

LAPORAN PENELITIAN

PERANAN ANGGARAN KOMPREHENSIF SEBAGAI ALAT BANTU MANAJEMEN DALAM PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN

Disusun Oleh:

**MUHAMMAD FUAD, SE.,MP.
(NIDN 0313066101)**

**BERNADINE, Dra.,M.Com.
(NIDN 0328025801)**



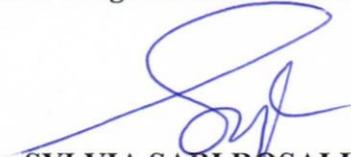
KWIK KIAN GIE
SCHOOL OF BUSINESS

**INSTITUT BISNIS DAN INFORMATIKA KWIK KIAN GIE
J A K A R T A
M A R E T 2021**

HALAMAN PENGESAHAN LAPORAN PENELITIAN

1. Judul Penelitian : Peranan Anggaran Komprehensif Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Penilaian Kinerja perusahaan
2. Peneliti
 - a. Nama Lengkap : MUHAMMAD FUAD
 - b. Jenis Kelamin : Laki-laki
 - c. NIP : 0324
 - d. Kepangkatan Akademik : IV A
 - e. Bidang Keahlian : Manajemen
 - f. Program studi : Ilmu Administrasi Bisnis
 - g. Perguruan Tinggi : Institut Bisnis Dan Informatika Kwik Kian Gie Jakarta
3. Peneliti
 - h. Nama Lengkap : Bernadine
 - i. Jenis Kelamin : Perempuan
 - j. NIP : 99254
 - k. Kepangkatan Akademik : IV B
 - l. Bidang Keahlian : Manajemen
 - m. Program studi : Manajemen
 - n. Perguruan Tinggi : Institut Bisnis Dan Informatika Kwik Kian Gie Jakarta
4. Sumber Dana Penelitian : Mandiri
5. Besar Dana Penelitian : Rp. -

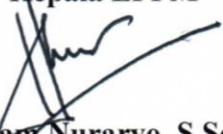
Mengetahui,
Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis


Dr. SYLVIA SARI ROSALINA, S.Sos, M.Si
NIP. 0968

Jakarta, 26 Maret 2021
Peneliti,


MUHAMMAD FUAD, SE,MP
NIP. 0324

Menyetujui,
Kepala LPPM


Dr. Iman Nuraryo, S.Sos., M.A
NIP. 0624

KATA PENGANTAR

Perencanaan merupakan salah satu dari fungsi manajemen dan penganggaran merupakan salah satu alat bantu bagi perusahaan untuk menjalankan fungsi perencanaan. Anggaran komprehensif merupakan pernyataan formal dari perkiraan manajemen mengenai penjualan, biaya, volume dan transaksi keuangan lainnya selama periode mendatang.

Tujuan dari penelitian ini pada dasarnya adalah untuk mengkaji Anggaran Komprehensif, ditinjau dari konsep dan aplikasinya. Dengan demikian dapat diperoleh gambaran dan diketahui bagaimana tindakan manajemen laba pada suatu aktivitas bisnis perlu dilakukan. Hasil penelitian ini pada gilirannya nanti diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan dengan fokus dan kajian yang berhubungan dengan manajemen laba.

Akhir kata penulis berharap kiranya penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi kinerja perusahaan di masa yang akan datang dan bahan masukan akademisi bagi penelitian berikutnya untuk pengembangan kajian yang sama.

Penulis,

RINGKASAN

Anggaran Komprehensif merupakan anggaran dengan ruang lingkup menyeluruh, karena jenis kegiatannya meliputi seluruh aktivitas perusahaan dibidang marketing, produksi, keuangan, personalia, dan administrasi. Dengan demikian Anggaran Komprehensif akan memberikan manfaat terhadap :

1. Adanya kepekaan secara sistematis terhadap kebijakan manajemen.
2. Memudahkan diadakannya evaluasi tujuan akhir perusahaan secara keseluruhan
3. Membantu fungsi pengawasan yang lebih dinamis terhadap pelaksanaan kebijakan kebijakan manajemen.

Hal yang harus diperhatikan dalam menyusun anggaran komprehensif, antara lain :

1. Mengadakan spesifikasi terhadap tujuan yang luas dari perusahaan.
2. Mempersiapkan rencana-rencana pendahuluan secara keseluruhan

Selain daripada itu budget yang bersifat komprehensif juga menyangkut penyusunan serta penerapan dari:

1. Tujuan umum dan khusus perusahaan baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek (*Substantive Plan*).
2. Anggaran perusahaan (*profit planing*) yang dinyatakan secara kuantitatif baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang yang dirinci dalam kegiatan operasional dan dampak keuangannya.
3. Laporan kegiatan dan *follow up-nya* dalam bentuk rekaman hasil atau realisasi pelaksanaan kegiatan yang telah dianggarkan dalm bentuk laporan kinerja (*performance report*) secara rinci.

DAFTAR ISI

Halaman

SAMPUL MUKA	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
RINGKASAN	iv
DAFTAR ISI.....	v
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1 Pengertian Anggaran Komprehensif.....	5
2.2. Tujuan dan Kegunaan Anggaran Komprehensif.....	6
2.3. Manfaat Anggaran Komprehensif.....	7
2.4. Ruang Lingkup Anggaran Komprehensif	7
2.5. Komponen-komponen Anggaran Komprehensif.....	8
2.6. Langkah-langkah Penyusunan Anggaran Komprehensif.....	11
BAB III. KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	25
3.1 Kerangka Pemikiran.....	25
3.2 Skema Penelitian	25
BAB IV. METODE PENELITIAN.....	27
4.1 Desain Penelitian.....	27
4.2. Pengumpulan data.....	27
4.3 Alat Analisis Data.....	27
BAB V. ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	30
5.1 Analisis Dan Pembahasan.....	30
5.2 Hasil Analisis.....	31
5.3 Pembahasan.....	56
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN.....	57
6.1 Kesimpulan.....	57
6.2. Saran.....	58
DAFTAR PUSTAKA.....	59

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Kondisi perekonomian yang semakin kompleks menuntut suatu perusahaan untuk melakukan peningkatan produktivitas, daya saing dan dan keuntungan usaha agar dapat mempertahankan eksistensinya. Melalui keuntungan usaha ini perusahaan memiliki kemampuan untuk berkembang dan mempertahankan eksistensinya sebagai sebuah perusahaan yang berkelanjutan.

Setiap aktivitas atau kegiatan yang dilakukan perusahaan bertujuan untuk mencapai suatu tujuan yaitu memperoleh laba. Aktivitas perusahaan itu dapat berupa kegiatan pemasaran, kegiatan operasi dan keuangan perusahaan.

Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan manajemen yang baik dalam melakukan kegiatan operasional perusahaan yang meliputi perencanaan dan pengendalian yang tepat. Perencanaan berguna untuk menetapkan tujuan perusahaan, sedangkan pengendalian digunakan sebagai alat untuk menilai apakah tindakan yang dilakukan sesuai dengan rencana, untuk itu dibutuhkan suatu alat manajemen untuk menilai keberhasilan pelaksanaan proses perencanaan dan pengendalian terutama yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan perusahaan.

Alat manajemen yang diperlukan untuk proses perencanaan dan pengendalian salah satunya adalah anggaran. Anggaran merupakan alat yang sangat penting bagi suatu organisasi karena anggaran dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam implementasi atas langkah-langkah kegiatan organisasi/perusahaan dalam periode tertentu

Pengendalian aktivitas perusahaan yang dilakukan oleh pimpinan tidak selamanya

berjalan dengan lancar tetapi adanya keterbatasan, karena ia akan mampu mengawasi suatu pekerjaan dalam batas-batas tertentu. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat bantu bagi manajemen untuk dapat mengendalikan suatu perusahaan secara lebih baik yaitu dengan penerapan penyusunan anggaran pada perusahaan, dengan adanya penyusunan anggaran diharapkan pimpinan dapat secara objektif memeriksa tanggung jawab dari prestasi bawahannya, karena anggaran merupakan tolok ukur sampai sejauh mana pelaksanaan operasional dan kebijakan-kebijakan yang diberlakukan perusahaan mampu mewujudkan tujuan-tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Selain menjadi tolok ukur dalam perencanaan, anggaran juga menjadi alat pengendalian bagi manajemen. Anggaran sebagai alat pengendalian manajemen berfungsi memastikan bahwa pengelolaan seluruh aspek kegiatan yang dilaksanakan oleh pusat-pusat pertanggungjawaban berorientasi pada pengelolaan operasi dan pengelolaan yang efektif dan efisien yang pada akhirnya akan menggambarkan tercapainya atau tidaknya tujuan perusahaan.

Anggaran merupakan suatu rencana yang pada umumnya dinyatakan dalam ukuran kuantitatif yang biasanya dinyatakan dalam unit moneter yang digunakan untuk menunjukkan rencana yang ingin dicapai perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Anggaran tersebut dapat dijadikan pedoman untuk melakukan suatu aktivitas perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Anggaran merupakan alat yang efektif bagi perusahaan untuk melakukan perencanaan dan pengendalian atas aktivitas perusahaan. Untuk itu suatu anggaran harus terorganisasi secara rapi, rinci, jelas dan komprehensif .

Dalam penyusunan suatu anggaran, perusahaan dapat melakukannya dengan dua cara yaitu sebagian demi sebagian (parsial) dan secara keseluruhan (komprehensif). Penyusunan anggaran komprehensif akan mendatangkan manfaat berupa adanya

pendekatan secara sistematis terhadap kebijaksanaan manajemen, serta mempermudah diadakannya evaluasi tujuan akhir perusahaan secara kuantitatif.

Kesalahan-kesalahan dalam penyusunan anggaran komprehensif akan menyebabkan kesalahan perusahaan dalam penyusunan atau pembuatan suatu kebijaksanaan, serta mempersulit pihak perusahaan dalam melaksanakan evaluasi ataupun pengawasan didalam suatu perusahaan. Untuk itu pemahaman akan anggaran komprehensif sangat dibutuhkan, kesalahan pemahaman akan menyebabkan kesalahan dalam penyusunan suatu anggaran.

Anggaran yang memuat seluruh anggaran yang ada dalam perusahaan adalah Induk Anggaran (*Master Budget*) yaitu sebuah anggaran komprehensif yang menyatakan keseluruhan rencana bisnis bagi seluruh kegiatan perusahaan untuk suatu periode tertentu yang mencakup satu tahun atau ataupun lebih.

Suatu anggaran niscaya saling mendukung suatu rencana kerja yang mencangkup seluruh kegiatan dalam perusahaan, oleh karena itu, diperlukan anggaran komprehensif yang sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh suatu perusahaan. Salah satu isi anggaran (*budget*) adalah membuat laporan tentang realisasi pelaksanaan anggaran, yang dilengkapi dengan berbagai macam analisis perbandingan antara anggaran dengan realisasinya. Sehingga dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi beserta sebab-sebab terjadinya penyimpangan-penyimpangan tersebut. Selain itu dapat juga diadakan penilaian (evaluasi) tentang sukses atau tidaknya kinerja perusahaan selama jangka waktu (periode) tertentu yang bisa digunakan untuk membuat suatu kebijakan.

1.2. Rumusan Masalah

Anggaran komprehensif merupakan salah satu anggaran yang digunakan di dalam perusahaan, yang merupakan alat untuk mengukur kinerja perusahaan maupun sebagai alat bantu untuk mengambil keputusan terutama di level top manajemen dalam melaksanakan

suatu tindakan. Rumusan masalah penelitian diformulasikan untuk memudahkan peneliti melakukan analisis terhadap masalah yang dibahas. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah : “Bagaimana peranan anggaran komprehensif sebagai alat bantu manajemen dalam penilaian kinerja perusahaan”.

1.3. Tujuan Penelitian

Anggaran komprehensif dapat diartikan sebagai pemakaian secara luas konsep penganggaran dalam setiap kegiatan perusahaan serta pemakaian pendekatan system secara keseluruhan dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari yang dapat membantu untuk membuat dan menyelesaikan tugas-tugas perencanaan, koordinasi, pengendalian kegiatan operasi perusahaan yang menjadi tanggung jawab manajemen. Oleh karena itu tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji anggaran komprehensif, terutama dalam perspektif konsep dan aplikasinya. Dengan demikian akan membantu memudahkan perusahaan dalam pengambilan keputusan di masa yang akan datang dan tercapainya keuntungan yang direncanakan sesuai dengan target yang dicanangkan yang pada gilirannya nanti dapat membantu manajemen dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah nantinya dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam mengambil keputusan dalam perencanaan keuangan perusahaan agar perusahaan lebih menguntungkan. Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak lainnya dalam pemahaman yang lebih mendalam mengenai penyusunan anggaran komprehensif

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Anggaran Komprehensif

Menurut Jae K. Shim, dkk (2003), Anggaran Komprehensif ialah pernyataan formal dari perkiraan manajemen mengenai penjualan, biaya, volume, dan transaksi keuangan lainnya selama periode mendatang. Anggaran ini berisi laporan laba-rugi proforma, neraca pro forma, dan anggaran komprehensif.

Anggaran komprehensif, menurut Nafarin (2007) merupakan ringkasan dari rencana perusahaan yang menetapkan target tertentu untuk aktivitas penjualan, produksi, distribusi dan pendanaan. Anggaran Induk umumnya diakhiri anggaran kas, anggaran laba rugi dan anggaran neraca.

Menurut M. Fuad dkk. (2020), anggaran komprehensif yaitu “anggaran dengan ruang lingkup menyeluruh, karena jenis kegiatannya meliputi seluruh aktivitas perusahaan di bidang marketing, produksi, keuangan, personalia dan administrasi.”

Menurut Darsono dan Ari Purwanti (2010), anggaran komprehensif adalah “rencana keuangan yang komprehensif untuk seluruh kegiatan organisasi yang terdiri dari anggaran operasi (*operation budget*) dan anggaran keuangan (*financial budget*).”

Dengan demikian anggaran komprehensif dapat disimpulkan adalah anggaran secara keseluruhan untuk seluruh kegiatan/aktivitas perusahaan dan merupakan pernyataan formal harapan manajemen mengenai penjualan, beban, volume, dan transaksi keuangan lainnya di periode mendatang yang terdiri dari anggaran operasi dan anggaran keuangan.

2.2. Tujuan dan Kegunaan Anggaran Komprehensif

Secara umum, menurut Glen A. Welsch (1988), anggaran komprehensif bertujuan untuk:

1. mengembangkan sasaran, tujuan, dan strategi,
2. menyiapkan rencana strategis jangka panjang,
3. menyiapkan rencana taktis jangka pendek,
4. menjamin kepemimpinan yang berkesinambungan untuk mencapai tujuan dan rencana,
5. menjadi sistem kontrol yang dinamis dengan menerapkan penggunaan laporan kinerja bagi semua pusat aktifitas yang bertanggungjawab.

Berikut ini adalah beberapa kegunaan yang dapat diperoleh perusahaan bila melakukan penyusunan *budget* secara keseluruhan (komprehensif):

1. Adanya kepekaan secara sistematis terhadap kebijakan manajemen.

Anggaran komprehensif menunjukkan hubungan-hubungan sistematis antara satu departemen dengan departemen lainnya. Dengan demikian, dapat dilihat bagaimana kebijakan manajemen departemen yang satu dapat berhubungan dengan kebijakan manajemen departemen lain. Misalnya dengan melihat rencana penjualan tahun berjalan, dapat diketahui berapa produksi yang harus dilakukan perusahaan untuk memenuhi target tersebut.

2. Memudahkan diadakannya evaluasi tujuan akhir perusahaan secara keseluruhan.

Dengan adanya perhitungan secara kuantitatif, akan lebih memudahkan saat mengevaluasi apakah perusahaan telah berhasil mencapai anggaran yang ada, atau dengan kata lain apakah perusahaan berhasil mencapai target yang telah ditetapkan. Jika perusahaan berhasil memenuhi anggaran yang ada, berarti target laba yang menjadi tujuan akhir perusahaan berhasil dipenuhi.

3. Membantu fungsi pengawasan yang lebih dinamis terhadap pelaksanaan kebijakan-kebijakan manajemen.

Dengan dibuatnya anggaran secara komprehensif, maka anggaran-anggaran tersebut dapat digunakan sebagai alat *control* (pengawasan) bagi manajemen, karena manajemen memiliki batasan-batasan sebagai pedoman kerja dalam mencapai tujuan atau sasaran perusahaan.

2.3. Manfaat Anggaran Komprehensif

Secara umum anggaran komprehensif menurut Gunawan Adi saputro (2007), dapat dikatakan memberikan manfaat :

1. Adanya kepekaan secara sistematis terhadap kebijakan manajemen.
2. Memudahkan diadakannya evaluasi tujuan akhir perusahaan secara keseluruhan
3. Membantu fungsi pengawasan yang lebih dinamis terhadap pelaksanaan kebijakan-kebijakan manajemen.

Akan tetapi dalam penyusunan anggaran komprehensif tentunya juga harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Mengadakan spesifikasi terhadap tujuan yang luas dari perusahaan.
2. Mempersiapkan rencana-rencana pendahuluan secara keseluruhan
- 3 Menyusun rencana jangka panjang dan jangka pendek.

2.4. Ruang Lingkup Anggaran Komprehensif

Lebih lanjut Jae K Shiem (20014), menjelaskan ruang lingkup Anggaran Komprehensif, terdiri dari :

1. Forecasting Anggaran : Anggaran yang berisi taksiran-taksiran tentang kegiatan-

kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu dan taksiran-taksiran tentang keadaan atau posisi finansial perusahaan pada suatu saat tertentu dimasa yang akan datang.

2. Variabel Anggaran :Anggaran yang berisi tentang tingkatan perubahan biaya atau tingkat variabilitas biaya, khususnya biaya-biaya yang termasuk kelompok biaya ”semi variabel”, sehubungan dengan adanya perubahan produktivitas perusahaan.
3. Analisis Statistika dan Matematika : Analisis yang dipergunakan untuk membuat taksiran-taksiran serta untuk mengadakan penilaian dalam rangka mengadakan pengawasan kerja. Semua analisis tersebut perlu dilampirkan dalam anggaran yang disusun .
4. Laporan Anggaran : Laporan tentang realisasi pelaksanaan anggaran yang dilengkapi dengan berbagai analisis perbandingan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat diketahui bila ada penyimpangan yang terjadi, dan dapat diambil kesimpulan serta tindakan lanjutnya.

2.5. Komponen-Komponen Anggaran Komprehensif

Lebih lanjut Glen A.Welsch (1998), merincikan komponen-komponen anggran komprhensif terdiri dari :

1. *Substantive Plan* (Rencana Riil) : Merupakan rencana yang mencerminkan materi-materi yang ingin dicapai perusahaan secara formal baik yang dinyatakan secara umum maupun secara formal baik yang dinyatakan secara umum maupun secara khusus. *Substantive Plan* merupakan strategi yang dipakai perusahaan yang sisesuaikan dengan nilai-nilai yang dipegang oleh perusahaan.

Aktivitas yang termasuk dalam katagori *Substantive Plan* adalah:

- i. Tujuan umum perusahaan
 - ii. Tujuan khusus perusahaan
 - iii. Strategi perusahaan
 - iv. Instruksi rencana manajer eksekutif
- b. *Financial Plan* (Rencana Keuangan) : penjabaran dari semua materi yang dituangkan dalam *Substantive Plan* ke dalam suatu anggaran yang berdimensi keuangan dalam jangka waktu atau periode waktu tertentu. Berdasarkan waktu *Financial Plan* terbagi menjadi anggaran jangka panjang dan anggaran tahunan.

i. Anggaran Jangka Panjang (*Strategic Plan*)

Anggaran jangka panjang merupakan rencana perusahaan dengan cakupan waktu yang panjang dengan penekanan pada pengembangan profil perusahaan pada masa yang akan datang . Anggaran jangka panjang mencerminkan perencanaan menyeluruh tentang kegiatan yang akan dilakukan dalam jangka panjang dan merupakan suatu kesatuan yang utuh dari rencana yang disusun untuk kegiatan setiap tahun:

Anggaran jangka panjang meliputi:

- 1) Proyeksi penjualan, biaya, dan laba.
- 2) Proyek-proyek utama dan penambahan modal
- 3) Aliran kas dan pembiayaan
- 4) Kebutuhan personal

b. Anggaran Tahunan

Anggaran tahunan merupakan rencana kegiatan perusahaan secara rinci dalam satu tahun anggaran yang dituangkan dalam anggaran operasional dan anggaran keuangan.

1). Anggaran Operasional

Anggaran operasional merupakan rencana kegiatan perusahaan yang ditangani oleh masing-masing departemen perusahaan, misalnya departemen pemasaran, departemen produksi, departemen personalia, dan lain-lain.

Anggaran operasional meliputi:

a) Anggaran Laba / Rugi

b) Anggaran Pembantu Laba / Rugi

i) Anggaran penjualan

ii) Anggaran produksi

iii) Anggaran biaya distribuis

iv) Anggaran biaya umum dan administrasi

v) Anggaran tipe apropriasi : anggaran yang memberikan batas pengeluaran yang sijnkan. Batas ini umumnya merupakan batas maksimum yang diperkenankan untuk melakukan kegiatan tertentu. Bagian-bagian yang biasa menggunakan anggaran ini hadala penelitian dan pengembangan (R&D), pemeliharaan dan bagian promosi.

c. Anggaran keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran yang memproyeksikan anggaran modal, anggaran kas, anggaran neraca dan anggaran aliran kas perusahaan. Jenis anggaran yang disebutkan tiga terakhir hadala bentuk anggaran keuangan jangka pendek (satu tahun).

1) Anggaran Keuangan meliputi:

Anggaran Neraca : - Aktiva (aktiva tetap, Aktiva lancar)

- Pasiva (hutang jangka pendek, hutang

jangka panjang, modal sendiri).

2) Anggaran Pembantu Neraca meliputi:

- Anggaran Kas
- Anggaran Piutang
- Anggaran Hutang
- Anggaran Penambahan Modal
- Anggaran Penyusutan Aktiva
- Anggaran Persediaan
- Anggaran Biaya Finansial

3) Anggaran Variabel : Perubahan jumlah biaya atau pengeluaran perusahaan yang diakibatkan oleh perubahan tingkat kegiatan produksi.

4) Data Statistik Pelengkap

- Cost Volume Profit Analysis
- Ratio Analysis
- Berbagai standar biaya

5) Laporan Internal

- Laporan dengan statistik
- Laporan khusus
- Laporan rekaman hasil realisasi anggaran

2.6.Langkah-langkah Penyusunan Anggaran Komprehensif

Selanjutnya M. Fuad, dkk (2020), menguraikan bahwa Langkah-langkah dalam penyusunan anggaran komprehensif adalah sebagai berikut :

1. Forecast Penjualan

Pada dasarnya ada 4 cara yang dipakai untuk meramalkan tingkat penjualan:

- a. Berdasarkan metode judgement (pendapat) :
 - 1. Pendapat dari pembeli
 - 2. Pendapat dari salesman
 - 3. Pendapat dari manager cabang / daerah penjualan
 - 4. Pendapat ahli
- b. Berdasarkan analisis statistic:
 - 5. Analisa trend
 - 6. Analisa korelasi
- c. Berdasarkan metode khusus seperti:
 - 1. Analisa product line
 - 2. Analisa industri
 - 3. Analisa penggunaan akhir

2. Anggaran Penjualan

Setelah landasan perencanaan diterima, tahap selanjutnya adalah menyiapkan rencana laba. Anggaran penjualan strategis dan taktis mempunyai 3 bagian yang berbeda: 1) volume penjualan yang terencana pada harga jual yang direncanakan per unit untuk setiap produk, 2) rencana promosi penjualan (iklan dan biaya promosi lainnya), dan 3) rencana biaya penjualan / distribusi (penggajian tenaga penjualan dan biaya pencarian pesanan dan pemenuhan pesanan tersebut).

Anggaran penjualan merupakan langkah awal dalam menyiapkan anggaran induk karena volume penjualan yang diestimasi mempengaruhi hampir semua item-item lainnya dalam anggaran induk. Anggaran penjualan harus menunjukkan total penjualan dalam jumlah maupun nilainya. Total penjualan dapat berupa penjualan impas, target

laba, atau proyeksi penjualan dan dapat dianalisis lebih jauh lagi berdasarkan produk, wilayah, konsumen, serta pola musiman dari penjualan yang diharapkan.

Umumnya anggaran penjualan meliputi penghitungan penagihan kas yang diharapkan dari penjualan kredit, yang nantinya akan digunakan untuk penganggaran kas. Dalam pelaksanaannya, penyusunan anggaran penjualan agak sulit dilakukan karena harus mempertimbangkan beberapa faktor pembatas, seperti kemampuan menjual yang dimiliki perusahaan. Akibatnya penyusunan anggaran penjualan memerlukan teknik forecasting yang tepat, dengan mendasarkan diri pada pengalaman masa lalu. Namun ada kemungkinan terjadinya perubahan dimasa yang akan datang seperti:

- a. Perubahan selera konsumen
- b. Perubahan tingkat harga
- c. Penemuan-penemuan baru (kemajuan teknologi)

3. Anggaran Produksi

Jika rencana penjualan selesai, tahap selanjutnya dalam membuat rencana laba jangka pendek adalah mengembangkan suatu rencana produksi. Rencana produksi melibatkan penentuan banyaknya unit dari tiap produk yang harus dibuat dalam mencapai penjualan yang direncanakan dan mempertahankan tingkat persediaan barang jadi. Kebutuhan perencanaan produksi mengharuskan adanya keputusan lainnya tentang masukan, seperti keputusan manajemen tingkat atas mengenai rencana tingkat persediaan barang jadi. Jadi ikhtisar anggaran produksi dikembangkan dengan menggunakan rencana penjualan, persediaan awal barang jadi, persediaan akhir barang jadi.

Pada saat ini kami tidak akan membahas kebijakan persediaan kecuali mengasumsikan bahwa persediaan akhir yang ditunjukkan sesuai dengan kebijakan

persediaan perusahaan. Anggaran produk dapat disusun dalam empat cara: (1) mengutamakan stabilitas produk, (2) mengutamakan stabilitas sediaan, (3) kombinasi stabilitas produk dengan stabilitas sediaan, (4) disesuaikan dengan keperluan manajemen.

Perencanaan dan penjadwalan produksi merupakan fungsi-fungsi pabrik yang melibatkan penentuan jumlah barang yang diproduksi dan saat produksi; karenanya, rencana produksi merupakan tanggung jawab utama dari wakil presiden bagian pabrik. Anggaran produksi merupakan pernyataan output berdasarkan produk dan biasanya dinyatakan dalam unit. Anggaran ini harus mempertimbangkan anggaran penjualan, kapasitas pabrik, apakah persediaan harus ditingkatkan atau diturunkan, dan pembelian dari luar. Jumlah unit yang diperkirakan akan diproduksi untuk memenuhi anggaran penjualan dan persyaratan persediaan ditetapkan dalam anggaran tersebut. Volume produksi yang diharapkan ditentukan dengan mengurangi estimasi persediaan pada awal periode dari jumlah unit yang diperkirakan dapat dijual dan persediaan yang diinginkan pada akhir periode.

4. Anggaran Bahan Baku

Manfaat disusunnya anggaran bahan baku adalah:

- a. Untuk keperluan product costing, yaitu perhitungan harga pokok barang yang dihasilkan oleh perusahaan
 - b. Untuk keputusan pengawasan penggunaan bahan baku
-
- a) Anggaran Kebutuhan Bahan Baku
Bahan langsung, sebagai biaya pabrik, disajikan berdasar bahan dan suku cadang (part) yang digunakan secara langsung dalam membuat barang jadi. Anggaran

bahan langsung dan suku cadangnya menunjukkan jumlah bahan dan suku cadang – suku cadangnya yang diperkirakan dibutuhkan dalam memproduksi barang barang jadi yang direncanakan dalam anggaran produksi. Anggaran ini tidak menunjukkan jumlah dalam nilai uang. Masukan dasar adalah jumlah unit dari tiap – tiap jenis bahan dan suku cadang yang dibutuhkan untuk membuat tiap unit barang jadi. Jadi persiapan dari anggaran bahan langsung dan suku cadang membutuhkan studi tentang produk secara hati – hati dalam menentukan tingkat unit penggunaan. Besar jumlah penggunaan tersebut dikalikan dengan jumlah unit barang jadi yang direncanakan untuk dihasilkan guna mendapatkan total unit bahan langsung dan suku cadang yang dibutuhkan.

b) Anggaran Pembelian Bahan Baku

Anggaran pembelian merupakan tanggung jawab langsung manajer pembelian. Manajer ini bekerja di bawah pengawasan langsung wakil presiden pabrik. Manajer pembelian bertanggung jawab langsung untuk memiliki banyak pengetahuan mengenai pasar barang – barang yang harus dibeli. Karena itu perencanaan biaya per unit yang digunakan dalam anggaran pembelian merupakan tanggung jawab manajer pembelian.

Apabila tingkat produksi telah dihitung, maka anggaran bahan langsung harus dibuat untuk menunjukkan seberapa banyak bahan yang akan diperlukan dalam produksi dan berapa banyak bahan yang harus dibeli untuk memenuhi persyaratan ini. Anggaran pembelian bahan baku menunjukkan:

1. Kuantitas tiap jenis bahan mentah yang dibeli
2. Waktu pembelian
3. Ongkos yang dikeluarkan untuk membeli bahan mentah itu

Pembelian akan tergantung pada perkiraan kebutuhan bahan mentah dan juga tingkat persediaan. Rumus untuk perhitungan pembelian ini adalah sebagai berikut :

Pembelian dalam unit = penggunaan + unit persediaan bahan akhir yang diinginkan – unit persediaan awal.

Anggaran bahan langsung biasanya disertai dengan perhitungan perkiraan pembayaran kas atas bahan.

Bahan mentah yang tersedia untuk diproses tidak boleh terlalu besar atau terlalu kecil jumlahnya. Bahan mentah yang terlalu banyak disediakan di gudang akan menimbulkan biaya penyimpanan dan resiko yang dihadapi. Sebaliknya, apabila persediaan bahan mentah terlalu kecil maka dapat menimbulkan gangguan terhadap kontinuitas proses produksi. Penetapan besarnya persediaan bertujuan untuk efisiensi bagi perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, dihitung jumlah pembelian yang optimal atau *Economical Order Quantity (EOQ)* yaitu kuantitas setiap kali pembelian yang akan mendatangkan biaya minimal.

$$EOQ = \frac{2 \times R \times S}{P \times I}$$

Saat di mana dilakukan pemesanan kembali dinamakan titik pemesanan kembali (*reorder point*). Apabila pesanan dilakukan sesudah melewati reorder point maka bahan mentah akan diterima saat perusahaan sudah menggunakan sebagian dari persediaannya. Dalam menentukan *reorder point*, perlu juga

dipertimbangkan *lead time*, yaitu waktu sejak dimulainya usaha pemesanan barang sampai barang tersebut tiba di gudang pemesan dan siap diproses.

c) Anggaran Pemakaian Bahan Baku

Kuantitas bahan baku tersedia untuk dipakai adalah kuantitas bahan baku yang dibeli ditambah kuantitas sediaan bahan baku awal. Kuantitas pemakaian bahan baku adalah kuantitas bahan baku tersedia untuk dipakai dikurang kuantitas sediaan bahan baku. Biaya bahan baku adalah kuantitas bahan baku dipakai dikali harga bahan baku per unit. Kuantitas pemakaian bahan baku dapat juga diperoleh dari kuantitas produk jadi yang diproduksi periode ini dikali standar bahan baku dipakai per unit produk.

Sebagian bahan baku disimpan sebagai persediaan dan sebagian digunakan dalam proses produksi, budget ini merupakan suatu perencanaan nilai bahan mentah yang digunakan dalam satuan uang. Tidak semua bahan baku yang tersedia habis digunakan untuk produksi. Hal ini disebabkan oleh 2 hal Adi Saputro dan Asri (2002;236) :

1. Perlu adanya persediaan akhir, yang akan menjadi persediaan awal periode berikutnya.
2. Perlu adanya persediaan bersih (safety stock) agar kelangsungan produksi tidak terganggu akibat kehabisan bahan baku

d) Anggaran Persediaan Bahan Baku

Anggaran persediaan bahan baku dapat dihitung dengan tiga cara: (1) menggunakan tingkat perputaran persediaan, dapat dengan cara (2) menentukan tingkat kuantitas pesanan ekonomis (KPE), di samping itu juga dapat dihitung dengan cara (3) membuat anggaran pembelian bahan baku.

Jumlah persediaan bahan baku yang kurang dari standar jumlah produksi menyebabkan jumlah permintaan barang jadi yang diminta menjadi tidak terpenuhi. Dampaknya bila ada barang sejenis dari perusahaan pesaing tersedia di pasar maka akan beresiko konsumen kita akan beralih pada produk pesaing. Sebaliknya bila jumlah persediaan bahan baku berlebih maka akan meningkatkan biaya-biaya (costs) yang harus ditanggung perusahaan, seperti biaya penyimpanan bahan baku dan biaya yang harus ditanggung bila bahan baku yang terlalu lama disimpan mengalami kerusakan.

Anggaran persediaan akhir yang diinginkan memberi kita informasi yang diperlukan untuk membuat laporan keuangan yang dianggarkan. Secara spesifik, anggaran ini akan membantu kita menghitung harga pokok penjualan pada laporan laba-rugi yang dianggarkan. Kedua, anggaran ini juga akan memberikan nilai dolar persediaan akhir bahan dan barang jadi yang akan muncul pada neraca yang dianggarkan.

5. Anggaran Tenaga Kerja Langsung

Tenaga kerja langsung adalah tenaga manusia yang langsung bekerja mengolah produk. Biaya tenaga kerja langsung adalah upah yang harus dibayar untuk tenaga kerja langsung. Upah untuk tenaga kerja langsung biasanya menggunakan sistem upah per unit produk yang dihasilkan atau sistem upah per jam kerja langsung. Untuk memperoleh biaya tenaga langsung yang dianggarkan adalah jam kerja langsung terpakai dikali standar upah tenaga kerja langsung per jam. Jam kerja langsung terpakai adalah produksi dianggarkan dikali standar jam tenaga kerja langsung.

Dengan adanya anggaran tenaga kerja langsung dapat disiapkan kas untuk pembayarannya, sehingga dapat memperlancar produksi. Anggaran tenaga kerja

langsung besar kecilnya dipengaruhi oleh produk dianggarkan, standar jam kerja langsung, dan standar tarif upah tenaga kerja langsung.

Anggaran ini harus menunjukkan jam kerja tenaga kerja langsung yang direncanakan. Manager departemen produksi dan kelompok pengukuran standar secara bersama-sama mengembangkan keputusan masukan (yaitu waktu standar dan tingkat upah) untuk anggaran ini. Jika perusahaan merupakan perusahaan jasa atau perdagangan, maka tidak diperlukan anggaran tenaga kerja langsung. Tenaga kerja dianggarkan sebagai biaya operasi bersama-sama dengan pengeluaran utama lainnya yang terjadi ketika mengoperasikan bisnis tersebut.

Persyaratan produksi seperti yang telah ditetapkan dalam anggaran produksi juga merupakan titik awal untuk menyusun anggaran tenaga kerja langsung. Untuk menghitung kebutuhan tenaga kerja langsung, volume produksi yang diharapkan setiap periode dikalikan dengan jumlah tenaga kerja langsung yang diperlukan untuk memproduksi satu unit. Jumlah jam tenaga kerja langsung yang digunakan untuk memenuhi persyaratan produksi kemudian dikalikan dengan biaya tenaga kerja langsung per jam untuk mendapatkan total biaya tenaga kerja langsung yang dianggarkan.

6. Anggaran overhead pabrik

Anggaran produksi menunjukkan rencana produksi untuk setiap produk yang dibuat; karenanya ia menyediakan landasan yang mendasari perencanaan biaya overhead produksi. Anggaran produksi menyediakan dasar untuk memproyeksikan rencana volume aktivitas pekerjaan untuk setiap departemen produksi. Pada gilirannya, rencana aktivitas tiap departemen produksi akan menyediakan suatu dasar untuk memperkirakan volume pekerjaan atau pekerjaan yang dapat diperkirakan pada setiap ketiga departemen jasa pabrik. Departemen overhead produksi umumnya adalah pusat administrasi umum untuk produksi; departemen daya menyediakan listrik yang digunakan oleh departemen

produksi; dan departemen perbaikan memperbaiki mesin dan fasilitas lainnya yang digunakan oleh ketiga departemen produksi.

Perkiraan biaya yang terdaftar di tiap departemen juga digunakan dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban. Biaya didasarkan pada pekerjaan atau volume aktivitas yang didasarkan pada (a) taksiran langsung oleh manajer atau (b) formula anggaran fleksibel per departemen. Anggaran overhead pabrik harus menyediakan jadwal tentang semua biaya manufaktur selain bahan langsung dan tenaga kerja langsung. Dengan menggunakan pendekatan kontribusi untuk membuat anggaran, kita memerlukan pengembangan tarif overhead yang telah ditentukan terlebih dulu untuk bagian variabel dari overhead pabrik. Dalam mengembangkan anggaran kas, kita harus ingat bahwa penyusutan tidak termasuk pengeluaran (*outlay*) kas dan karenanya harus dikurangi dari total overhead pabrik dalam menghitung pengeluaran kas untuk overhead pabrik.

7. Anggaran Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang jumlahnya berubah sejalan dengan perubahan volume kegiatan, tetapi biaya variabel per unit tidak berubah walaupun volume kegiatan berubah. Sedangkan biaya tetap adalah biaya yang jumlahnya tetap dalam kisaran volume kegiatan tertentu, tetapi biaya tetap per unit berubah bila volume kegiatan berubah. Anggaran variabel adalah anggaran yang disusun berdasarkan interval kapasitas tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda. Misalnya anggaran penjualan disusun antara 500 unit -1000 unit. Anggaran variabel disebut juga anggaran fleksibel. Anggaran variabel mempunyai manfaat penting bagi manajemen namun mempunyai kelemahan:

1. Biaya variabel dan biaya tetap tidak selalu dapat dipisahkan secara tepat karena dalam kenyataannya terdapat biaya semi variabel

2. Dalam kenyataannya, biaya variabel per unit dalam suatu periode mudah berubah, sedangkan syarat berlakunya analisis penentuan harga pokok variabel, antara lain biaya variabel per unit tidak berubah selama periode yang dianalisis

3. Penentuan harga pokok variabel tidak dapat digunakan untuk laporan pihak eksternal

Laporan laba – rugi yang dianggarkan memuat ringkasan proyeksi dari berbagai komponen pendapatan dan biaya selama periode anggaran. Namun, untuk tujuan pengendalian, anggaran ini dapat dibagi menjadi kuartalan atau bahkan bulanan tergantung kebutuhan.

Neraca yang dianggarkan dikembangkan dengan pertama kali membuat neraca untuk tahun yang baru berakhir dan menyesuaikannya, dengan menggunakan semua aktivitas yang diperkirakan terjadi selama periode penganggaran. Beberapa alasan mengapa neraca yang dianggarkan harus disiapkan ialah:

- Neraca seperti ini dapat mengungkapkan beberapa kondisi keuangan yang tidak menguntungkan yang ingin dihindarkan manajemen.
- Neraca ini berfungsi sebagai pengecek terakhir mengenai keakuratan matematis dari semua jadwal lainnya.
- Dapat membantu manajemen melakukan sejumlah kalkulasi rasio.
- Neraca ini menyoroti sumber daya dan kewajiban masa depan.

8. Anggaran Piutang

Yang dimaksud dengan budget atau anggaran piutang adalah budget atau anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang jumlah piutang perusahaan beserta perubahannya dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang. Sehingga budget piutang menunjukkan besarnya piutang dari waktu ke waktu karena perusahaan mengadakan transaksi-transaksi penjualan kredit, menunjukkan sisa piutang yang belum tertagih. Anggaran piutang mendasarkan diri pada anggaran penjualan. Dalam

kebijaksanaan penjualan produk, sebagian dilakukan dengan kredit dengan syarat-syarat pembayaran tertentu (term of sales). Kegunaan piutang usaha yang utama adalah untuk meningkatkan volume barang yang dijual agar mampu bersaing.

Anggaran piutang secara khusus berguna sebagai dasar untuk menyusun Anggaran Kas, karena penagihan piutang tersebut merupakan pemasukan kas.

Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan Anggaran Piutang, antara lain :

a. Anggaran Penjualan

Khususnya rencana tentang jenis dan jumlah barang yang akan dijual

b. Keadaan persaingan di pasar

Persaingan yang lebih keras akan memaksa perusahaan untuk lebih banyak melakukan transaksi penjualan secara kredit, sehingga memperbesar piutang.

c. Posisi perusahaan dalam persaingan

Jika posisi perusahaan cukup kuat, maka perusahaan dapat memaksakan penjualan secara tunai, sehingga memperkecil penjualan kredit.

d. Syarat pembayaran yang ditawarkan.

Jika potongan penjualan yang ditawarkan cukup menarik, maka akan mendorong pembeli untuk melakukan pembelian secara tunai.

e. Kebijakan perusahaan dalam penagihan piutang

Penagihan piutang yang lebih aktif akan mempercepat pemasukan piutang

Langkah penyusunan anggaran piutang usaha; pertama, mengumpulkan data realisasi dan anggaran jualan; kedua, menentukan taksiran piutang tak tertagih (bila ada) dan syarat pembayaran; ketiga, menghitung anggaran piutang usaha termasuk menghitung taksiran kerugian piutang (bila ada); dan keempat, menyusun anggaran piutang

9. Anggaran Kas

Anggaran kas adalah anggaran yang menunjukkan perubahan kas dan memberikan alasan mengenai perubahan kas dan memberikan alasan mengenai perubahan kas tersebut dengan menunjukkan arus kas masuk sebagai sumber kas dan arus kas keluar sebagai arus kas digunakan sehingga tampak kelebihan atau kekurangan kas, dan saldo kas selama periode tertentu dari suatu organisasi. Kas masuk dan kas keluar diklasifikasikan dalam kegiatan utama perusahaan, yaitu kegiatan operasi, kegiatan investasi, dan kegiatan pendanaan.

Salah satu tujuan pokok disajikan anggaran kas adalah untuk menyelesaikan anggaran tentang likuiditas organisasi, dan manfaat (guna) anggaran kas untuk mengetahui posisi kemampuan membayar kegiatan rutin (kewajiban jangka pendek), serta memperkuat posisi dalam penawaran. Anggaran kas dapat disajikan dalam dua bentuk, yaitu bentuk tunggal dan bentuk campuran.

Cara penyusunan anggaran kas ada dua cara pendekatan, yaitu (1) pendekatan kas masuk dan kas keluar atau metode langsung, (2) pendekatan akunting keuangan atau metode tak langsung (metode rekonsialisasi). Anggaran arus kas memperlihatkan sumber dan penggunaan kas yang direncanakan selama tahun anggaran. Rencana laba disiapkan dan dijelaskan sejauh ini, dengan penyesuaian tertentu, untuk memberikan informasi yang dibutuhkan untuk mengembangkan anggaran arus kas. Wakil presiden keuangan bertanggung jawab langsung untuk mengembangkan anggaran arus kas. Dalam anggaran ini pengeluaran kas untuk biaya tidak sama dengan jumlah yang ditunjukkan dalam total anggaran biaya karena ada beberapa biaya yang bukan berbentuk kas seperti penyusutan, biaya akrual, dan biaya piutang tak tertagih. Jumlah bukan kas atas dasar akrual ini diperlihatkan dalam laporan laba-rugi, tapi saat itu tidak membutuhkan kas. Anggaran kas terdiri dari: aliran kas masuk dan aliran kas keluar. Aliran kas masuk berasal dari:

- penjualan produk secara tunai
- penagihan piutang-piutang dari penjualan kredit
- penerimaan-penerimaan lain (bunga, deviden, dll)
- penjualan aktiva
- pinjaman-pinjaman

Aliran kas keluar berasal dari:

- pembelian bahan mentah untuk keperluan produksi
- pembayaran upah buruh (tenaga kerja)
- macam-macam biaya yang dikeluarkan (biaya sewa, listrik, telepon, alat tulis, dll)
- pengeluaran-pengeluaran untuk kepentingan ekspansi (pembelian mesin-mesin baru, perluasan bangunan pabrik, dll)

10. Anggaran Laba Rugi

Dalam laporan laba-rugi yang dianggarkan akan memuat ringkasan proyeksi dari berbagai komponen pendapatan dan biaya selama periode anggaran. Namun, untuk tujuan pengendalian, anggaran ini dapat dibagi menjadi kuartalan atau bahkan bulanan tergantung dengan kebutuhan.

11. Anggaran Neraca

Neraca yang dianggarkan harus dikembangkan dengan membuat neraca untuk tahun yang baru berakhir dan menyesuaikannya dengan menggunakan semua aktivitas yang diperkirakan akan terjadi selama periode penganggaran.

Menurut Jae K. Shim, dkk (2003), Beberapa alasan mengapa neraca yang dianggarkan harus disiapkan ialah:

- a. Neraca seperti ini dapat mengungkapkan beberapa kondisi keuangan yang tidak menguntungkan yang ingin dihindarkan manajemen.
- b. Neraca ini berfungsi sebagai pengecek terakhir mengenai keakuratan matematis dari semua jadwal lainnya.
- c. Dapat membantu manajemen melakukan sejumlah kalkulasi rasio.

BAB III

KERANGKA PEMIKIRAN

3.1. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran diperlukan untuk mengarahkan dan memperjelas masalah yang akan dikemukakan dalam sebuah penelitian. Anggaran komprehensif menyatakan keseluruhan rencana bisnis bagi seluruh kegiatan perusahaan untuk suatu periode tertentu yang mencakup satu tahun atau ataupun lebih. Suatu anggaran harus saling mendukung suatu rencana kerja yang mencakup seluruh kegiatan dalam perusahaan, oleh karena itu, diperlukan anggaran komprehensif yang sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh suatu perusahaan.

Salah satu isi anggaran (*budget*) adalah membuat laporan tentang realisasi pelaksanaan anggaran, yang dilengkapi dengan berbagai macam analisis perbandingan antara anggaran dengan realisasinya. Sehingga dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi beserta sebab-sebab terjadinya penyimpangan-penyimpangan tersebut.

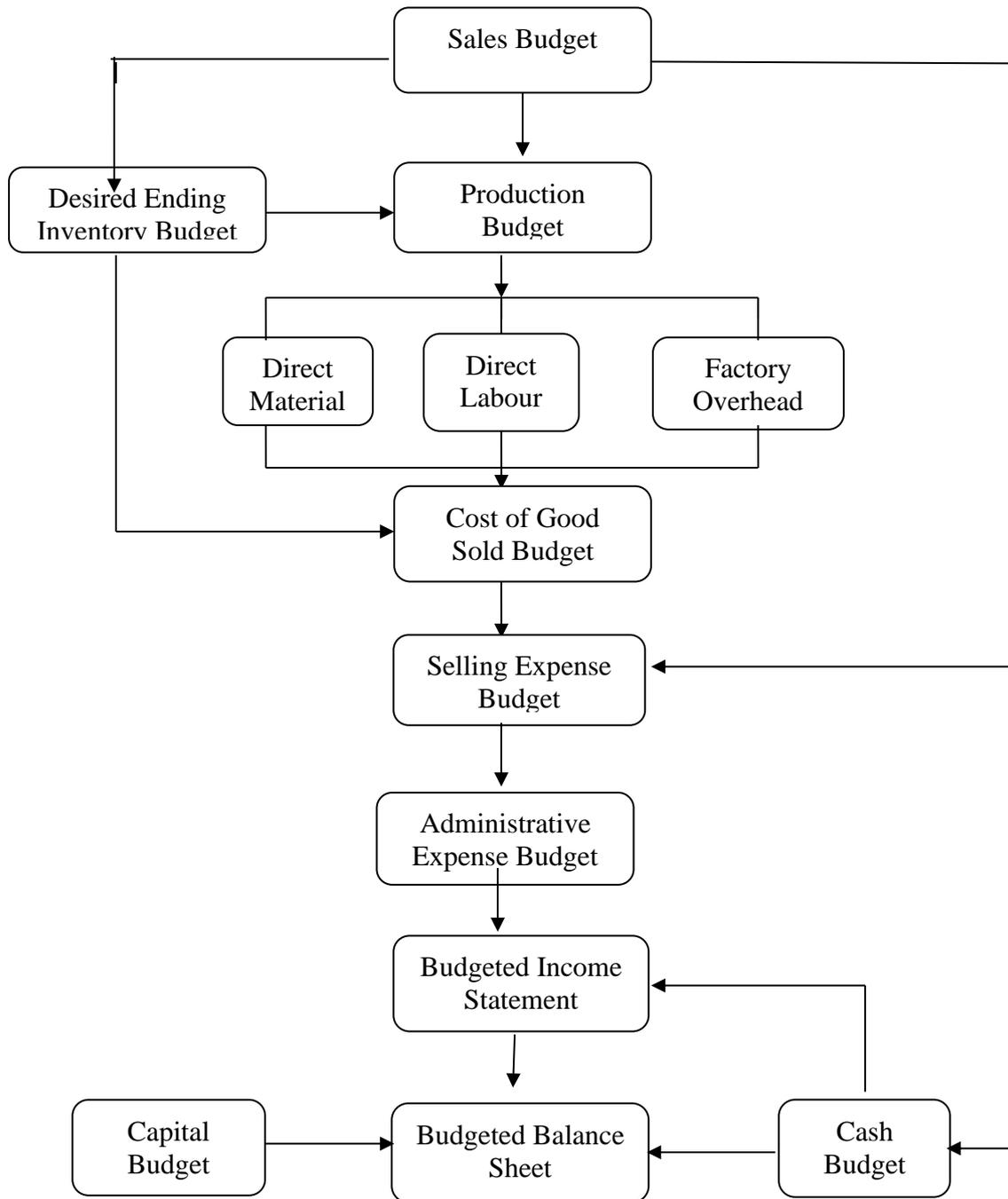
Dengan demikian dapat dikatakan bahwa anggaran komprehensif merupakan salah satu anggaran yang digunakan di dalam perusahaan, yang merupakan alat untuk mengukur kinerja perusahaan maupun sebagai alat bantu untuk mengambil keputusan terutama di level top manajemen dalam melaksanakan suatu tindakan.

3.2. Skema Anggaran Komprehensif

Berikut gambaran skema anggaran komprehensi :

Gambar 3.1

Master Budget/Anggaran Komprehensif



Sumber : *Budgeting Basics and Beyond*, Jae K. Shim dan Joe G. Siegel (2005: 77)

BAB IV

METODA PENELITIAN

4.1. Desain Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif. Sedangkan pengumpulan data dilakukan secara tidak langsung melalui penelitian dan pengkajian terhadap data atau dokumentasi tertulis yang tersedia, yang mempunyai hubungan langsung maupun tidak langsung terhadap obyek penelitian. Data tersebut kemudian diolah dengan menggunakan alat analisis yang dipilih sehingga menghasilkan suatu kesimpulan. Metode penelitian ini dipilih karena penelitian terhadap kajian yang diteliti bersifat kualitatif.

4.2. Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data dan informasi melalui referensi literatur maupun buku teks yang tersedia yang berkaitan langsung dengan penyusunan landasan teori yang menjadi dasar pembahasan. Hal ini dilakukan dengan maksud agar dapat mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam proses penelitian ini, antara lain data yang meliputi laporan keuangan perusahaan, data penjualan, data biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan, dan lain sebagainya. Teknik pengumpulan data secara keseluruhan yang digunakan penulis dalam penelitian ini dimaksudkan agar dapat digunakan untuk menyusun anggaran komprehensif.

4.3. Alat Analisis Data

Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun *forecast* penjualan dengan menggunakan metode *least square*.

Rumus:

$$Y = a + bx$$

Keterangan :

Y = *Forecast* penjualan (Variabel dependen)

a = Konstanta

b = *Koefisien regresi*

x = Subjek pada variabel independent yang mempunyai nilai tertentu. Untuk data yang jumlahnya :

(1). Genap, maka skor nilai x -nya adalah ..., -5, -3, -1, 1, 3, 5, ...

(2). Ganjil, maka nilai skor x -nya adalah ..., -2, -1, 0, 1, 2, ...

Y = Penjualan selama periode waktu tertentu

n = Jumlah periode waktu (dalam tahun)

b. Menyusun anggaran penjualan

Rumus:

Jumlah satuan unit x harga

c. Menyusun anggaran produksi

Disini anggaran produksi ditetapkan dengan cara kombinasi, dimana perusahaan menetapkan asumsi-asumsi lain agar dapat dicapai keseimbangan yang optimum antara tingkat penjualan, persediaan, dan produksi.

d. Menyusun anggaran kebutuhan bahan baku yang terdiri dari:

(1). Anggaran kebutuhan bahan baku

Rumus:

Jumlah unit x SUR

(2). Anggaran pembelian bahan baku

Rumus:

Jumlah pembelian x harga per unit

e. Menyusun anggaran tenaga kerja langsung yang terdiri dari:

(1). Anggaran jam kerja langsung

Rumus: $\text{Jumlah unit penjualan} \times \text{standar jam}$

(2). Anggaran biaya tenaga kerja langsung

Rumus: $\text{Jumlah jam} \times \text{upah per jam}$

- f. Menyusun anggaran biaya *overhead* pabrik (BOP).
- g. Menyusun anggaran kas
- h. Menyusun proyeksi rugi/laba
- i. Menggunakan program Microsoft excel untuk mengelola data yang tersedia menjadi anggaran komprehensif

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1. Analisis dan Pembahasan

Anggaran merupakan suatu rencana tentang kegiatan perusahaan di masa depan yang mencakup berbagai kegiatan yang saling berkaitan, disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang diekspresikan dalam aktiva, kewajiban, pendapatan dan beban; sekaligus sebagai pendekatan formal pelaksanaan tanggung jawab manajemen dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

Anggaran secara umum dibagi menjadi operating budget dan financial budget. Operating budget terdiri dari anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja, anggaran beban penjualan dan administrasi, anggaran laba rugi. Sementara financial budget terdiri dari anggaran kas dan anggaran neraca.

Anggaran Komprehensif adalah anggaran secara keseluruhan untuk seluruh kegiatan/aktivitas perusahaan dan merupakan pernyataan formal harapan manajemen mengenai penjualan, beban, volume, dan transaksi keuangan lainnya di periode mendatang yang terdiri dari anggaran operasi dan anggaran keuangan.

Anggaran komprehensif bertujuan untuk mengembangkan sasaran, tujuan, dan strategi, menyiapkan rencana strategis jangka panjang, menyiapkan rencana taktis jangka pendek, menjamin kepemimpinan yang berkesinambungan untuk mencapai tujuan dan rencana, menjadi sistem kontrol yang dinamis dengan menerapkan penggunaan laporan kinerja bagi semua pusat aktifitas yang bertanggungjawab. Beberapa kegunaan penyusunan *comprehensive budget* yaitu adanya kepekaan secara sistematis terhadap kebijakan manajemen, memudahkan diadakannya evaluasi tujuan akhir perusahaan secara keseluruhan,

membantu fungsi pengawasan yang lebih dinamis terhadap pelaksanaan kebijakan-kebijakan manajemen.

Berikut ini akan disajikan beberapa *Case Anggaran Komprehensif* dan aplikasi penyusunannya, sehingga dapat diperoleh gambaran bagaimana perencanaan laba akan dapat membantu peran dari manajemen dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan manajemen laba.

5.2. Hasil Analisis

Kasus 1

PT Indah Sejahtera memproduksi seprai untuk sebuah tempat tidur. Ada 2 model, yaitu model Queen size dan King size. Seprai dijual di 2 daerah pemasaran, Bandung dan Solo. Direncanakan 2 tahun yang mendatang, perusahaan akan membuka daerah pemasaran baru yaitu, di Jakarta. Tiga jenis bahan baku yang digunakan adalah bahan baku X, Y, Z. Ada dua departemen produksi, yaitu Departemen pemotongan dan penyelesaian. Taksiran rencana laba telah dibuat untuk tahun yang akan datang (tahun 2022) dengan data sebagai berikut:

1. Rencana Penjualan

Model	Bandung	Solo	Harga Jual Per unit
Queen size	15000 unit	4000 unit	Rp 150.000,-
King size	30000 unit	15000 unit	Rp 120.000,-

2. Persediaan (FIFO)

Persediaan	Awal		Akhir	
	Unit	Harga Per unit	Unit	Harga Per unit
<u>Bahan Baku</u>				
X	1.000	Rp 12.500,00	1.500	Rp 12.500,00
Y	2.000	Rp 5.000,00	2.500	Rp 5.000,00
Z	3.000	Rp 4.000,00	3.500	Rp 4.000,00
Produk dalam proses	-	-	-	-
<u>Produk Jadi</u>				
Queen size	200	Rp 110.000,00	200	Rp 120.000,00
King size	400	Rp 70.000,00	300	Rp 80.000,00

3. Kebutuhan Bahan Baku

Setiap unit produk Queen size yang diproduksi memerlukan 1 unit bahan baku X dan 2 unit bahan baku Y. Setiap unit produk King size yang diproduksi memerlukan 2 unit bahan baku Y dan 2 unit bahan baku Z.

4. Perkiraan biaya/ harga bahan baku per unit:

Bahan Baku X	Rp 12.500,00
Bahan Baku Y	Rp 5.000,00
Bahan Baku Z	Rp 4.000,00

5. Taksiran biaya TKL per unit produk

Departemen	Queen size	King size
Pemotongan	Rp 30.000,00	RP 25.000,00
Penyelesaian	Rp 45.000,00	Rp 25.000,00

6. Budget biaya overhead telah disusun yang menunjukkan tariff overhead pabrik per unit sebagai berikut:

Departemen	Queen size	King size
Pemotongan	Rp 10.000,00	RP 5.000,00
Penyelesaian	Rp 12.500,00	Rp 7.000,00

7. Biaya – biaya
 - a. Distribusi Rp 550.000.000,00 (termasuk biaya non cash Rp 100.000.000,00)
 - b. Administrasi Rp 400.000.000,00 (termasuk biaya non cash Rp 50.000.000,00)
 - c. Biaya lain – lain diatas pendapatan lain – lain Rp 28.250.000,00
 - d. Tarif Pajak (asumsi) 30%
8. Saldo awal laba ditahan Rp 1.250.000.000,00
9. Dividen direncanakan akan dibayar pada tahun tersebut Rp 300.000.000,00
10. Penerimaan Kas yang direncanakan:
 - a. Penjualan tunai Rp 5.000.000.000,00
 - b. Pengumpulan Piutang Rp 2.250.000.000,00
 - c. Pendapatan lain – lain Rp 1.750.000,00
 - d. Pinjaman Bank Rp 100.000.000,00
 - e. Penjualan saham Rp 150.000.000,00
11. Pengeluaran kas direncanakan:
 - a. Pembayaran hutang dagang Rp 1.050.000.000,00

(asumsi: pembelian bahan baku secara kredit)

- Pengeluaran Modal Rp 350.000.000,00
- Pembayaran upah yang terhutang Rp 150.000.000,00
- Pembayaran biaya lain – lain Rp 30.000.000,00
- Pembayaran Pajak Rp 150.000.000,00
- Pembayaran Hutang Pajak Rp 400.000.000,00

12. Saldo awal kas Rp 800.000.000,00
13. Non cash pada budget overhead Rp 103.800.000,00

Diminta: Susunlah sebuah budget komprehensif untuk tahun 2022 (secara menyeluruh)

Penyelesaian :

1. Budget Penjualan (menurut jenis produk dan daerah penjualan)

Budget Penjualan

Untuk Tahun yang berakhir 31 Desember 2022 (dalam Rp 000)

Produk	Bandung			Solo			Total
	Unit	Harga	Jumlah	Unit	Harga	jumlah	
Queen size	15.000	150,00	2.250.000,-	4.000	150,00	600.000,-	2.850.000,-
King size	30.000	120,00	3.600.000,-	15.000	120,00	1.800.000,-	5.400.000,-
JUMLAH	40.000		5.100.000,-	14.000		1.800.000,-	8.250.000,-

2. Budget Produksi (menurut jenis produk)

Budget Produksi

Untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2022

Uraian	Produk (unit)	
	Queen size	King size
Rencana Penjualan	19.000	45.000
Persediaan akhir	200	300
Jumlah	19.200	45.300
Persediaan awal	200	400
Produksi	19.000	44.900

3. Budget kebutuhan bahan baku (menurut jenis produk dan bahan baku)

Budget Kebutuhan Bahan Baku
Untuk tahun berakhir 31 Desember 2022

Bahan Baku	Queen size			King size			Total
	Produksi	SUR	Jumlah	Produksi	SUR	Jumlah	
X	19.000	1	19.000	44.900	-	-	19.000
Y	19.000	2	38.000	44.900	2	89.800	127.800
Z	19.000	-	-	44.900	2	89.800	89.800

4. Budget pembelian bahan baku (menurut jenis bahan baku)

Budget Biaya Bahan Baku untuk Produksi
Untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2022

Keterangan	BAHAN BAKU		
	X	Y	Z
Kebutuhan	19.000	127.800	89.800
Persediaan akhir	1.500	2.500	3.500
Kebutuhan Total	20.500	130.300	93.300
Persediaan Awal	1.000	2.000	3.000
Jumlah Pembelian	19.500	128.300	90.300
Harga per unit	Rp 12.500,00	Rp 5.000,00	Rp 4.000,00
Biaya Pembelian (Rp)	243.750.000,00	641.500.000,00	361.200.000,00

5. Budget biaya bahan baku untuk produksi (menurut jenis produk dan bahan baku)

Budget Biaya Bahan Baku untuk Produksi
Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2022

Bahan Baku	Queen size			King size			Total (Rp)
	Unit	Harga /unit	Jumlah (Rp)	Unit	Harga /unit	Jumlah (Rp)	
X	19.000	Rp 12.500	237.500.000	-	Rp 12.500	-	237.500.000
Y	38.000	Rp 5.000	190.000.000	89.800	Rp 5.000	449.000.000	639.000.000
Z	-	Rp 4.000	-	89.800	Rp 4.000	359.200.000	359.200.000
Total			427.500.000			808.200.000	1.235.700.000

6. Budget persediaan (bahan baku dan produk jadi)

Budget Persediaan Awal dan Akhir
Untuk Tahun Berakhir 31 Desember 2022

Persediaan	Persediaan Awal			Persediaan Akhir		
	Unit	Harga	Jumlah	Unit	Harga	Jumlah
<u>Bahan Baku</u>						
X	1.000	Rp 12.500	Rp 12.500.000	1.500	Rp 12.500	Rp 18.750.000
Y	2.000	Rp 5.000	Rp 10.000.000	2.500	Rp 5.000	Rp 12.500.000
Z	3.000	Rp 4.000	Rp 12.000.000	3.500	Rp 4.000	Rp 14.000.000
Total			Rp 34.500.000			Rp 45.250.000
<u>Produk Jadi</u>						
Queen size	200	Rp 110.000	Rp 22.000.000	200	Rp 120.000	Rp 24.000.000
King size	400	Rp 70.000	Rp 28.000.000	300	Rp 80.000	Rp 24.000.000
Total			Rp 50.000.000			Rp 48.000.000

7. Budget TKL (menurut jenis produk dan departemen)

Budget Tenaga Kerja Langsung
Untuk Tahun Berakhir 31 Desember 2022 (dalam Rp 000)

Keterangan	Queen size			King size			Total (Rp)
	Unit	Harga	Jumlah (Rp)	Unit	Harga	Jumlah (Rp)	
Pemotongan	19.000	Rp 30	570.000	44.900	Rp 25	1.122.500	1.692.500
Penyelesaian	19.000	Rp 45	855.000	44.900	Rp 25	1.122.500	1.977.500
Total			1.425.000			2.245.000	3.670.000

8. Budget biaya overhead (menurut jenis produk dan HPP)

Budget Biaya Overhead
untuk Tahun Berakhir 31 Desember 2022 (dalam Rp 000)

Keterangan	Queen size			King size			Total (Rp)
	Unit	Harga	Jumlah (Rp)	Unit	Harga	Jumlah (Rp)	
Pemotongan	19.000	Rp 10	190.000	44.900	Rp 5	224.500	414.500
Penyelesaian	19.000	Rp 12,5	237.500	44.900	Rp 7	314.300	551.800
Total			427.500			538.800	966.300

9. Budget harga pokok produksi dan penjualan

Budget harga Pokok Produksi dan Harga Pokok Penjualan untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2022

Bahan Baku yang digunakan:	
- Persediaan Awal	Rp 34.500.000,-
- Pembelian	<u>Rp 1.246.450.000,- (+)</u>
Jumlah	Rp 1.280.950.000,-
- Persediaan Akhir	<u>Rp 45.250.000,- (-)</u>
Biaya Bahan Baku yang digunakan	Rp 1.235.700.000,-
Biaya tenaga kerja langsung	Rp 3.670.000.000,-
Biaya Overhead	<u>Rp 966.300.000,- (+)</u>
Biaya Produksi	Rp 5.872.000.000,-
Produk dalam proses awal	<u>0,- (+)</u>
	Rp 5.872.000.000,-
Produk dalam proses akhir	<u>0,- (-)</u>
Harga Pokok Produksi	Rp 5.872.000.000,-
Persediaan produk jadi awal	<u>Rp 50.000.000,- (+)</u>
	Rp 5.922.000.000,-
Persediaan produk jadi akhir	<u>Rp 48.000.000,- (-)</u>
Harga Pokok Penjualan	Rp 5.874.000.000,-

10. Budget laba rugi

Budget Laba/ Rugi untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2022

Penjualan	Rp 8.250.000.000,-
Harga Pokok Penjualan	<u>Rp 5.874.000.000,- (-)</u>
Laba Kotor	Rp 2.376.000.000,-
Biaya Operasi:	
- Distribusi	Rp 700.000.000,-
- Administrasi	<u>Rp 500.000.000,-(+)</u>
	<u>Rp 1.200.000.000,- (-)</u>

Laba Operasi	Rp 1.176.000.000,-
Biaya lain – lain diatas pendapatan lain – lain	<u>Rp 28.250.000,- (-)</u>
Laba bersih sebelum pajak	Rp 1.147.750.000,-
Pajak 30%	<u>Rp 344.325.000,- (-)</u>
Laba sesudah pajak	Rp 803.425.000,-

11. Budget laba ditahan

Budget Laba yang ditahan
untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2022

Saldo awal laba ditahan	Rp 1.250.000.000,-
Laba bersih	<u>Rp 803.425.000,- (+)</u>
Jumlah	Rp 2.053.425.000,-
Deviden	<u>Rp 300.000.000,- (-)</u>
Saldo akhir laba ditahan	Rp 1.753.425.000,-

12. Budget kas

Budget Kas
untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2022

Saldo Awal Kas	Rp 800.000.000,-
Penerimaan kas:	
- Penjualan Tunai	Rp 5.000.000.000,-
- Pengumpulan Piutang	Rp 2.250.000.000,-
- Pendapatan lain – lain	Rp 1.750.000,-
- Pinjaman Bank	Rp 100.000.000,-
- Penjualan saham	<u>Rp 150.000.000,- (+)</u>
Jumlah	<u>Rp 7.252.750.000,- (+)</u>
Kas tersedia	Rp 8.052.750.000,-

Pengeluaran Kas:

- Hutang dagang	Rp 1.050.000.000,-	
- Hutang gaji	Rp 150.000.000,-	
- Biaya lain – lain	Rp 30.000.000,-	
- Pajak	Rp 150.000.000,-	
- Tenaga Kerja Langsung	Rp 3.670.000.000,-	
- Biaya overhead	Rp 862.500.000,-	
- Deviden	Rp 300.000.000,-	
- Biaya distribusi	Rp 450.000.000,-	
- Biaya administrasi	Rp 350.000.000,-	
- Hutang jangka panjang	Rp 400.000.000,-	
- Pengeluaran modal	<u>Rp 350.000.000,- (+)</u>	
Jumlah		<u>Rp 7.762.500.000,- (-)</u>
Saldo akhir kas		Rp 290.250.000,-

Kasus 2

PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak mengkhususkan usahanya memproduksi dan menjual pensil mekanik dan pulpen. PT XYZ berencana untuk menyusun anggaran komprehensif untuk tahun 2022. Untuk itu, perusahaan telah mengumpulkan data-data tahun-tahun sebelumnya berkaitan dengan penyusunan anggaran komprehensif ini.

1. Berdasarkan data tahun 2021, penjualan industri sebesar 750.000 unit dengan harga pensil mekanik Rp 10.000,00 per unit dan pulpen Rp 11.000 per unit. Kenaikan penjualan industri dan harga jual untuk tahun 2022 ditetapkan sebesar 50%, dan market share yang diinginkan perusahaan untuk tahun 2022 adalah 25%. Untuk tahun 2022 perusahaan berencana menjual produknya pensil mekanik dan pulpen dengan perbandingan 3 : 2.

Distribusi penjualan direncanakan sebesar: Triwulan 1 sebesar 30%, triwulan 2 sebesar 20%, triwulan 3 sebesar 20%, triwulan 4 sebesar 30%.

- Data mengenai persediaan awal dan persediaan akhir kedua jenis produk tersebut untuk tahun 2022 diasumsikan sebagai berikut:

Keterangan	Pensil Mekanik		Pulpen	
	Unit	Harga/unit	Unit	Harga/unit
Persediaan awal	1.250 unit	Rp 8.000,00	1.500 unit	Rp 9.000,00
Persediaan akhir	4.800 unit	Rp 9.400,00	3.000 unit	Rp 10.950,00

Perusahaan memutuskan untuk memproduksi 30% dari total produksi pensil mekanik dan pulpennya pada triwulan 1 dan triwulan 4, sementara sisanya dibagi rata pada triwulan 2 dan triwulan 4.

- Kebutuhan bahan baku yang digunakan dihitung berdasarkan standard penggunaan bahan baku (*SUR*) sebagai berikut:

Jenis Bahan Baku	Pensil Mekanik	Pulpen
Bahan A	2 unit	3 unit
Bahan B	1 unit	2 unit

Jumlah persediaan dan harga beli bahan baku adalah sebagai berikut:

Jenis Bahan Baku	Persediaan Awal Tahun	Persediaan Akhir Tahun	Harga Beli/unit
Bahan A	1.500 unit	3.500 unit	Rp 100,00
Bahan B	2.000 unit	4.000 unit	Rp 200,00

PT XYZ memutuskan untuk mencadangkan persediaan akhir setiap triwulannya sebesar $\frac{1}{4}$ dari total produksi triwulan berikutnya.

- Semua produk dikerjakan melalui 2 divisi, yaitu Divisi Produksi 1 dan Divisi Produksi 2.
- Perhitungan penggunaan standar jam kerja (DLH) dan upah tenaga kerja setiap divisi adalah sebagai berikut:

Divisi	Std.Jam Kerja "Pensil"	Std. Jam Kerja "Pulpen"	Upah TKL/DLH
Produksi 1	1 DLH	1,5 DLH	Rp 500,00
Produksi 2	2 DLH	2 DLH	Rp 750,00

4. Budget biaya overhead yang telah disusun yang menunjukkan tarif overhead pabrik per unit sebagai berikut:

Divisi	Pensil Mekanik	Pulpen
Produksi 1	Rp 3.000,00	Rp 3.500,00
Produksi 2	Rp 4.000,00	Rp 4.500,00

5. Komposisi kebijakan penjualan yang diberlakukan oleh pimpinan PT XYZ adalah:

- 50% dari nilai penjualan merupakan penjualan tunai, sisanya merupakan penjualan kredit dengan perkiraan piutang tak tertagih sebesar 2%.
- Pola pengumpulan piutang yang ditetapkan oleh bagian penjualan adalah:
Triwulanan: 80% triwulan terjadinya penjualan, 20% triwulan berikutnya

6. Biaya-biaya:

- Distribusi Rp 50.000.000,00 (termasuk biaya non-kas Rp 7.500.000,00) dan administrasi Rp 30.000.000,00 (termasuk biaya non-kas Rp 2.000.000,00) yang dibayar secara merata setiap triwulan.
- Biaya lain-lain di atas pendapatan lain-lain Rp 8.000.000,00 (pengeluaran terjadi 45% di triwulan 2, 55% di triwulan 3)
- Tarif pajak (asumsi) 30%

7. Saldo awal laba ditahan Rp 3.000.000.000,00

8. Dividen kas direncanakan akan dibayar pada akhir tahun tersebut Rp 50.000.000,00

9. Saldo awal tahun:

- Kas Rp 10.000.000,00
- Piutang Rp 7.500.000,00 (ditagih Rp 3.500.000,00 pada triwulan 1 dan Rp 4.000.000,00 pada triwulan 2). Cadangan piutang ragu-ragu Rp 15.000.000,00

10. Penerimaan lain-lain selain pengumpulan piutang:

Triwulan 1	Rp 5.000.000,00
Triwulan 2	Rp 6.000.000,00
Triwulan 3	Rp 4.500.000,00
Triwulan 4	Rp 6.500.000,00

11. Pengeluaran kas selain dividen: pembayaran bahan baku (pembelian seluruhnya dilakukan secara tunai pada awal tahun) dan upah untuk triwulan berjalan, pembayaran pajak tahun berjalan pada akhir tahun dan pembelian mesin baru seharga Rp 50.000.000,00 pada triwulan 2.

12. Pengeluaran lain-lain (selain biaya-biaya dan pengeluaran yang telah disebut di poin 11):

Triwulan 1	Rp 1.000.000,00
Triwulan 2	Rp 750.000,00
Triwulan 3	Rp 1.500.000,00
Triwulan 4	Rp 1.750.000,00

Anda selaku staf bagian akuntansi diminta untuk menyusun anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran kebutuhan bahan baku, anggaran pembelian bahan baku, anggaran biaya bahan baku untuk produksi, anggaran persediaan (awal dan akhir), anggaran jam dan biaya tenaga kerja langsung, anggaran BOP, anggaran harga pokok produksi dan harga pokok penjualan, anggaran rugi laba, anggaran laba ditahan, anggaran pengumpulan piutang dan anggaran kas bagi PT XYZ.

Penyelesaian :

Perkiraan penjualan industri tahun 2009 = 150% x 750.000 = 1.125.000 unit

Perkiraan penjualan perusahaan tahun 2009 = 25% x 1.125.000 unit = 281.250 unit

Anggaran Penjualan PT XYZ tahun 2022:

Periode Waktu	Pensil Mekanik			Pulpen		
	Unit	Harga	Jumlah (Rp)	Unit	Harga	Jumlah (Rp)
Triwulan 1	50.625	15.000	759.375.000	33.750	16.500	556.875.000
Triwulan 2	33.750	15.000	506.250.000	22.500	16.500	371.250.000
Triwulan 3	33.750	15.000	506.250.000	22.500	16.500	371.250.000
Triwulan 4	50.625	15.000	759.375.000	33.750	16.500	556.875.000
Total	168.750		2.531.250.000	112.500		1.856.250.000

Anggaran Produksi Pensil Mekanik dan Pulpen PT XYZ selama 1 tahun:

Keterangan	Pensil Mekanik	Pulpen
Tingkat Penjualan	168.750	112.500
Persediaan akhir	4.800	3.000
Jumlah tersedia	173.550	115.500
Persediaan awal	(1.250)	(1.500)
Tingkat produksi	172.300	114.000

Anggaran Produksi Pensil Mekanik tahun 2022:

Keterangan	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4
Tk. Penj.	50.625	33.750	33.750	50.625
Pers. Akhir	2.315	3.025	3.735	4.800
Jml Tersedia	52.940	36.775	37.485	55.425
Pers. Awal	(1.250)	(2.315)	(3.025)	(3.735)
Tk. Prod.	51.690	34.460	34.460	51.690

Anggaran Produksi Pulpen tahun 2022:

Keterangan	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4
Tk. Penj.	33.750	22.500	22.500	33.750
Pers. Akhir	1.950	2.250	2.550	3.000
Jml Tersedia	35.700	24.750	25.050	6.750
Pers. Awal	(1.500)	(1.950)	(2.250)	(2.550)
Tk. Prod.	34.200	22.800	22.800	34.200

Anggaran Kebutuhan Bahan Baku tahun 2022:

Jenis Bahan	Pensil Mekanik			Pulpen			Total
	Produksi	SUR	Jumlah	Produksi	SUR	Jumlah	
Bahan A	172.300	2	344.600	114.000	3	342.000	686.600
Bahan B	172.300	1	172.300	114.000	2	228.000	400.300

Anggaran Pembelian Bahan Baku tahun 2022:

Keterangan	Bahan A	Bahan B
Kebutuhan Bahan Baku	686.600	400.300
Persediaan Akhir	3.500	4.000
Jumlah Kebutuhan	690.100	404.300
Persediaan Awal	(1.500)	(2.000)
Pembelian Bahan Baku	688.600	402.300
Harga Beli	Rp 100,00	Rp 200,00
Jumlah Pembelian	Rp 68.860.000,00	Rp 80.460.000,00

Anggaran Pembelian Bahan A PT XYZ tahun 2022:

Keterangan	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4
Kebutuhan Bahan Baku	205.980	137.320	137.320	205.980
Persediaan Akhir	34.330	34.330	51.495	3.500
Jumlah Kebutuhan	240.310	171.650	188.815	209.480
Persediaan Awal	(1.500)	(34.330)	(34.330)	(51.495)
Pembelian Bahan Baku	238.810	137.320	154.485	157.985
Harga Beli	Rp 100,00	Rp 100,00	Rp 100,00	Rp 100,00
Jumlah Pembelian	Rp 23.881.000,00	Rp 13.732.000,00	Rp 15.448.500,00	Rp 15.798.500,00

Anggaran Pembelian Bahan B PT XYZ tahun 2022:

Keterangan	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4
Kebutuhan Bahan Baku	120.090	80.060	80.060	120.090
Persediaan Akhir	20.015	20.015	30.023	4.000
Jumlah Kebutuhan	140.015	100.075	110.083	124.090
Persediaan Awal	(2.000)	(20.015)	(20.015)	(30.023)
Pembelian Bahan Baku	138.105	80.060	90.068	94.067
Harga Beli	Rp 200,00	Rp 200,00	Rp 200,00	Rp 200,00
Jumlah Pembelian	Rp 27.621.000,00	Rp 16.012.000,00	Rp 18.013.600,00	Rp 18.813.400,00

Anggaran Biaya Bahan Baku untuk Produksi tahun 2022:

Bahan Baku	Pensil Mekanik			Pulpen			Total
	Unit	Harga/unit	Jumlah (Rp)	Unit	Harga/unit	Jumlah (Rp)	
A	344.600	Rp 100,00	34.460.000	342.000	Rp 100,00	34.200.000	68.660.000
B	172.300	Rp 200,00	34.460.000	228.000	Rp 200,00	45.600.000	80.060.000
Total			68.920.000			79.800.000	148.720.000

Anggaran Persediaan Awal dan Akhir PT XYZ tahun 2022:

Persediaan	Persediaan Awal			Persediaan Akhir		
	Unit	Harga	Jumlah	Unit	Harga	Jumlah
Bahan baku						
A	1.500	Rp 100,-	Rp 150.000,00	3.500	Rp 100,00	Rp 350.000,00
B	2.000	Rp 200,-	Rp 400.000,00	4.000	Rp 200,00	Rp 800.000,00
Total			Rp 550.000,00			Rp 1.150.000,00
Produk jadi						
Pensil M.	1.250	Rp 8.000	Rp 10.000.000,-	4.800	Rp 9.400,-	Rp 45.120.000,-
Pulpen	1.500	Rp 9.000	Rp 13.500.000,-	3.000	Rp 10.950,-	Rp 32.850.000,-
Total			Rp 23.500.000,-			Rp 77.970.000,-

Anggaran Jam Tenaga Kerja Langsung PT XYZ tahun 2022:

Jenis Produk	Jumlah Produksi	Divisi Produksi 1		Divisi Produksi 2	
		Std. DLH	Jumlah DLH	Std. DLH	Jumlah DLH
Pensil M.	172.300	1	172.300	2	344.600
Pulpen	114.000	1,5	171.000	2	228.000
Total	286.300		343.300		572.600

Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung PT XYZ tahun 2022:

Jenis Produk	Divisi Produksi 1			Divisi Produksi 2		
	Jumlah DLH	Upah/DLH	Jumlah	Jumlah DLH	Upah/DLH	Jumlah
Pensil M.	172.300	Rp 500,00	Rp 86.150.000,00	344.600	Rp 750,00	Rp 258.450.000,00
Pulpen	171.000	Rp 500,00	Rp 85.500.000,00	228.000	Rp 750,00	Rp 171.000.000,00
Total	343.300		Rp 171.650.000,00	572.600		Rp 429.450.000,00

Anggaran Biaya Overhead Pabrik PT XYZ tahun 2022:

Keterangan	Pensil Mekanik			Pulpen			Total
	Unit	Harga (Rp)	Jumlah (Rp)	Unit	Harga (Rp)	Jumlah (Rp)	
Produksi 1	172.300	3.000	516.900.000	114.000	3.500	399.000.000	915.900.000
Produksi 2	172.300	4.000	689.200.000	114.000	4.500	513.000.000	1.202.200.000
Total			1.206.100.000			912.000.000	2.118.100.000

Anggaran Harga Pokok Produksi & Harga Pokok Penjualan PT XYZ tahun 2022:

Bahan baku yang digunakan:		
Persediaan Awal	Rp 550.000,00	
Pembelian	Rp 149.320.000,00	
Jumlah	Rp 149.870.000,00	
Persediaan Akhir	(Rp 1.150.000,00)	
	Biaya Bahan Baku yang Digunakan	Rp 148.720.000,00
	Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp 601.100.000,00
	Biaya Overhead	Rp 2.118.100.000,00
	Total Biaya Produksi	Rp 2.867.920.000,00
	Produk Dalam Proses Awal	0
		Rp 2.867.920.000,00
	Produk Dalam Proses Akhir	(0)
	Harga Pokok Produksi	Rp 2.867.920.000,00
	Persediaan Produk Jadi Awal	Rp 23.500.000,00
		Rp 2.891.420.000,00
	Persediaan Produk Jadi Akhir	(Rp 77.970.000,00)
	Harga Pokok Penjualan	Rp 2.813.450.000,00

Anggaran Rugi Laba PT XYZ tahun 2022:

Penjualan:		
- Pensil Mekanik	Rp 2.531.250.000,00	
- Pulpen	Rp 1.856.250.000,00	
		Rp 4.387.500.000,00
Harga Pokok Penjualan		(Rp 2.813.450.000,00)
	Laba Kotor	Rp 1.574.050.000,00
Biaya Operasi:		
- Distribusi	Rp 50.000.000,00	
- Administrasi	Rp 30.000.000,00	
		(Rp 80.000.000,00)
	Laba Operasi	Rp 1.494.050.000,00
	Biaya lain-lain di atas pendapatan lain-lain	(Rp 8.000.000,00)
	Laba Bersih Sebelum Pajak	Rp 1.486.050.000,00
	Pajak 30%	(Rp 455.815.000,00)
	Laba Sesudah Pajak	Rp 1.040.235.000,00

Anggaran Laba Ditahan PT XYZ tahun 2022:

Saldo awal laba ditahan	Rp 3.000.000.000,00
Laba bersih	Rp 1.040.235.000,00
Jumlah	Rp 4.040.235.000,00
Dividen	(Rp 50.000.000,00)
Saldo akhir laba ditahan	Rp 3.990.235.000,00

Anggaran Pengumpulan Piutang PT XYZ tahun 2022 (dalam Rp):

Periode Waktu	Piutang Netto	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4	Sisa
Saldo	7.500.000	3.500.000	4.000.000	-	-	-
Triwulan 1	644.962.500	515.970.000	128.992.500	-	-	-
Triwulan 2	429.975.000	-	343.980.000	85.995.000	-	-
Triwulan 3	429.975.000	-	-	343.980.000	85.995.000	-
Triwulan 4	644.962.500	-	-	-	515.970.000	128.992.500
Jumlah	2.157.375.000	519.470.000	476.972.500	429.975.000	601.965.000	128.992.500

Anggaran Penerimaan Kas PT XYZ tahun 2022 (dalam Rp):

Keterangan	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4
Penjualan Tunai	658.125.000	438.750.000	438.750.000	658.125.000
Piutang	519.470.000	476.972.500	429.975.000	601.965.000
Penerimaan lain-lain	5.000.000	6.000.000	4.500.000	6.500.000
Jumlah	1.182.595.000	921.722.500	873.225.000	1.266.590.000

Anggaran Pengeluaran Kas PT XYZ tahun 2022 (dalam Rp):

Keterangan	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4
Beli Bahan Baku	51.502.000	29.744.000	33.462.100	34.611.900
Bayar Upah	180.330.000	120.220.000	120.220.000	180.330.000
Bi. Distribusi	17.625.000	17.625.000	17.625.000	17.625.000
Bi. Lain-Lain	-	3.600.000	6.400.000	-
Pengeluaran Lain-lain	1.000.000	750.000	1.500.000	1.750.000
Bayar Dividen	-	-	-	50.000.000
Bayar Pajak	-	-	-	455.815.000
Pembelian Mesin	-	50.000.000	-	-
Jumlah	250.457.000	221.939.000	179.207.100	740.131.900

Anggaran Kas PT XYZ tahun 2022 (dalam Rp):

Keterangan	Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4
Saldo Awal	10.000.000	942.138.000	1.641.921.500	2.335.939.400
Penerimaan	1.182.595.000	921.722.500	873.225.000	1.266.590.000
Tersedia	1.192.595.000	1.863.860.500	2.515.146.500	3.602.529.400
Pengeluaran	(250.457.000)	(221.939.000)	(179.207.100)	(740.131.900)
Saldo Akhir	942.138.000	1.641.921.500	2.335.939.400	2.862.397.500

Kasus 3

PT ABG memproduksi Jaket Kulit, Ada 2 model yaitu Model Kancing dan Model Sleting. Terdapat tiga daerah pemasaran yaitu Bekasi, Jakarta, Bogor. Direncanakan tiga tahun yang akan datang perusahaan akan membuka daerah pemasaran baru yaitu Bandung. Dalam produksinya PT ABG menggunakan empat bahan baku yaitu: Benang, Kulit, Kancing, Retsleting. Ada 2 departemen produksi yaitu departemen pemotongan dan departemen penyelesaian . Taksiran rencana laba telah dibuat untuk tahun yang akan datang (tahun 2022).

a. Rencana penjualan

- **Model Kancing:** 15.000 unit di daerah Bekasi, 10.000 unit di Jakarta, 5.000 unit di daerah Bogor.
- **Model Sleting :** 20.000 unit di daerah Bekasi, 25.000 unit di Jakarta, 15.000 unit di Bogor.

b. Persediaan (Fifo)

Persediaan	Awal		Akhir	
	Unit	Harga /unit	Unit	Harga /unit
Bahan baku				
Benang	1000	5000	1500	5000
Kulit	2000	70.000	2000	70.000
Kancing	3000	1000	1500	1000
Retsleting	1000	5000	1500	5000
WIP	-	-	-	-
Finish good				
Model Kancing	200	200.000	200	210.000
Model Sleting	300	130.000	250	150.000

- c. Kebutuhan Bahan Baku
- Setiap unit produk Model Kancing yang diproduksi memerlukan satu unit Benang, satu unit kulit, dan lima unit kancing.
 - Setiap unit produk Model Sleting yang diproduksi memerlukan satu unit Benang, satu unit kulit, dan satu unit retsleting.
- d. Taksiran biaya tenaga kerja langsung per unit, untuk produk Model Kancing Rp30.000 didepartemen pemotong dan Rp50.000 didepartemen penyelesaian. untuk produk Model Sleting Rp30.000 di masing-masing departemen.
- e. Tarif Bop/unit sebagai berikut:

Departemen	Model Kancing	Model Sleting
Pemotong	10.000	5000
Penyelesaian	12.500	7000

- f. Biaya-biaya:
- Distribusi Rp600.000.000 (termasuk biaya non cash Rp100.000.000)
 - Administrasi Rp450.000.000 (termasuk biaya non cash Rp50.000.000)
 - Biaya lain-lain diatas pendapatan lain-lain Rp20.000.000
 - Tarif pajak asumsi 30%
- g. Saldo awal laba yang ditahan Rp1500.000.000
- h. Membayar dividen direncanakan pada tahun tersebut Rp200.000.000
- i. Penerimaan kas direncanakan :
- Penjualan tunai : Rp15.650.000.000
 - Pengumpulan piutang : Rp5.850.000.000
 - Pendapatan lain-lain : Rp2.000.000

- Pinjaman Bank : Rp100.000.000
 - Penjualan saham : Rp100.000.000
- j. Pengeluaran kas direncanakan :
- Pembayaran hutang dagang : Rp7.199.500.000
 - Pengeluaran modal : Rp400.000.000
 - Pembayaran upah yang terhutang : Rp200.000.000
 - Pembayaran biaya lain-lain : Rp30.000.000
 - Pembayaran pajak : Rp250.000.000
 - Pembayaran hutang jangka panjang: Rp500.000.000
- k. Saldo awal kas Rp700.000.000
- l. Non cash pada overhead budget Rp100.000.000

Berdasarkan informasi di atas susunlah budget-budget berikut ini dengan menggunakan input keputusan yang diberikan diatas. Rancanglah Budget-budget tersebut. Dalam bentuk yang mudah dipahami dengan urutan sebagai berikut:

- a. Budget penjualan (menurut jenis produk dan daerah penjualan)
- b. Budget produksi (menurut jenis produk)
- c. Budget kebutuhan bahan baku (dalam unit, menurut jenis produk & bahan baku)
- d. Budget pembelian bahan baku (menurut jenis bahan baku)
- e. Budget biaya bahan baku untuk produksi (menurut jenis produk dan bahan baku)
- f. Budget persediaan (bahan baku dan produk jadi) awal & akhir.
- g. Budget tenaga kerja langsung (menurut jenis produk & departemen)
- h. Budget biaya overhead (menurut jenis produk & hpp)
- i. Budget harga pokok produksi dan penjualan
- j. Budget rugi/laba
- k. Budget laba yang ditahan

l. Budget kas.

Penyelesaian

a. Budget penjualan Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2022

Produk	Bekasi			Jakarta			Bogor		
	unit	Harga	jumlah	unit	Harga	jumlah	unit	Harga	jumlah
Model Kancing	15,000	250,000	3,750,000,000	10,000	250,000	2,500,000,000	5,000	250,000	1,250,000,000
Model Sleting	20,000	200,000	4,000,000,000	25,000	200,000	5,000,000,000	15,000	200,000	3,000,000,000
Total	35,000		7,750,000,000	35,000		7,500,000,000	20,000		4,250,000,000

b. Budget produksi Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2022

Keterangan	Produk (unit)	
	Model Kancing	Model Sleting
Rencana penjualan	30,000	60,000
Persediaan akhir	200	250
Yang tersedia	30,200	60,250
Persediaan awal	200	300
Tk produksi	30,000	59,950

c. Budget kebutuhan Bahan Baku Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2022

Jenis produk	Jumlah produksi	Benang		Kulit		Kancing		Retsleting	
		Sur	Jumlah	Sur	Jumlah	Sur	Jumlah	Sur	Jumlah
Model Kancing	30,000	1	30,000	1	30,000	5	150,000	-	-
Model Sleting	59,950	1	59,950	1	59,950	-	-	1	59,950
Total	89,950		89,950		89,950		150,000		59,950

d. Budget Pembelian Bahan Baku Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2022

Keterangan	Benang	Kulit	Kancing	Retsleting
Keb. Bhn Baku	89,950	89,950	150,000	59,950
Persd.akhir	1,500	2,000	1,500	1,500
Yang tersedia	91,450	91,950	151,500	61,450
Persd. Awal	1,000	2,000	3,000	1,000
Jumlah	90,450	89,950	148,500	60,450
Harga/unit	5,000	70,000	1,000	5,000
Jmlah pembelian	452,250,000	6,296,500,000	148,500,000	302,250,000

e. Budget Biaya Bahan Baku Untuk Produksi Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2022

Bahan Baku	Model Kancing			Model Sleting			Total
	Unit	Harga/Unit	Jumlah	Unit	Harga/Unit	Jumlah	
Benang	30,000	5,000	150,000,000	59,950	5,000	299,750,000	449,750,000
Kulit	30,000	70,000	2,100,000,000	59,950	70,000	4,196,500,000	6,296,500,000
Kancing	150,000	1,000	150,000,000	-	-	-	150,000,000
Retsleting	-	-	-	59,950	5,000	299,750,000	299,750,000
Total			2,400,000,000			4,796,000,000	7,196,000,000

f. Budget Persediaan (Bahan Baku dan Produk Jadi) Awal & Akhir Untuk Produksi Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2022

Persediaan	Persediaan Awal			Persediaan Akhir		
	Unit	Harga/unit	Jumlah	Unit	Harga/unit	Jumlah
Bahan Baku						
Benang	1,000	5,000	5,000,000	1,500	5,000	7,500,000
Kulit	2,000	70,000	140,000,000	2,000	70,000	140,000,000
Kancing	3,000	1,000	3,000,000	1,500	1,000	1,500,000
Retsleting	1,000	5,000	5,000,000	1,500	5,000	7,500,000
Total			153,000,000			156,500,000
Produk Jadi						
Model Kancing	200	200,000	40,000,000	200	210,000	42,000,000
Model Sleting	300	130,000	39,000,000	250	150,000	37,500,000
Total			79,000,000			79,500,000

g. Budget Tenaga Kerja Langsung (Menurut Jenis Produk & Departemen) Untuk Produksi Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2022

Keterangan	Model Kancing			Model Sleting			Total
	Unit	Harga	Jumlah	Unit	Harga	Jumlah	
Dep. Pemotong	30,000	30,000	900,000,000	59,950	30,000	1,798,500,000	2,698,500,000
Dep. Penyelesaian	30,000	50,000	1,500,000,000	59,950	30,000	1,798,500,000	3,298,500,000
Total			2,400,000,000			3,597,000,000	5,997,000,000

h. Budget Biaya Overhead (Menurut Jenis Produk & Hpp) Untuk Produksi Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2022

Keterangan	Model Kancing			Model Sleting			Total
	Unit	Harga	Jumlah	Unit	Harga	Jumlah	
Dep. Pemotong	30,000	10,000	300,000,000	59,950	5,000	299,750,000	599,750,000
Dep. Penyelesaian	30,000	12,500	375,000,000	59,950	7,000	419,650,000	794,650,000
Total			675,000,000			719,400,000	1,394,400,000

i. Budget Harga Pokok Produksi dan Penjualan Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2022

Bahan Baku yang digunakan :	
Persediaan Awal	153,000,000
Pembelian	7,199,500,000
Jumlah	7,352,500,000
Persediaan Akhir	<u>156,500,000</u>
Biaya BB Yang Digunakan	7,196,000,000
Biaya TKL	5,997,000,000
Biaya Overhead	<u>1,394,400,000</u>
Biaya Produksi	14,587,400,000
Wip Awal	<u>-</u>
	14,587,400,000
Wip Akhir	<u>-</u>
Harga Pokok Produksi	14,587,400,000
Persediaan FG Awal	<u>79,000,000</u>
	14,666,400,000
Persediaan FG Akhir	<u>79,500,000</u>
Harga Pokok Penjualan	14,586,900,000

j. Budget Rugi/Laba Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2022

Penjualan	19,500,000,000	
HPP	<u>14,586,900,000</u>	
Laba Kotor		4,913,100,000
Biaya Operasi:		
Distribusi	600,000,000	
Adm	<u>450,000,000</u>	
	1,050,000,000	
Laba Operasi		3,863,100,000
Biaya Lain-lain diats Pdptan lain-lain		<u>20,000,000</u>
Laba Bersih Sebelum Pajak		3,843,100,000
Pajak 30%		<u>1,152,930,000</u>
Laba setelah pajak		2,690,170,000

k. Budget Laba Yang Ditahan Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2022

Saldo Awal laba ditahan	1,500,000,000
Laba bersih	<u>2,690,170,000</u>
Jumlah	4,190,170,000
Deviden	<u>200,000,000</u>
Saldo Akhir laba ditahan	3,990,170,000

1. Budget Kas Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2022

Saldo awal kas		700,000,000
Penerimaan Kas:		
Penjualan Tunai	15,650,000,000	
Pengumpulan Piutang	5,850,000,000	
Pendapatan lain-lain	2,000,000	
Pinjaman Bank	100,000,000	
Penjualan saham	<u>100,000,000</u>	
Total penerimaan kas		<u>21,702,000,000</u>
Kas Tersedia		22,402,000,000
Pengeluaran Kas:		
Hutang Dagang	7,199,500,000	
Hutang Gaji	200,000,000	
Biaya lain-lain	30,000,000	
Pajak	250,000,000	
Tanaga Kerja langsung	5,997,000,000	
Biaya Overhead	1,294,400,000	
Deviden	200,000,000	
Biaya Distribusi	500,000,000	
Biaya Adm	400,000,000	
Hutang Jangka Panjang	500,000,000	
Pengeluaran modal	<u>400,000,000</u>	
Jumlah		<u>16,970,900,000</u>
Saldo akhir kas		5,431,100,000

5.3. Pembahasan

Anggaran komprehensif merupakan penyusunan perencanaan perusahaan secara keseluruhan guna membantu control yang lebih dinamis terhadap pelaksanaan kebijakan manajemen. Secara garis besarnya berisi :

1. Forecasting budget, yang berisikan taksiran-taksiran tentang kegiatan perusahaan dan posisi financial perusahaan dalam jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang.
2. Variable budget, yang berisikan tentang tingkat perubahan biaya, khususnya yang bersifat semi variable sehubungan dengan adanya perubahan produktivitas perusahaan.
3. Analisa statistika dan matematika pembantu, yang dapat membantu mengadakan penilaian dalam rangka mengadakan pengawasan kerja. Semua analisa – analisa tersebut perlu dilampirkan dalam budget yang disusun.
4. Laporan budget: yaitu laporan dalam bentuk budget secara keseluruhan, yang nantinya akan berguna sebagai bahan perbandingan apabila telah direalisasikan

Dengan demikian adanya anggaran komprehensif yang dibuat diharapkan akan dapat membantu :

1. Mempermudah diadakannya evaluasi tujuan akhir perusahaan secara kuantitatif
2. Membantu fungsi pengawasan yang lebih dinamis terhadap pelaksanaan kebijakan – kebijakan manajemen

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Anggaran Komprehensif merupakan anggaran dengan ruang lingkup menyeluruh, karena jenis kegiatannya meliputi seluruh aktivitas perusahaan dibidang marketing, produksi, keuangan, personalia, dan administrasi. Dengan demikian Anggaran Komprehensif akan memberikan manfaat terhadap :

4. Adanya kepekaan secara sistematis terhadap kebijakan manajemen.
5. Memudahkan diadakannya evaluasi tujuan akhir perusahaan secara keseluruhan
6. Membantu fungsi pengawasan yang lebih dinamis terhadap pelaksanaan kebijakan kebijakan manajemen.

Selain daripada itu budget yang bersifat komprehensif dapat disimpulkan akan menyangkut penyusunan serta penerapan dari:

4. Tujuan umum dan khusus perusahaan baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek (*Substantive Plan*).
5. Anggaran perusahaan (*profit planing*) yang dinyatakan secara kuantitatif baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang yang dirinci dalam kegiatan operasional dan dampak keuangannya.
6. Laporan kegiatan dan *follow up-nya* dalam bentuk rekaman hasil atau realisasi pelaksanaan kegiatan yang telah dianggarkan dalm bentuk laporan kinerja (*performance report*) secara rinci.

6.2. Saran

Hal – hal yang harus diperhatikan dan sebaiknya dilakukan oleh setiap personal yang terlibat di dalam menyusun anggaran komprehensif, antara lain :

1. Mengadakan spesifikasi terhadap tujuan yang luas dari perusahaan.
3. Mempersiapkan rencana-rencana pendahuluan secara keseluruhan
4. Melakukan pertemuan dan pembicaraan secara intensif dengan semua personal yang berada pada level menengah (para manager pelaksana) di dalam perusahaan.
5. Membuat anggaran pendahuluan dari setiap bagian yang terlibat dan terkait untuk mencocokkan rencana yang dibuat secara menyeluruh agar sejalan dengan aktivitas dan target yang telah ditetapkan
6. Melakukan *finishing* terhadap anggaran yang dibuat, apabila sudah disepakati dan mendapat persetujuan dari semua pihak yang terkait dan berkepentingan dalam penyusunan anggaran tersebut

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, dkk. Buku 1. Edisi 2003/2004 (2003). *Anggaran Perusahaan*, Yogyakarta: BPFE
- Brigham and Houston. 2003, *Fundamental of Financial Management*, 10th edition, 5shenton way, Singapore :Cengage Learning Asia, pte. Ltd
- Glenn, A. Welsh : "*Budgeting : Profit, Planning and Control*", Prentice Hall, 5th edition, 1988
- Gunawan Adisaputra, "*Anggaran Perusahaan*", BPFE Yogyakarta, Edisi 1 Jilid 1 dan 2, 2007
- M. Fuad, dkk, "*Anggaran Perusahaan, Konsep dan Aplikasi*", Gramedia 2020
- Munandar, M.Drs. 2007. *Budgeting Perencanaan Kerja Pengkordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Nafarin, M. 2007. *Penganggaran Perusahaan Edisi 3*. Salemba Empat. Jakarta
- Nafarin, M, 2013. *Penganggaran Perusahaan, Edisi 3*, Salemba Empat. Jakarta.
- Prawironegoro, Darsono. & Ari Purwanti. 2013. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Rudianto. 2009. *Penganggara.*, Jakarta: Erlangga
- Sasongko, dkk. 2010. *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat
- Shim, Jae K., & Siegel, Joel G., "*Budgeting Basics & Beyond*", Wiley Corporate F&A, 4 (Fourth) edition, 2014

<http://bagus-ahmad.blogspot.co.id/2016/01/penganggaran-anggaran-komprehensif.html>

https://books.google.co.id/books?id=8_dGZ7w3nsgC&pg=PA36&dq=anggaran-komprehensif&hl=id&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=anggaran%20komprehensif&f=false

<https://sites.google.com/site/penganggaranperusahaan/pengertian-definisi-manfaat-tujuan-anggaran/anggaran-komprehensif-parsialal>