagang dan anggaran tambahannya.

G. Pendekatan-Pendekatan Penganggaran Alternatif

1. Penganggaran Tanpa Basis

Penganggaran tanpa basis (zero-base budgeting—zbb) mensyaratkan manajer untuk menyusun anggaran setiap periode tanpa basis. Penganggaran tanpa basis tidak memungkinkan aktivitas atau fungsi untuk disertakan ke dalam anggaran kecuali jika manajer dapat membenarkan kebutuhan mereka

2. Penganggaran Berdasarkan Aktivitas

Penganggaran berdasarkan aktivitas (activity-based budgeting—abb) adalah perluasan dari perhitungan biaya berdasarkan aktivitas (activity-based costing—abc).

3. Penganggaran Berdasarkan Aktivitas Yang Dikendalikan Oleh Waktu

Penganggaran berdasarkan aktivitas yang dikendalikan oleh waktu (time-driven activity-based budgeting—tdabc) adalah metode penyusunan anggaran yang digunakan bersama dengan perhitungan biaya berdasarkan aktivitas yang dikendalikan oleh waktu

4. Penganggaran Kaizen (Perbaikan Berkelanjutan)

Penganggaran kaizen (kaizen budgeting) merupakan pendekatan penganggaran yang menyertakan harapan perbaikan berkelanjutan dalam anggaran.

H. Isu Perilaku Dalam Anggaran

Agar dapat mendorong proses penganggaran yang berhasil, pihak manajemen harus mempertimbangkan sejumlah isu perilaku berikut:

- ü Kesenjangan anggaran
- ü Keselarasan tujuan
- ü Penganggaran orotitatif atau partisipatif ?
- ü Tingkat kesulitan dari target anggaran
- ü Keterkaitan kompensasi dengan anggaran kinerja

I. Contoh Soal

1. Anggaran Induk

Pihak manajemen Hansell Company ingin menyiapkan anggaran pada salah satu produknya, yaitu duraflex, untuk bulan juli 2010. Perusahaan menjual produk sebesar \$80 per unit dan memiliki penjualan yang diharapkan (dalam unit) untuk bulan-bulan tahun 2010.

April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September
5.000	5.400	5.500	6.000	7.000	8.000

Proses produksi membutuhkan 4 pon dura-1.000 dan 2 pon flexplas. Kebijakan perusahaan adalah mempertahankan persediaan akhir setiap bulannya sama dengan 10% dari penjualan yang dianggarkan pada bulan berikutnya, tetapi dalam kasus ini, tidak kurang dari 500 unit. Seluruh persediaan bahan baku harus dipertahankan pada tingkat 5 % dari kebutuhan produksi untuk bulan berikutnya, tetapi tidak melebihi 1.000 pon. Perusahaan mengharapakan seluruh persediaan pada akhir bulan juni sesuai dengan pedoman yang ada. Departemen pembelian mengharapakan biaya bahan baku secara berturut-turut sebesar \$1,25 per pon dan \$5,00 per pon untuk dura-1.000 dan flexplas.

Proses produksi mensyaratkan tenaga kerja langsung memiliki dua tingkat keterampilan. Tarif tenaga kerja pada tingkat K102 adalah sebesar \$50 per jam dan pada tingkat K175 adalah sebesar \$20 per jam. Tingkat K102 dapat memproses satu kelompok produk duraflex per jam;

setiap kelompok produk terdiri dari 100 unit. Produksi duraflex membutuhkan juga 1/10 jam pekerja K175 untuk setiap unit yang diproduksi.

Biaya overhead produksi variabel adalah sebesar \$1.200 per kelompok produk ditambah dengan sebesar \$80 per jumlah tenaga kerja langsung. Perusahaan menggunakan sistem biaya aktual dengan asumsi arus biaya LIFO.

Diminta: Berdasarkan data dan proyeksi sebelumnya, siapkan anggaran berikut ini:

- a. Anggaran penjualan (dalam dollar) untuk bulan juli
 - b. Anggaran produksi (dalam unit) untuk bulan juli
 - c. Anggaran produksi (dalam unit) untuk bulan agustus
 - d. Anggaran pembelian bahan baku langsung (dalam pounds) untuk bulan agustus
 - e. Anggaran pembelian bahan baku langsung (dalam dollar) untuk bulan juli
 - f. Anggaran tenaga kerja produksi langsung (dalam dollar) untuk bulan juli
2. Anggaran Kas dan Laporan Laba Rugi yang Dianggarkan

Hansell Company mengharapkan neraca saldonya pada tanggal 30 juni sebagai berikut:

Hansell Company

Neraca Saldo yang Dianggarkan

30 Juni 2010

	Debet	Kredit
Kas	\$40.000	
Piutang usaha	80.000	
Penyisihan piutang ragu-ragu		\$3.500
Persediaan	25.000	
Aktiva tetap	650.000	
Akumulasi depresiasi		320.000
Utang usaha		95.000
Utang upah dan gaji		24.000
Wesel bayar		200.000
Ekuitas pemegang saham		152.500
Total	<u>\$795.000</u>	<u>\$795.000</u>

Biasanya, penjualan tunai mewakili 20% dari penjualan, sementara penjualan kredit mewakili 80 % dari penjualan. Persyaratan penjualan kredit adalah 2/10, n/30. Hansell menagih pelanggan pada tanggal 1 dari setiap bulan penjualan. Pengalaman menunjukkan bahwa 60 % dari tagihan akan ditagih dalam periode diskon, 25% dibayar pada akhir bulan setelah penjualan, dan pada akhirnya 5% tidak akan dapat ditagih. Perusahaan menghapus akun yang tidak tertagih setelah 12 bulan.

Persyaratan pembelian bahan baku adalah 2/15, n/60. Perusahaan membayar seluruh pembelian dalam periode diskon. Pengalaman menunjukkan bahwa 80% dari pembelian dibayar pada bulan terjadinya pembelian dan sisanya dibayar pada bulan berikutnya. Pada bulan juni tahun 2010, perusahaan menganggarkan pembelian sebesar \$25.00 untuk dura-1000 dan sebesar \$22.000 untuk flexplas.

Di samping biaya overhead pabrik variabel, perusahaan memiliki biaya overhead pabrik tetap bulanan sebesar \$50.000, dari jumlah tersebut, sebesar \$20.000 adalah beban depresiasi. Perusahaan membayar seluruh biaya tenaga kerja dan overhead pabrik pada saat terjadinya. Total biaya pemasaran, distribusi, pelayanan pelanggan, dan administrasi yang dianggarkan untuk tahun 2010 adalah sebesar \$2.400.000. Dari jumlah ini, sebesar \$1.200.000 dianggap sebagai biaya tetap dan termasuk beban depresiasi sebesar \$120.000. Sisanya bervariasi sesuai penjualan. Total penjualan yang dianggarkan untuk tahun 2010 adalah sebesar \$4.000.000. Seluruh biaya pemasaran dan administrasi dibayar pada saat terjadinya.

Pihak manajemen ingin mempertahankan saldo kas minimum pada akhir bulan sebesar \$40.000. Perusahaan memiliki perjanjian dengan bank lokal untuk meminjam uang yang dibutuhkan dalam jangka pendek dengan kelipatan sebesar \$1.000 sampai \$100.000 dengan tingkat bunga sebesar 12%. Pinjaman diasumsikan terjadi pada akhir bulan. Pinjaman bank pada tanggal 1 juli = \$0.

Diminta:

- a. Menyiapkan anggaran kas untuk bulan juli tahun 2010
- b. Menyiapkan laporan laba rugi yang dianggarkan untuk bulan juli tahun 2010

J. Jawaban Contoh Soal

1. Anggaran Induk

a. Hansell Company

Anggaran Penjualan**Untuk Bulan Juli 2010**

Anggaran Penjualan dalam unit		6000
Harga jual per unit yang dianggarkan	x	\$80
Anggaran penjualan		<u>\$480.000</u>

b. Hansell Company**Anggaran Produksi (dalam unit)****Untuk Bulan Juli 2010**

Persediaan akhir yang diinginkan (31 Juli) (lebih besar dari 500 unit dan $7.000 \times 0,1$)		700
Anggaran penjualan untuk bulan Juli	+	6.000
Total unit yang dibutuhkan pada bulan Juli 2010		6.700
Persediaan awal (1 Juli) (lebih besar dari 500 unit dan $6.000 \times 0,1$)		- 600
Jumlah unit yang diproduksi pada bulan Juli		<u>6.100</u>

c. Hansell Company**Anggaran Produksi (dalam unit)****Untuk Bulan Agustus 2010**

Persediaan akhir yang diinginkan (lebih besar dari 500 unit dan $7.000 \times 0,1$)		800
Anggaran penjualan	+	7.000
Total unit yang dibutuhkan		7.800
Persediaan awal (1 Agustus)		700
Jumlah unit yang diproduksi pada bulan Agustus		<u>7.100</u>

d. Hansell Company**Anggaran Pembelian Bahan Baku Langsung (dalam pon)****Untuk Bulan Juli 2010**

Bahan Baku Langsung	
Dura- 1.000	Flexplas

(masing-masing 4 pon) (masing-masing 2 pon)

Bahan baku yang dibutuhkan untuk ang- garan	24.400	12.200
Produksi (6100 unit duraflex)		
Ditambah: target persediaan (lebih kecil dari 1.000 atau 5 % dari kebutuhan pro- duksi pada bulan Agustus)	+ 1.000	+ 710
Total kebutuhan bahan baku	25.400	12.910
Dikurangi: persediaan awal yang diha- rapkan (lebih kecil dari 1.000 atau 5% dari kebutuhan bulan Juli)	- 1.000	- 610
Bahan baku langsung yang akan dibeli	24.400	12.300

e. Hansell Company

Anggaran Pembelian Bahan Baku Langsung (dalam dollar)

Untuk Bulan Juli 2010

	Anggaran Pembelian	Harga Beli Per Unit	Total
	dalam pon	yang diharapkan	
Dura-1000	24.400	\$1,25	\$30.000
Frexplas	12.300	\$5.00	61.500
Anggaran pembelian			<u>\$92.000</u>

f. Hansell Company

Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Untuk Bulan Juli 2010

Kelas Tenaga Kerja	Jumlah Jam Tenaga Kerja Langsung	Jumlah Kelompok Langsung Per Kelompok Produk	Total Produk	Tarif Per Jam	Total Jam
K102	1	61*	61	\$50	\$3.050
K175	10	61*	610	\$20	12.200
Total			<u>671</u>		<u>\$15.250</u>

*Jumlah Unit : 100 unit/kelompok produk = 6.100 : 100 = 61 kelompok produk

2. Anggaran Kas dan Laporan Laba Rugi yang Dianggarkan

f. Hansell Company

Anggaran kas

Untuk Bulan Juli 2010

Saldo Kas, awal (disepakati)			\$40.000
Arus kas dari operasi:			
Penjualan tunai pada bulan Juli		$\$480.000 \times 20\%$	= \$96.000
Penagihan Piutang atas penjualan kredit pada bulan Juni:			
Dalam periode diskon	$(5.500 \times \$80) \times 80\% \times 60\% \times 98\%$	=	\$206.976
Setelah periode diskon	$(5.500 \times \$80) \times 80\% \times 25\%$	=	88.000
Penagihan piutang dari penjualan kredit pada bulan Mei	$(5.400 \times \$80) \times 80\% \times 10\%$	=	34.560
			\$425.536
Pengeluaran kas:			
Pembelian bahan baku:			
Pembelian pada bulan Juni	$(\$25.000 + \$22.000) \times 20\% \times 98\%$	=	\$9.212
Pembelian pada bulan Juli	$\$92.000 \times 80\% \times 98\%$	=	72.128
			\$81.340
Tenaga kerja langsung			15.250
Overhead pabrik variabel	$(\$1.200 \times 61) + (\$80 \times 671)$	=	126.880
Overhead pabrik tetap	$\$50.000 - \20.000	=	30.000
Beban pemasaran variabel, pelayanan pelanggan, dan administrasi	$[(\$2.400.000 - \$1.200.000) : \$4.000.000] \times \480.000	=	144.000
Beban pemasaran tetap, pelayanan pelanggan, dan administrasi	$(\$1.200.000 - \$120.000) : 12$	=	90.000
Total arus kas dan operasi			(\$61.934)

Aktivitas investasi:

Pembelian investasi dan aktiva			
jangka panjang lainnya		\$ 0	
Penjualan investasi dan aktiva			
jangka panjang lainnya		\$ 0	
			\$ 0

Aktivitas pembiayaan:

Pembayaran kembali utang			
yang ada, pada akhir bulan		\$ 0	
Pembayaran bunga, pada			
akhir bulan		\$ 0	
Pinjaman baru, pada akhir bulan		\$ 62.000	
			\$ 62.000
Saldo kas, 31 Juli 2010			<u>\$ 40.000</u>

f. Hansell Company**Anggaran Laporan Laba Rugi****Untuk Bulan Juli 2010**

Penjualan			\$480.000
Harga pokok penjualan, dasar LIFO	\$46,50 x 6.000	=	279.000
Margin Kotor			\$201.000
Beban Penjualan dan Administrasi:			
Variabel (lihat anggaran kas, diatas)			\$144.000
Tetap	\$1.200.000 : 12	=	100.000
			244.000
Laba (Rugi) operasi sebelum pajak			<u>(\$43.000)</u>

*Biaya produksi aktual pada bulan Juli:

Tenaga kerja langsung			
Dura-1000	4 pon x \$1,25	=	\$5,00
Flexplas	2 pon x \$5,00	=	10,00

				\$15,00
Tenaga Kerja Langsung:				
Tenaga Kerja K102	0,01 jam x \$50	=	\$0,50	
Tenaga kerja K175	0,1 jam x \$20	=	2,00	
				2,50
Overhad pabrik				
Berkaitan dengan kelompok produk	(61 x \$1.200)/6.100	=	\$12,00	
Berkaitan dengan jumlah jam tenaga kerja langsung	(\$80 x 671)/6.100	=	8,80	
Tetap	(50.000/6.100)	=	<u>8,20</u>	
				<u>\$29,00</u>
Biaya per unit, jumlah unit yang diproduksi pada bulan juli				<u>\$46,50</u>