

**DIKTAT MATA KULIAH
PENGANGGARAN PERUSAHAAN**



**Di Susun Oleh :
Ir. Sabar Napitupulu, SE., MM., M.Ak**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI SWADAYA
JAKARTA
2022**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, atas berkat dan hidayahNya atas terbitnya ppt mata kuliah Penganggaran Perusahaan.

Semoga dapat bermanfaat untuk orang banyak, dan kami selalu menerima kritikan sehat dari pembaca.

Terima kasih atas partisipasi teman-teman sejawat, Tuhan memberkati... Amin.

Jakarta, Mei 2022

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	2
DAFTAR ISI	3
BAB 1 PENGANGGARAN	4
BAB 2 ANGGARAN PENJUALAN	12
BAB 3 ANGGARAN PRODUKSI	18
BAB 4 ANGGARAN BAHAN BAKU	23
BAB 5 ANGGARAN TENAGA KERJA	32
BAB 6 ANGGARAN BIAYA OVER HEAD PABRIK	37
BAB 7 ANGGARAN HARGA POKOK PRODUKSI DAN HARGA POKOK PENJUALAN	42
BAB 8 ANGGARAN BIAYA PEMASARAN DAN ADMINISTRASI	47
BAB 9 ANGGARAN PIUTANG	49
BAB 10 ANGGARAN KAS	56
BAB 11 MASTER BUDGET PERUSAHAAN MANUFAKTUR	61
BAB 12 MASTER BUDGET PERUSAHAAN DAGANG	64
BAB 13 MASTER BUDGET PERUSAHAAN JASA	69
BAB 14 PENGANGGARAN MODAL (CAPITAL BUDGETING)	73
BAB 15 PEMASARAN BARANG DAN JASA	79
REFERENSI	83

BAB 1

PENGANGGARAN

Penganggaran adalah proses penyusunan anggaran yang di mulai pembuatan panitia, pengumpulan dan pengklasifikasian data, pengajuan rencana kerja fisik dan keuangan tiap -tiap seksi , bagian,divisi,penyusunan secara menyeluruh, merevisi,dan mengajukan kepada pimpinan puncak untuk di setujui dan di laksanakan

Anggaran adalah rencana kerja yang di tuangkan dalam angka – angkakeuangan baik jangka panjang maupun jangka pendek

Sebelum Menyusun anggaran perusahaan harus Menyusun rencana strategis berdasar hasil analisis kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dan hasil analisis dari ancaman dan kesempatan eksternal perusahaan.

Fungsi Anggaran :

Peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

A. Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Winardi memberikan pengertian mengenai perencanaan sebagai berikut: “Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai basil yang diinginkan”. Dari kutipan di atas disimpulkan bahwa sebelum perusahaan melakukan operasinya, pimpinan dari perusahaan tersebut harus lebih dahulu merumuskan kegiatan-kegiatan apa yang akan dilaksanakan di masa datang dan hasil yang akan dicapai dari kegiatan-kegiatan tersebut, serta bagaimana melaksanakannya. Dengan adanya rencana tersebut, maka aktifitas akan dapat terlaksana dengan baik.

B. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan. Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sering terjadi fungsi pengawasan itu disalah artikan yaitu mencari kesalahan orang lain atau sebagai alat menjatuhkan hukuman atas suatu kesalahan yang dibuat pada hal tujuan pengawasan itu untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan dan rencana perusahaan.

C. Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya. Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Untuk itu anggaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, karena semua kegiatan yang saling berkaitan antara satu bagian dengan bagian lainnya sudah diatur dengan baik.

D. Anggaran Sebagai Pedoman Kerja

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksir-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya.

Tujuan yang paling utama dari anggaran adalah untuk pengawasan luar, yaitu untuk membatasi sumber-sumber daya keseluruhan yang tersedia untuk suatu instansi dan untuk mencegah pengeluaran-pengeluaran bagi hal-hal atau aktivitas-aktivitas yang tidak dibenarkan oleh undang-undang.

Manfaat Anggaran :

Menurut Marconi dan Siegel (1983) dalam Hehanusa (2003, p.406-407) manfaat anggaran adalah :

1. Anggaran merupakan hasil dari proses perencanaan, berarti anggaran mewakili kesepakatan negosiasi di antara partisipan yang dominan dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan di masa yang akan datang.
2. Anggaran merupakan gambaran tentang prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki karena dapat bertindak sebagai blue print aktivitas perusahaan.
3. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
4. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
5. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarah manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan lemah, hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.
6. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.

Tipe Anggaran :

1. Ceiling Budget

Tipe anggaran yang dipakai untuk tujuan-tujuan pengawasan dinamakan Ceiling Budget. Anggaran jenis ini mengawasi suatu instansi secara langsung dengan cara menentukan batas-batas pengeluaran melalui peraturan penggunaan/pemberian, atau secara tidak langsung dengan cara membatasi penghasilan instansi pada sumber yang diketahui dan jumlah yang terbatas.

2. A Line-Item Budget

Tipe ini menggolongkan pengeluaran-pengeluaran berdasarkan jenis, digunakan untuk mengawasi jenis-jenis pengeluaran dan juga jumlah totalnya

3. Performance and Program Budgets

Tipe ini berguna untuk menspesifikasi aktivitas-aktivitas atau program-program berdasarkan mana dana digunakan, dan dengan cara demikian membantu dalam evaluasinya. Dengan cara memisahkan pengeluaran-pengeluaran berdasarkan fungsi (seperti kesehatan atau keamanan public) atau berdasarkan jenis pengeluaran (seperti kepegawaian dan peralatan) atau berdasarkan sumber penghasilan seperti pajak kekayaan atau biaya-biaya pemakaian (user fees), para administrator dan para anggota legislatif bisa mendapatkan laporan-laporan yang tepat mengenai transaksi-transaksi keuangan, untuk mempertahankan baik efisiensi ke dalam maupun pengawasan dari luar.

Kelebihan Anggaran :

Berdasarkan ulasan yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa keuntungan yang dapat diperoleh bila perusahaan menerapkan penyusunan anggaran yang baik. Beberapa keuntungan tersebut adalah :

Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu dapat diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen, hasil proyeksi ini menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.

Dalam menyusun anggaran , diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang dilakukan. Analisis ini sangat bermanfaat bagi manajemen sekalipun ada pilihan untuk tidak melanjutkan keputusan tersebut.

Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.

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.

Mengingat setiap manajer/penyelia dilibatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut berperan serta.

Kelemahan Anggaran Perusahaan :

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

Dalam penyusunan anggaran, penaksiran yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.

Seringkali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda daripada yang direncanakan. Hal ini berarti diperlukan pemikiran untuk penyesuaian. Kemungkinan ini menghendaki agar anggaran disesuaikan secara berkesinambungan dengan kondisi yang berubah-ubah agar data dan informasi yang diperoleh akurat.

Karena penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, maka secara potensial dapat menimbulkan persoalan-persoalan hubungan kerja yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.

Penganggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subyektif pembuat kebijakan terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap /cukup.

BAB 2

ANGGARAN PENJUALAN

Anggaran penjualan adalah anggaran yang menerangkan secara terperinci tentang penjualan perusahaan di masa datang di mana di dalamnya ada rencana tentang jenis barang, jumlah, harga, waktu serta tempat penjualan barang.

Tujuan utama dari anggaran penjualan adalah:

- a. Mengurangi ketidakpastian dimasa depan.
- b. Memasukkan pertimbangan /keputusan manajemen dalam proses perencanaan.
- c. Memberikan informasi dalam profit planing control.
- d. Untuk mempermudah pengendalian penjualan.

Suatu anggaran penjualan yang lengkap sebaiknya menunjukkan gambaran sebagai berikut :

- a. Penjualan dirinci menurut bulan, kwartalan, semester dan tahunan.
- b. Penjualan dirinci menurut jenis-jenis produk.
- c. Penjualan dilakukan menurut daerah pemasaran.

Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran penjualan :

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 pengalami 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 pennintan terhadap harga barang yang dihasilkan perusahaan (*demand elasticity*)
- Agama, dan budaya masyarakat.
- Berbagai kebijaksanaan pemerintah.
- Keadaan perekonomian nasional maupun internasional
- Kemajuan teknologi.

Hubungan Anggaran Penjualan Dan Anggaran Produksi:

Anggaran – Anggaran penjualan merupakan anggaran yang menerangkan secara detail tentang rencana penjualan perusahaan dimasa yang akan datang dimana didalamnya tercantum data data mengenai : jenis barang, jumlah, harga, dan waktu serta tempat barang untuk dijual. Anggaran penjualan sebagai dasar dari penyusunan anggaran lainnya. Anggaran penjualan menggambarkan tingkat laba yang akan peroleh pada masa yang akan datang.

Namun demikian beberapa masalah yang harus diperhatikan dalam menyusun anggaran penjualan adalah :produk apa yang akan dijual., berapa biaya yang dikeluarkan, dan Berapa harga produk agar mendapatkan keuntungan.

BAB 3

ANGGARAN PRODUKSI

Anggaran produksi adalah perencanaan dan pengorganisasian sebelumnya mengenai orang-orang, bahan-bahan, mesin-mesin, dan peralatan lain serta modal yang diperlukan untuk memproduksi barang pada suatu periode tertentu dimasa depan sesuai dengan apa yang dibutuhkan atau diramalkan.

Adapun tujuan dari perencanaan produksi adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mencapai tingkat keuntungan tertentu, misalnya berapa hasil yang diproduksi supaya dapat dicapai tingkat keuntungan dengan persentase tertentu dari keuntungan setahun terhadap penjualan yang diinginkan.
- b. Untuk menguasai pasar tertentu, sehingga hasil perusahaan ini tetap mempunyai market share tertentu.
- c. Untuk mengusahakan supaya perusahaan pabrik ini bekerja pada tingkat efisien tertentu.
- d. Untuk mengusahakan dan mempertahankan supaya pekerjaan dan kesempatan kerja yang sudah ada dapat sernakin berkembang.

MANFAAT MENYUSUN ANGGARAN PRODUKSI

A. Manfaat secara umum

Manfaat anggaran secara umum adalah sebagai pedoman kerja, pengkoordinasian kerja dan pengawasan kerja.

B. Manfaat secara khusus

- 1.** Untuk menunjang kegiatan penjualan sehingga produk dapat disediakan sesuai dengan waktu yang sudah direncanakan
- 2.** Menjaga tingkat persediaan yang memadai (supaya persediaan tidak terlalu besar dan tidak terlalu kecil)
- 3.** Mengatur produksi agar biaya-biaya produksi dapat ditekan seminimal mungkin

METODE PENYUSUNAN ANGGARAN PRODUKSI:

Pendekatan atau kebijakan dalam menyusun anggaran dapat dibagi menjadi 3 (tiga) yaitu:

1. Anggaran produksi dengan stabilitas produksi

Metode ini digunakan untuk perusahaan/manajemen yang sangat memperhatikan kestabilan produksi

2. Anggaran produksi dengan stabilitas persediaan

Stabilitas persediaan maksudnya disini adalah perubahan persediaan sama untuk setiap periode(fluktuasi dari persediaan) setiap periodenya sama

Misalkan selisih persediaan awal dan akhir pada triwulan I sebesar 20.000 unit, maka untuk triwulan berikutnya (I, III dan IV) harus sama dengan triwulan I (20.000)

Jika manajer produksi menetapkan kebijakan persediaan awal, maka unit diproduksi dibiarkan berfluktuasi menurut persediaan yang telah ditetapkan secara stabil.

3. Anggaran produksi dengan kombinasi stabilitas

Kebijakan kombinasi maksudnya adalah mengkombinasikan dua kebijakan yaitu kebijakan persediaan stabil dan kebijakan produksi stabil. Kebijakan yang merupakan kombinasi, dimana tingkat produksi maupun tingkat persediaan berfluktuasi.

Dengan cara kombinasi ini, suatu saat produksi stabil dan pada saat lain persediaan stabil atau pada saat produksi berubah dan pada saat lain tingkat persediaan yang mengalami perubahan. Berubahnya tingkat produksi dan persediaan biasanya diberi batasan minimal dan maksimal.

BAB 4

ANGGARAN BAHAN BAKU

Tujuan Anggaran Bahan Baku.

Tujuan anggaran bahan baku antara lain adalah:

Memperkirakan jumlah kebutuhan bahan baku.

Memperkirakan jumlah pembelian bahan baku yang diperlukan.

Sebagai dasar untuk memperkirakan kebutuhan dana yang diperlukan untuk melaksanakan pembelian bahan baku.

Sebagai dasar penyusunan produk costing yakni memperkirakan komponen harga pokok pabrik karena penggunaan bahan baku dalam proses produksi.

Sebagai dasar untuk melaksanakan fungsi pengawasan dalam bahan baku.

Komponen Anggaran Bahan Baku.

Anggaran bahan mentah terdiri dari 4 komponen :

Anggaran kebutuhan bahan baku (direct materials used budget).

Anggaran pembelian bahan baku (direct materials purchases budget).

Anggaran persediaan bahan baku (cost of direct materials budget).

Anggaran biaya bahan baku yang habis digunakan dalam produksi.

Jenis - jenis Anggaran Bahan Baku

Anggaran Bahan Baku ini terdiri dari empat jenis anggaran, yaitu :

1. Anggaran Kebutuhan BahanBaku (*Unit of Direct Materials Used Budget*)

A. Anggaran Kebutuhan Bahan Mentah disusun untuk merencanakan jumlah fisik bahan baku langsung yang diperlukan, bukan nilainya dalam rupiah.

B. Secara terperinci anggaran ini harus dicantumkan :

- a. Jenis barang jadi yang dihasilkan.
- b. Jenis bahan baku yang digunakan.
- c. Bagian-bagian yang dilalui dalam proses produksi.
- d. Standar penggunaan bahan baku.
- e. Waktu penggunaan bahan baku.

Standar penggunaan bahan (SP) adalah bilangan yang menunjukkan berapa satuan bahan baku yang diperlukan untuk menghasilkan 1 (satu) satuan barang jadi.

Contoh :

Standar Penggunaan = 2, untuk barang jadi A dan bahan baku X. Artinya untuk menghasilkan unit barang A diperlukan 2 unit bahan baku X. Manfaat dari anggaran kebutuhan bahan baku berguna sebagai dasar untuk penyusunan Anggaran Pembelian Bahan Baku dan Anggaran Biaya Bahan Baku.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan kebutuhan anggaran bahan baku, yaitu:

Anggaran Unit yang akan Diproduksi, khususnya rencana tentang jenis (kualitas) dan jumlah (kuantitas) barang yang akan diproduksi dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang. Semakin besar jumlah unit yang akan diproduksi, akan semakin besar pula jumlah unit bahan bakunya, semakin kecil jumlah unit yang akan diproduksi, akan semakin kecil pula jumlah unit bahan baku yang dibutuhkan untuk proses produksi.

Berbagai standar pemakaian bahan (*Standard Usage Rate*) dari masing-masing jenis bahan baku untuk proses produksi yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam rangka mengetahui jumlah unit bahan baku yang dibutuhkan untuk proses produksi, pada umumnya perusahaan telah menetapkan standar-standar pemakaian tiap-tiap jenis bahan baku.

Untuk menetapkan angka-angka standard ini dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu :

1. Dengan cara yang mendasarkan diri pada data historis atau pengalaman dari periode waktu yang lalu. Dengan membandingkan antara jumlah produk yang dihasilkan pada suatu periode dengan jumlah bahan baku yang digunakan untuk memproduksi pada periode yang sama.
2. Dengan cara yang mendasarkan diri pada penelitian - penelitian khusus di dalam pabrik atau dengan melihat angka penggunaan rata-rata yang ditentukan secara statistic.

2. Anggaran Pembelian Bahan Baku

- a. Anggaran Pembelian Bahan Baku berisi rencana kuantitas bahan baku yang harus dibeli oleh perusahaan dalam periode waktu mendatang. Ini harus dilakukan secara hati-hati terutama dalam hal jumlah dan waktu pembelian.
- b. Apabila jumlah bahan baku yang dibeli terlalu besar akan mengakibatkan berbagai resiko, misalnya bertumpuknya bahan baku di gudang yang mungkin itu dapat mengakibatkan penurunan kualitas, terlalu lamanya bahan baku yang bergiliran untuk diproses, atau biaya penyimpanan yang menjadi lebih besar. Apabila jumlah bahan baku yang dibeli terlalu kecil, juga akan mendatangkan resiko berupa terhambatnya kelancaran proses produksi akibat kehabisan bahan baku,
- c. serta timbulnya biaya tambahan untuk mencari bahan baku pengganti secepatnya.

Jumlah Pembelian yang paling Ekonomis (*economical order quantity*).

Hal yang perlu dipikirkan oleh perusahaan selain besarnya kebutuhan juga besarnya jumlah bahan baku setiap kali dilakukan pembelian, yang menimbulkan biaya paling rendah tetapi tidak mengakibatkan kekurangan bahan baku. Jumlah pembelian dapat dihitung dengan EOQ (Economical Order Quantity). Dalam EOQ ini dipertimbangkan 2 jenis biaya yang bersifat variabel, yaitu :

BAB 5

ANGGARAN TENAGA KERJA

Secara struktural, anggaran tenaga kerja harus sesuai dengan struktur rencana tahunan, oleh karena itu anggaran ini harus menunjukkan biaya dan jam kerja langsung menurut tanggung jawab, menurut waktu, dan menurut produk.

Banyak perusahaan mengembangkan standar-standar kerja yang realistis untuk banyak aktivitas. Standar ini dibandingkan dengan hasil sebenarnya dan dilaporkan setiap hari.

Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran produksi antara lain adalah: anggaran penjualan, kapasitas pabrik dan peralatan pabrik yang tersedia termasuk teknologi yang digunakan, tenaga buruh termasuk rekrutmen, pelatihan, penempatan, pengggpahan, dan pemutusan hubungan kerja, bahan baku termasuk teknik transportasi dan pergudangan, dan modal kerja untuk menjalankan proses produksi. Anb 3-Anggaran Produksi.

Manfaat Anggaran Tenaga Kerja :

1. Penggunaan **tenaga kerja** lebih efisien.
2. Pengeluaran biaya **tenaga kerja** efisien.
3. Harga pokok dihitung tepat.
4. Alat pengawasan biaya **tenaga kerja**.

Teknik Menghitung Anggaran Tenaga Kerja

Langkah pertama sebelum melakukan perhitungan, lebih baik ketahui terlebih dahulu apa saja komponen biaya tenaga kerja langsung. Berikut ini yaitu seperti :

- Berapa besarnya jumlah barang yang akan diproduksi.
- Jumlah biaya tingkat upah rata-rata per jam tenaga kerja langsung.
- Berapa jumlah jam tenaga kerja langsung yang dibutuhkan untuk menyelesaikan barang per unitnya.
- Ketahui jenis apa saja barang yang dihasilkan oleh perusahaan.
- Seberapa lama waktu produksi barang yang ditargetkan.

Secara sederhana perhitungan tenaga kerja ini sering digunakan dengan cara mengalikan total jam kerja dengan biaya upah tenaga kerja. Perlu Anda ingat adalah tidak semua biaya termasuk dalam biaya ini.

Dengan rumus :

$$\text{Biaya Tenaga Kerja} = \text{Total Jam Kerja} \times \text{Tingkat Upah Tenaga Kerja}$$

BAB 6

ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK

Anggaran biaya overhead yaitu anggaran biaya yang berisikan biaya-biaya selain dari biaya bahan baku dan tenaga kerja, yang ada pada proses produksi di perusahaan.

Karena kerumitan, maka pihak manajemen harus dengan bijaksana dan hati-hati membuat keputusan yang menyangkut masalah biaya overhead ini, agar tidak terjadi suatu anggaran yang menyimpang terlalu besar.

Tarif Biaya Overhead Pabrik (BOP)

Dalam menetapkan besarnya BOP yang dibebankan pada produk suatu perusahaan didasarkan pada tariff yang sudah ditentukan di awal. Besar biaya overhead pabrik tidak berdasarkan BOP yang sesungguhnya terjadi. Penentuan tarif tersebut didasarkan pada beberapa sifat dari biaya overhead pabrik. Penentuan sifat tersebut adalah sebagai berikut. Terdapat BOP yang terjadinya tidak menentu atau tidak merata pada setiap bulannya.

Sehingga jika didasarkan pada biaya yang sesungguhnya terjadi akan mengakibatkan harga produksi menjadi lebih besar ketika terjadi pengeluaran.

BOP serta harga pokok produk akan rendah ketika tidak terjadi pengeluaran biaya overhead pabrik. Misalnya seperti biaya reparasi mesin atau perbaikan peralatan pabrik.

Terdapat BOP yang bersifat tetap. Sehingga jika didasarkan pada biaya yang sesungguhnya terjadi akan berakibat pembebanan BOP yang mana biaya per unit akan berubah-ubah sesuai dengan perubahan volume produksi setiap periode. Maka ketika volume produksi rendah biaya overhead pabrik per unit akan lebih besar dan sebaliknya.

Terdapat BOP yang jumlahnya baru diketahui ketika waktu-waktu tertentu. Sehingga perubahan BOP pada produk tertentu sudah selesai akibatnya harga pokok produksi yang selesai pada pertengahan bulan tidak dibebani BOP yang belum diketahui jumlahnya. Misalnya biaya listrik pabrik.

Anggaran biaya overhead pabrik Adalah suatu perencanaan yang terperinci mengenai biaya-biaya tidak langsung yang dikeluarkan sehubungan dengan proses produksi selama periode yang akan datang, yang meliputi : jenis biaya, waktu serta tempat dimana biaya tersebut terjadi. Biaya overhead pabrik merupakan biaya-biaya dalam pabrik yang dikeluarkan perusahaan dalam rangka proses produksi, kecuali biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya overhead mencakup tiga kelompok biaya yaitu:

1. Biaya bahan penolong

Biaya bahan penolong (bahan tidak langsung) Bahan tambahan yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu produk tertentu. Misalnya Kancing dibutuhkan untuk menghasilkan pakaian, reseling untuk jaket dan paku, cat untuk meja tulis

2. Biaya tenaga kerja penolong

Biaya tenaga kerja penolong (tenaga kerja tidak langsung) Pekerja yang dibutuhkan dalam proses menghasilkan barang tetapi tidak terlibat secara langsung di dalam proses produksi contoh: mandor dari para penjahit, satpam pabrik

3. Biaya Pabrik dan Lainnya

Biaya – biaya tambahan yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu produk selain biaya-biaya di atas seperti: listrik, air, telepon pabrik, penyusutan mesin dll

BAB 7

ANGGARAN HARGA POKOK PRODUKSI DAN HARGA POKOK PENJUALAN

Harga Pokok Produksi

Harga Pokok Produksi merupakan jumlah dari biaya-biaya yang dikeluarkan mulai pada saat pengadaan bahan baku hingga proses akhir produk yang siap dijual.

Harga pokok produksi mencakup semua biaya langsung maupun tidak langsung dalam proses produksi barang atau jasa yang dijual

Harga Pokok Penjualan :

Harga Pokok Penjualan atau HPP menggambarkan kisaran biaya yang digunakan dalam setiap kegiatan produksi suatu barang atau jasa.

Biaya yang menjadi komponen HPP ini merupakan biaya-biaya langsung yang selama proses produksi.

ILUSTRASI HARGA POKOK PRODUKSI KOMPREHENSIF :

Menyusun anggaran harga pokok produksi harus dimulai dan menyusun anggaran penjualan baik dalam unit maupun dalam nilai rupiah, kemudian dilanjutkan menyusun anggaran produksi dalam unit. Setelah diketahui anggaran produksi dalam unit, dilanjutkan untuk menyusun anggaran bahan baku (pembelian dan penggunaan), anggaran biaya tenaga kerja atau anggaran upah buruh, dan anggaran biaya overhead pabrik

Contoh, PT ABC, rencana penjualan: Produk X 60.000 unit @ Rp 200, Y 40.000 unit @ Rp 250. Proyeksi Persediaan: Awal: X 20.000 unit, Y 8.000 unit Akhir: X 25.000 unit, Y 9.000 unit. Penjualan dibayar tunai 70% dan sisanya kredit. Data yang tersedia antara lain sebagai berikut:

Keterangan :

Upah Buruh: Untuk membuat satu unit produk X membutuhkan waktu 2 jam, tarif Rp 12 dan Y 3 jam tarif Rp 16. Biaya Overhead Pabrik: Tarif berdasar jam tenaga kerja langsung, tarif variabel Rp 8 per jam, tarif tetap Rp 12 per jam; dan tarif tetap sebesar 20% adalah beban penyusutan aktiva tetap pabrik. Asumsi: Pembelian material dibayar tunai 50%, sisanya kredit. Persediaan barang jadi produk X awal period Rp 125.000 (1.000 unit) dan akhir 500 unit, untuk produk Y Rp 90.000 (500 unit) dan akhir 400 unit.

BAB 8

ANGGARAN BIAYA PEMASARAN DAN ADMINISTRASI

Anggaran Biaya Pemasaran

Anggaran biaya pemasaran adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan seluruh aktivitas penjualan dan pendistribusian produk perusahaan. Biaya pemasaran dimulai pada saat produksi selesai dan barang-barang sudah siap untuk dijual.

Biaya ini mencakup:

1. Biaya Penjualan, yaitu keseluruhan aktivitas yang berkaitan dengan upaya untuk mencari dan memperoleh penjualan produk perusahaan. Biaya ini mencakup biaya iklan, pemberian contoh produk, komisi wiraniaga, biaya demo, dan sebagainya.
2. Biaya Pemenuhan Pesanan, yaitu keseluruhan biaya yang dikeluarkan berkaitan dengan upaya untuk memenuhi pesanan sesuai keinginan konsumen, yang mencakup biaya pergudangan, pengepakan dan pengiriman, pemberian kredit dan penagihan serta administrasi pemasaran.

Anggaran Biaya Pemasaran :

Anggaran Biaya Administrasi adalah semua rencana biaya yang berkaitan dengan aktivitas operasional kantor untuk mengatur dan mengendalikan organisasi secara umum. Aktivitas administrasi dan umum mencakup keseluruhan aktivitas produksi dan pemasaran.

Lingkup kegiatan administrasi dan umum sangat luas, mencakup :

1. Gaji staf administrasi,
 2. Gaji manajer dan direktur,
 3. Biaya sewa kantor, kendaraan, dsb,
 4. Biaya urusan hukum,
 5. Biaya korespondensi,
 6. Biaya telepon kantor administrasi,
 7. Biaya listrik kantor administrasi,
 8. Biaya listrik kantor administrasi,
 9. Biaya bunga kredit, Biaya alat tulis dan cetak kantor administrasi,
 10. Biaya penyusutan gedung kantor administrasi,
 11. Biaya penyusutan kendaraan umum dan direksi,
- Macam-macam biaya administrasi dan umum lainnya.

BAB 9

ANGGARAN PIUTANG

Pengertian Perputaran Piutang (Receivable Turnover) adalah : Suatu angka yang menunjukkan berapa kali suatu perusahaan melakukan tagihan atas piutangnya pada suatu periode tertentu. Angka ini diperoleh berdasarkan hubungan antara saldo piutang rata-rata dengan penjualan kredit.

Perhitungan Perputaran Piutang :

Perputaran Piutang	=	Penjualan Kredit
		Piutang Rata-Rata
Piutang Rata-Rata	=	Piutang Awal + Piutang Akhir
		2

Perputaran Piutang (Receivable Turnover) bagi perusahaan sangatlah penting untuk diketahui karena makin tinggi perputaran piutang, maka piutang yang dapat ditagih oleh perusahaan makin banyak. Sehingga akan memperkecil adanya piutang yang tidak tertagih dan memperlancar arus kas.

Selain itu dengan adanya Perputaran Piutang (Receivable Turnover) maka akan dapat diketahui bagaimana kinerja bagian marketing dalam mencari pelanggan yang potensial membeli akan tetapi juga potensial membayar piutangnya.

Perputaran Piutang (Receivable Turnover) sering kali digunakan oleh perusahaan yang melakukan penjualan secara kredit, misalnya perusahaan yang bergerak dibidang distributor obat.

Pengendalian Piutang

Dalam pengendalian piutang yang dititik beratkan adalah mengenai jumlah piutang, pemberian kredit dan penerimaan piutang serta kebijaksanaan yang dijalankan oleh perusahaan.

Hal ini perlu untuk memperhitungkan keuntungan yang diharapkan akan diterima oleh perusahaan.

Anggaran Pengumpulan Piutang :

Piutang termasuk AL yang kurang likuid, karena tidak bisa dimanfaatkan sewaktu-waktu. Perusahaan pada dasarnya menginginkan uang tunai, daripada memiliki jumlah piutang yg besar, karena uang kas bisa segera dimanfaatkan untuk berbagai keperluan. Dalam sistem penjualan secara kredit, saat penjualan barang tidak bersamaan waktunya dengan penerimaan kas.

Oleh karena itu penjualan secara kredit perlu dibuat perencanaan kapan piutang tersebut dapat diterima kasnya. Kegiatan perencanaan penerimaan piutang menjadi uang tunai disebut Anggaran pengumpulan piutang (Receivable Collection Budget)

Budget tersebut dapat disusun berdasarkan anggaran penjualan kredit dengan memperhatikan kebiasaan pembayaran pelanggan dalam membayar piutang.

Kebijakan Kredit :

Isi dari kebijakan kredit, minimal terdiri dari Prinsip kehati-hatian dalam perkreditan. Prinsip kehati-hatian wajib dimuat dan ditetapkan secara jelas dan tegas dalam kebijakan kredit.

Kebijakan Pokok dalam Perkreditan

Menjelaskan mengenai tata cara pemberian kredit yang sehat, meliputi antara lain prosedur pemberian kredit yang sehat, termasuk prosedur persetujuan kredit, prosedur dokumentasi dan administrasi kredit, dan proses pengawasan kredit.

Kredit yang perlu mendapatkan perhatian khusus

- Perlakuan terhadap kredit dengan kapitalisasi tunggakan bunga.
- Prosedur penyelesaian kredit bermasalah dan prosedur penghapusbukuan kredit macet serta tata cara pelaporan kredit macet.
- Tata cara penyelesaian barang agunan kredit yang telah dikuasai bank yang diperoleh dari hasil penyelesaian kredit.
- Pemberian kredit kepada pihak terkait dengan bank dan atau debitur - debitur besar tertentu, antara lain jumlah maksimum fasilitas kredit kepada pihak terkait, Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK), dan tata cara penyediaan kredit kepada pihak terkait.
- Pemberian kredit pada sektor ekonomi, segmen pasar, kegiatan usaha dan debitur yang mengandung risiko tinggi bagi bank.

Kredit yang dihindari :

Kredit untuk tujuan spekulasi.

Kredit yang diberikan tanpa informasi keuangan yang cukup, dengan catatan informasi untuk kredit kecil dapat disesuaikan oleh bank.

Kredit yang memerlukan keahlian khusus yang tidak dimiliki bank.

Kredit kepada debitur bermasalah dan atau macet pada bank lain

Tata cara penilaian kualitas kredit

Dalam kebijakan kredit diatur mengenai tata cara penilaian kualitas kredit untuk memastikan bahwa hasil penilaian kolektibilitas kredit yang dilakukan oleh bank telah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.

Profesionalisme dan integritas pejabat perkreditan .

Dalam kebijakan kredit harus tegas dinyatakan bahwa semua pejabat bank yang terkait dengan perkreditan termasuk anggota dewan Komisaris dan Direksi harus melaksanakan kemahiran profesional di bidang perkreditan secara jujur, objektif, cermat, dan seksama Memahami ketentuan pasal 49 ayat (2) UU No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana diubah dengan UU No. 10 tahun 1998, menjauhkan diri dari perbuatan sebagaimana disebutkan dalam pasal 49, yaitu: Anggota dewan Komisaris, Direksi atau pegawai bank dilarang dengan sengaja meminta atau menerima, mengizinkan atau menyetujui untuk menerima suatu imbalan, komisi, uang tambahan, pelayanan, uang atau barang berharga, untuk keuntungan pribadi atau untuk keuntungan golongan, dalam rangka mendapatkan atau berusaha mendapatkan bagi orang lain dalam memperoleh uang muka, bank garansi, atau fasilitas kredit dari bank, atau dalam rangka pembelian pembelian atau pendiskontoan oleh bank atas surat-surat wesel, surat promes, cek, dan kertas dagang atau bukti kewajiban lainnya, ataupun dalam rangka memberikan persetujuan bagi orang lain untuk melaksanakan penarikan dana yang melebihi batas limit.

BAB 10

ANGGARAN KAS

Pengertian Anggaran Kas

Anggaran kas dapat diartikan sebagai sebuah alat yang digunakan oleh perusahaan untuk perkiraan arus kas. Di mana besaran arus kas yang diperkirakan tersebut akan terjadi pada waktu atau periode tertentu. Sehingga ada yang disebut dengan estimasi yang berlaku untuk penentuan arus kas, penentuan ini bertujuan untuk mengetahui apakah anggaran perusahaan cukup atau tidak. Penilaian anggaran ini akan diuji dan dikelola sehingga memberikan kepastian untuk memenuhi kebutuhan operasional suatu perusahaan atau tidak. Namun penggunaan anggaran kas sebagai alat ini hanya untuk memperkirakan dana yang dibutuhkan dalam jangka waktu tertentu dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan perusahaan.

Manajemen biasanya mengembangkan anggaran kas setelah anggaran penjualan, pembelian, dan belanja modal dibuat. Anggaran ini perlu dibuat sebelum anggaran kas untuk memperkirakan secara akurat bagaimana kas akan terpengaruh selama periode tersebut. Misalnya, manajemen perlu mengetahui perkiraan penjualan sebelum dapat memperkirakan berapa banyak uang tunai yang akan dikumpulkan selama periode tersebut. Manajemen menggunakan anggaran kas untuk mengelola arus kas suatu perusahaan. Dengan kata lain, manajemen harus memastikan perusahaan memiliki cukup uang tunai untuk membayar tagihan ketika jatuh tempo. Misalnya, penggajian harus dibayarkan setiap dua minggu dan utilitas harus dibayar setiap bulan. Anggaran kas memungkinkan manajemen untuk memprediksi penurunan pendek dalam saldo kas perusahaan dan memperbaiki masalah sebelum pembayaran jatuh tempo. Selain itu, alat yang digunakan perkiraan kas ini juga berguna untuk mengetahui mengenai apakah perusahaan kekurangan atau kelebihan pada dana operasional perusahaan. Di mana kelebihan dari uang tersebut di lihat selama periode penganggaran.

Adapun tujuan dari alat ini adalah untuk memantau kondisi atau keadaan kas perusahaan secara terus menerus. Bukan hanya itu, penganggaran kas juga membantu dalam mengukur keberhasilan atas target yang sudah direncanakan sebelumnya.

Manajemen Kas

Manajemen kas adalah sistem pengelolaan kas perusahaan agar tersedia kas yang memadai, tidak terlalu banyak (agar keuntungan tidak berkurang terlalu besar) tetapi tidak terlalu sedikit yang bisa mengganggu likuiditas perusahaan.

Kas adalah bentuk aktiva yang paling likuid yang bisa digunakan segera untuk memenuhi kewajiban finansial perusahaan.

Karena sifat likuid-nya tersebut, kas memberikan keuntungan yang lebih rendah.

Bila perusahaan menyimpan kas di bank dalam bentuk rekening giro, maka jasa giro yang diterima oleh perusahaan persentasenya akan lebih rendah bila disimpan dalam bentuk deposito berjangka.

Siklus Arus Kas Adalah ukuran berapa lama waktu, biasanya dalam hitungan hari, yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengumpulkan uang tunai sejak uang dikeluarkan untuk membeli bahan baku.

Rumus :

Cash conversion cycle = Days of sales outstanding + Days of inventory on hand – Number of days of payables

Siklus konversi kas (juga dikenal sebagai siklus operasi bersih) mengukur lamanya periode antara saat perusahaan berinvestasi dalam modal kerja dan saat perusahaan mengumpulkan hasil tunai dari penjualan. Secara khusus, ini adalah waktu antara pengeluaran uang tunai (untuk melunasi utang usaha untuk pembelian input secara kredit) dan pengumpulan uang tunai (dari [piutang usaha](#) untuk barang yang dijual secara kredit).

Siklus yang lebih pendek diinginkan, karena menunjukkan likuiditas yang lebih besar. Ini berarti semakin banyak modal kerja yang dihasilkan bisnis dan semakin sedikit yang harus dipinjam.

Siklus konversi tunai yang lebih lama menunjukkan likuiditas yang lebih rendah. Ini menyiratkan bahwa perusahaan harus membiayai inventaris dan piutang untuk jangka waktu yang lebih lama.

Siklus ini secara langsung dipengaruhi oleh efisiensi produksi, kebijakan kredit, dan faktor terkendali lainnya.

BAB 11

MASTER BUGDET PERUSAHAAN MANUFAKTUR

Pengertian Master Budget

Master budget (anggaran Induk) adalah rencana keuangan menyeluruh untuk suatu organisasi yang memadukan seluruh aspek kegiatan bisnis seperti anggaran bahan baku, anggaran upah, anggaran Biaya overhead, anggaran produksi, anggaran penjualan, anggaran kas.

Anggaran iduk ini merupakan kompilasi dari anggaran-anggaran yang dibuat sebelumnya oleh masing-masing unit kerja terkait. Di dalam anggaran induk ini akan tergambar tujuan dan target operasional dari setiap unit didalam organisasi yang sudah terintegrasi untuk mencapai tujaun perusahaan secara menyeluruh.

Pada sebuah perusahaan yang membuat master budgeting terdapat dua jenis anggaran yang saling melengkapi, yaitu anggaran operasional dan anggaran Keuangan.

Anggaran operasional

Anggaran operasional merupakan salah satu biaya yang terpenting dalam pelaksanaan proyek perusahaan. Perusahaan tidak akan berjalan jika tidak adanya biaya operasional. Apa sebenarnya anggaran operasional?

Anggaran operasional adalah biaya pengeluaran perusahaan yang digunakan untuk menjalankan dan mengelola bisnis perusahaan. Biaya ini merupakan salah satu sumber daya utama semua perusahaan. Anggaran ini juga biasanya disebut sebagai biaya dalam mengoperasikan perangkat, mesin atau peralatan.

Anggaran operasional juga bisa menjadi salah satu indikator perusahaan untuk menetapkan kebijakan-kebijakan selanjutnya seperti master budget perusahaan. Pengeluaran untuk biaya operasional yang rendah bisa menjadi salah satu pertanda bahwa perusahaan sudah mencapai efisiensi. Hal ini bisa dilihat jika biaya operasional yang rendah dengan output yang tetap atau bertambah maka perusahaan berhasil melakukan efisiensi terhadap bisnis perusahaan.

Anggaran Keuangan

Anggaran ini merupakan salah satu hal yang terpenting dalam sistem perencanaan master budget perusahaan. Ini merupakan anggaran yang berisi terkait perkiraan dan taksiran terhadap proses produksi dan kegiatan yang akan dilakukan perusahaan pada musim atau periode tertentu. Perusahaan menggunakan anggaran keuangan untuk menunjukkan arus kas perusahaan dan posisi keuangan dengan kegiatan-kegiatan usaha yang terencana.

Anggaran keuangan menyajikan menyajikan informasi yang jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil, dan manfaat yang ingin dicapai. Untuk itu didalam proses penyusunannya diperlukan personil yang memahami berbagai informasi yang relevan dengan penganggaran pada keuangan. Dalam anggaran keuangan terdapat anggaran kas dan anggaran neraca yang mana keduanya merupakan bagian yang saling melengkapi

BAB 12

MASTER BUDGET PERUSAHAAN DAGANG

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan, sasaran yang kemudian membuat rencana untuk mencapai tujuan. Perusahaan akan menyusun anggaran induk atau yang dikenal juga dengan sebutan *master budget*.

Biasanya perusahaan akan membaginya dalam dua kelompok, anggaran operasional dan anggaran keuangan. Penganggaran juga penting untuk menilai kinerja perusahaan selama proses perencanaan. Penganggaran *master budget* yang terperinci dan realistis adalah salah satu hal terpenting untuk memandu kita dalam menjalankan bisnis dan memberikan informasi apa-apa saja yang mesti dicapai dan menanggapi tantangan, dan pada akhirnya menghasilkan keuntungan. Tanpa itu semua bisnis yang kamu jalankan seperti menembak di tempat gelap, tidak tahu sasaran.

Master budget adalah rencana strategis manajemen untuk masa depan perusahaan. Setiap aspek operasi perusahaan dipetakan dan didokumentasikan untuk prediksi masa depan. Semua divisi fungsional organisasi menyiapkan anggaran untuk divisi tertentu. *Master budget* adalah jumlah total dari semua anggaran divisi yang disiapkan oleh semua divisi.

Periode *master budget* umumnya 1 tahun siklus operasi bisnis. *Master budget* diturunkan lagi dalam periode bulanan atau *quarter*. *Master budget* terdiri dari *operating budget* dan *financial budget*. *Operating budget* mencakup anggaran pendapatan, produksi, anggaran biaya produksi, dan biaya lainnya.

Hasil akhir dari *operating budget* adalah performa Laporan Laba Rugi Komprehensif. Sementara *financial budget* merupakan anggaran belanja investasi (*capital expenditures budget*), anggaran kas (*cash budget*), dan proforma laporan posisi keuangan.

Terkadang masih banyak yang beranggapan bahwa *master budget* adalah salah satu anggaran besar organisasi. *Master Budget* adalah ringkasan dari anggaran divisi. Ini adalah rencana keuangan berkelanjutan.

Klasifikasi *Master Budget*

Secara terperinci, *master budget* dibagi lagi dalam dua klasifikasi yang tentu saja berkaitan dengan tujuan yang telah direncanakan perusahaan kamu.

Anggaran Operasional

Anggaran operasional adalah anggaran yang berisikan tentang perhitungan laporan laba rugi dan laporan-laporan tambahannya yang berkaitan dengan operasional perusahaan.

Contoh anggaran operasional seperti :

- Anggaran penjualan;
- Anggaran produksi;
- Anggaran harga pokok penjualan;
- Anggaran biaya penjualan;
- Anggaran biaya administrasi dan umum;
- Anggaran perhitungan laba rugi.

Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran yang memusatkan perhatiannya pada efek terhadap kas yang ditimbulkan oleh anggaran operasional dan rencana-rencana lainnya.

Misalnya seperti pembelanjaan modal-modal seperti saham, obligasi, dll, serta pembayaran hutang-hutang perusahaan.

Contoh anggaran keuangan seperti :

- Anggaran barang modal.
- Anggaran kas (penerimaan dan pengeluaran kas)
- Anggaran neraca.
- Anggaran perubahan posisi keuangan.

BAB 13

MASTER BUDGET PERUSAHAAN JASA

Master Budget Perusahaan jasa merupakan kumpulan anggaran perusahaan yang disusun secara komprehensif membentuk suatu jaringan kerja dari berbagai jenis anggaran yang saling berhubungan.

Master budget atau anggaran induk bagi perusahaan jasa adalah sekumpulan anggaran perusahaan yang disusun secara menyeluruh dan sistematis, yaitu dimana membentuk suatu jaringan kerja dari berbagai macam anggaran yang saling berhubungan satu sama lain. Anggaran induk pada umumnya disusun untuk jangka waktu satu tahun (*annual budget*).

Secara umum anggaran tahunan atau *master budget* untuk perusahaan jasa juga dapat dikelompokkan menjadi anggaran operasional (*operational budget*) dan anggaran keuangan (*financial budget*). Anggaran operasional merupakan anggaran yang bertujuan untuk menyusun laba rugi. Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca dimana terdiri atas anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran utang, dan anggaran neraca.

Contoh Cara Penyusunan Anggaran (*budgeting*) Perusahaan Jasa Amanah Cheung Consultant merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa konsultasi keuangan syariah. Dalam rangka menyusun anggaran perusahaan untuk tahun 2020, *Amanah Cheung Consultant* mengumpulkan informasi keuangannya di tahun 2019 sebagai berikut :

Keterangan	Jumlah (Rp)
Pendapatan dari transaksi Jasa	900.000.000
Biaya tenaga kerja professional	250.000.000
Biaya tenaga kerja pendukung	100.000.000
Biaya perlengkapan kantor	30.000.000
By. transport dan akomodasi	200.000.000
Biaya utilitas (listrik, dll)	18.000.000
Biaya sewa	12.000.000
Biaya penyusutan aktiva tetap	10.000.000

Berdasarkan data diatas, *Amanah Cheung Consultant* menyusun anggaran dengan menggunakan data hasil proyeksi berikut ini :

1. Pendapatan jasa akan meningkat 10%
2. Biaya tenaga kerja profesional akan meningkat 15%
3. Biaya tenaga kerja pendukung akan meningkat 5%
4. Biaya perlengkapan dan utilitas akan meningkat 20%
5. Biaya transportasi dan akomodasi naik 30%
6. Biaya sewa *fix cost* dan penyusutan metode garis lurus

BAB 14

PENGANGGARAN MODAL (CAPITAL BUDGETING)

Pengertian Penganggaran Modal (Capital Budgeting)

Capital budget adalah garis besar rencana pengeluaran aktiva tetap, sedangkan Penganggaran modal (capital budgeting) adalah keseluruhan proses mulai dari perencanaan sampai dengan pengambilan keputusan untuk pengeluaran sejumlah dana (investasi) dimana jangka waktu kembalinya dana tersebut melebihi waktu 1 tahun.

Estimasi Aliran Kas

Definisi Estimasi Arus Kas (Cash flow Estimation)

Arus kas adalah pengeluaran untuk investasi dan arus kas masuk bersih setiap tahun setelah proyek beroperasi atau dijalankan.

Mengidentifikasi Arus Kas Yang Relevan (Relevant cashflow)

Arus kas yang relevan adalah sebagai arus kas tertentu atau spesifik yang dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan penganggaran modal.

Klasifikasi Arus Kas

Berdasarkan PSAK No.2 bahwa dalam suatu laporan arus kas diklasifikasikan menjadi 3 aktivitas yakni :

1. Aktivitas Operasi

Kas dari kegiatan operasi utamanya diperoleh dari pendapatan entitas serta aktivitas lain yang tidak termasuk dalam aktivitas suatu investasi ataupun pendanaan.

Contohnya ialah : penerimaan kas dari penjualan suatu barang atau jasa, pembayaran kas kepada pemasok barang, dan pengeluaran kas untuk membayar karyawan.

2. Aktivitas Investasi

Kas dari suatu kegiatan investasi diperoleh dari penjualan dan pembelian aktiva tetap atau aset jangka panjang. Contohnya saja : pengeluaran kas yang untuk membeli mesin produksi, penerimaan kas hasil dari penjualan tanah, serta penerimaan kas hasil dari saham.

3. Aktivitas Pendanaan

Kas dari suatu kegiatan pendanaan mengakibatkan berubahnya kontribusi modal dan pinjaman entitas, baik dalam jumlah maupun komposisinya.

Contohnya ialah : kas yang telah diterima dari emisi obligasi, serta kas yang dibayarkan kepada pemegang saham untuk dapat menebus saham perusahaan.

Penilaian Investasi

Penilaian investasi adalah kumpulan teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi ketertarikan pada investasi. Tujuannya adalah untuk: menilai kelayakan pencapaian tujuan; mendukung [produksi bisnis](#).

Penilaian investasi difokuskan terutama pada fase awal proyek atau program dan ditetapkan sejalan dengan pekerjaan awal dari [rencana manajemen](#) dan [rencana pengiriman](#).

Keberadaan langkah-langkah pemisahan perencanaan dan permulaan fungsi ini secara keseluruhan tergantung pada skala dan kompleksitas pekerjaan. Dalam program dan portofolio, langkah-langkah ini diperlukan untuk dapat menetapkan penilaian yang konsisten di sepanjang proyek dan program komponen. Dalam proyek, hal yang paling dekat dengan perencanaan dan permulaan penilaian investasi akan diserap dalam [proses identifikasi](#) dan [proses definisi](#).

Kebanyakan penilaian investasi didasarkan pada arus kas, tetapi ada faktor-faktor lain yang perlu dimasukkan, seperti:

Pertimbangan hukum - proyek yang memungkinkan organisasi untuk menetapkan peraturan baru wajib mempertimbangkan hukum jika organisasi terus beroperasi. Penilaian didasarkan pada pengembalian investasi yang sedikit sesuai.

Dampak lingkungan – dampak pekerjaan pada lingkungan alami bertambah satu faktor ketika mempertimbangkan investasi. Analisis dampak lingkungan pada pekerjaan infrastruktur ditulis dalam peraturan di berbagai bagian dunia.

Dampak sosial – untuk organisasi sosial, pengembalian investasi dapat diukur dalam hal non-finansial seperti ‘kualitas hidup’ atau bahkan ‘keselamatan hidup’.

Manfaat operasional – ini terdiri atas unsur-unsur yang sedikit nyata seperti ‘kepuasan pelanggan bertambah’, ‘moral staf yang lebih tinggi’, atau ‘competitive advantage’.

Risiko - semua organisasi mengalami risiko bisnis dan risiko operasional. Keputusan investasi dapat dibenarkan karena mengurangi risiko.

Penilaian investasi membutuhkan masukan semua faktor ini. Selama proses identifikasi proyek atau program, masukan ini akan dilakukan secara ‘top-down’, yaitu berdasarkan [teknik taksiran](#) komparatif atau parametrik. Dalam proses definisi, mereka akan meringkas perencanaan pengiriman terperinci, yaitu ‘bottom-up’.

BAB 15

PEMASARAN BARANG DAN JASA

Pemasaran Barang

Pemasaran Barang adalah seluruh proses yang dimulai dari analisis pasar, mengantarkan produk ke pelanggan dan menerima umpan balik. Prosesnya bertujuan untuk mengetahui pasaryang tepat bagi produk dan penempatannya sedemikian rupa sehingga mendapat respon pelanggan yang baik. Ini mencakup promosi dan penjualan produk ke khalayak sasarannya, yaitu calon pembeli dan pelanggan tetap. Berbagai aktivitas yang terlibat dalam pemasaran produk melibatkan analisis pasar,identifikasi permintaan konsumen, perancangan dan pengembangan produk, penetapan harga, penerapan produk baru, komunikasi, periklanan, penentuan posisi, pendistribusian, penjualan,review dan umpan balik.Contoh: Pemasaran benda berwujud seperti buku, tas tangan, laptop, mobil, barang elektronik, pakaian dan sebagainya.

Pemasaran Jasa

Bila seseorang atau badan usaha mempromosikan layanan yang ditawarkannya kepada pelanggan atau kliennya, hal itu dikenal sebagai pemasaran layanan. Hal ini bertujuan untuk memberikan solusi terhadap masalah atau kesulitan klien. Ini mencakup pemasaran bisnis-ke-bisnis (B2B) dan bisnis-ke-konsumen (B2C). Layanan adalah tindakan untuk melakukan sesuatu untuk seseorang dengan imbalan pertimbangan yang memadai. Ini tidak berwujud, dikonsumsi pada saat produksinya, tidak dapat diinventarisasi dan dijual kembali. Setiap penawaran layanan itu unik karena tidak dapat diulang persis sama, meski layanan diberikan oleh orang yang sama. Contoh: Pemasaran jasa profesional, salon, spa, pusat pelatihan, layanan kesehatan, telekomunikasi, dll.

Perbedaan antara Pemasaran Barang dan Pemasaran Jasa :

1. Pemasaran Barang : proses di mana kegiatan pemasaran disesuaikan untuk mempromosikan dan menjual produk tertentu untuk segmen tertentu. Pemasaran jasa: pemasaran kegiatan ekonomi yang ditawarkan oleh bisnis kepada kliennya untuk pertimbangan yang memadai.
2. Dalam pemasaran barang, yang diutamakan adalah produk itu sendiri, harga, tempat dan promosi. Dalam pemasaran jasa, ada penambahan sumber daya manusianya, proses dan fisik.
3. Ketika barang dipasarkan, perusahaan menawarkan nilai, karena memenuhi persyaratan pelanggan. Sebaliknya, saat layanan dipasarkan oleh perusahaan, ia menawarkan hubungan dengan kliennya.
4. Satu hal yang perlu diperhatikan, dalam pemasaran barang, perusahaan mempromosikan sesuatu yang kepemilikannya bisa ditransfer atau dijual kembali ke pihak lain. Tetapi dalam hal pemasaran layanan, perusahaan mempromosikan sesuatu, yang kepemilikannya tidak dapat ditransfer dan tidak dijual ke pihak lain.
5. Dalam pemasaran barang, barang menjangkau pembeli, karena dapat diangkut dari satu tempat ke tempat lain melalui berbagai jalur distribusi. Tidak seperti layanan pemasaran, di mana pelanggan datang ke layanan atau penyedia layanan mengunjungi pelanggan karena layanan tidak dapat diangkut, mereka berbasis lokasi.
6. Barang berwujud alami, bisa dirasakan dan disentuh, yang membuat promosi menjadi lebih mudah. Di sisi lain, layanan tidak berwujud, orang hanya bisa mengalaminya, dan pemasaran layanan jasa sedikit lebih sulit.

7. Jika kualitas suatu barang tertentu tidak sesuai dengan sasaran, atau tidak memenuhi persyaratan yang diinginkan, maka kualitas barang tersebut dapat dikembalikan ke penjual. Namun, tidak mungkin dalam hal layanan, karena begitu layanan dikirimkan, mereka tidak dapat dibawa kembali. Jadi, pemasaran jasa, harus dilakukan dengan mengingat faktor returnability.
8. Dalam pemasaran barang, barang dapat dipisahkan dari produsennya, sehingga mereka tahan lama dan dapat diinventarisasi. Sebaliknya, dalam pemasaran jasa, layanan tidak lepas dari sumbernya, yaitu penyedia layanan. Oleh karena itu produksi dan konsumsi layanan bersifat simultan; Mereka mudah rusak
9. Barang yang ditawarkan oleh perusahaan berdasarkan segmen tertentu distandarisasi; Mereka tidak dapat diubah atau diubah sesuai kebutuhan pelanggan. Sebaliknya, layanan yang ditawarkan oleh perusahaan sangat bervariasi dan dapat dengan mudah disesuaikan sesuai kebutuhan.
10. Kecenderungan manusia, bahwa kita merespons dengan cepat, terhadap apa yang kita lihat maka dengan mudah untuk pemasaran barang menarik perhatian, dan mendorong penjualan. Sedangkan layanan jasa tidak bisa dilihat hanya bisa dialami dan jadi responnya agak lambat.
11. Dalam pemasaran barang, kualitas barang dapat diukur dengan membuat perbandingan antara berbagai produk, namun hal ini berlawanan dalam pemasaran jasa, di mana pengukuran layanan tidak memungkinkan.

REFERENSI :

1. Dr. Darsono P,S.E., S.F., M.A., M.M. dan Ari Purwanti, M.Ak. (2007), Penganggaran perusahaan, Jakarta, Mitra Wacana Media
2. www.academia.edu.com
3. Bambang Riyanto (1983), Dasar – dasar Pembelanjaan .Yogyakarta : BPFE UGM
4. Pengantar Akuntansi Manajemen, Jakarta, Erlangga
5. Blog.strategi-pemasaran-produk-jasa