

**PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN OPERASIONAL  
STUDI KASUS PADA UMKM MARCELLO  
DI KOTA MOJOKERTO**

**ARTIKEL ILMIAH**



**OLEH :**

**YOLLA BUDIHARTI**

**2008310550**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS  
SURABAYA**

**2012**

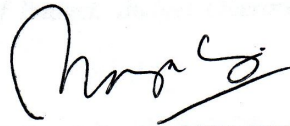
## PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Yolla Budiharti  
Tempat, Tanggal Lahir : Tulungagung, 4 Juli 1990  
N.I.M : 2008310550  
Jurusan : Akuntansi  
Program Pendidikan : Strata I  
Konsentrasi : Akuntansi Keuangan  
Judul : Proses Penyusunan Anggaran Operasional Studi  
Kasus pada UMKM Marcello di Kota Mojokerto

**Disetujui dan diterima baik oleh :**

Dosen Pembimbing,

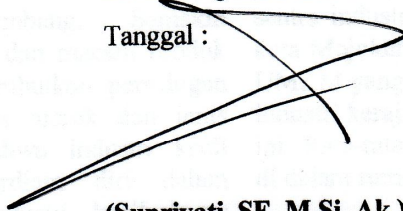
Tanggal :



**(Triana Mayasari, SE.,M.Si.,Ak.)**

Ketua Program Studi S1Akuntansi,

Tanggal :



**(Supriyati, SE.,M.Si.,Ak.)**

# PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN OPERASIONAL STUDI KASUS PADA UMKM MARCELLO DI KOTA MOJOKERTO

**Yolla Budiharti**

STIE Perbanas Surabaya

Email : [2008310550@students.perbanas.ac.id](mailto:2008310550@students.perbanas.ac.id)

Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

## ABSTRACT

*SMEs Marcello is one special lady slipper manufacturer who is specialized in manufacturing to marketing the product, which was in the craft industry center in the city of shoes and sandals Mojokerto. Small industrial sector (SMEs) received considerable attention from the Government with the provision of protection and all facilities with the aim to develop the industrial sector to become more developed. The goal was the establishment of SMEs own benefit or profit and the size of profits is often a measure of success in management. Planning is the most basic management functions, because it can provide direction and guidance in achieving corporate objectives. One of the tools that can assist the planning, coordination, control is the budget. This study aims to develop the operating budget on SMEs Mojokerto Marcello in the city for the year 2012. The operating budget is a budget that contains the plan of the company's activities both produced and consumed for a certain period. This study is a qualitative descriptive study aimed to describe the situation objectively. The research data was taken by an interview to the owners of SMEs Marcello. Budgeting process in SMEs Marcello uses top-down approach, where the top managers to determine the budget of middle managers.*

**Key words :** *Preparation of Budget, Budget Operation, Small Medium Enterprise (SMEs)*

## PENDAHULUAN

Dewasa ini sektor industri kecil (UMKM) mendapat perhatian yang cukup besar dari Pemerintah dengan pemberian proteksi dan segala fasilitas dengan tujuan untuk mengembangkan sektor industri tersebut agar menjadi lebih berkembang. Semakin beragamnya jenis produk dan macam produk di pasaran mampu menimbulkan persaingan yang ketat. Bervariasinya merek dan jenis produk menunjukkan bahwa industri kecil tidak dapat hanya berdiam diri dalam melakukan bisnisnya. Industri kecil harus

mulai berpikir untuk mengalahkan pesaingnya. UMKM Marcello merupakan salah satu produsen sandal khusus wanita yang bergerak di bidang pembuatan sampai dengan pemasaran produk, yang berada di kawasan sentra industri kerajinan sepatu dan sandal di kota Mojokerto. Lebih dari sepuluh unit usaha UMKM yang saling bersaing dikawasan sentra industri kerajinan sepatu dan sandal dikawasan ini. Rata-rata usaha yang didirikannya berada di dalam rumah sang pemilik masing-masing.

Tujuan berdirinya UMKM itu sendiri mendapatkan keuntungan atau laba dan besar kecilnya laba sering menjadi ukuran kesuksesan dalam manajemen. Hal tersebut didukung oleh kemampuan manajemen di dalam melihat kemungkinan dan kesempatan dimasa yang akan datang. Oleh karena itu perlu adanya suatu perencanaan untuk mencapai hal tersebut. Ukuran yang sering dipakai untuk menilai sukses tidaknya manajemen suatu UMKM adalah dari laba yang diperoleh oleh industri tersebut. Manajer harus dapat membuat perencanaan secara terpadu atas semua aktivitas yang akan dilakukan dalam upaya mencapai laba yang diharapkan. Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang paling mendasar, sebab dapat memberikan arah dan pedoman dalam mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan didasarkan pada pandangan bahwa kesuksesan masa depan suatu organisasi dapat ditingkatkan dengan tindakan manajemen yang berkesinambungan (Welsch., et al, 2000 : 29).

Salah satu alat yang dapat membantu perencanaan, koordinasi, pengendalian adalah anggaran. Bustami dan Nurlela (2006 : 1) berpendapat bahwa anggaran adalah pernyataan-pernyataan dalam kuantitas yang dinyatakan secara formal, disusun secara sistematis, dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang. Menurut Bustami dan Nurlela (2006 :1), anggaran menunjukkan komitmen formal manajemen untuk melakukan tindakan positif agar kejadian sesungguhnya sejalan dengan rencana yang telah ditetapkan. Anggaran juga mencakup laporan eksplisit mengenai implementasi tujuan manajemen untuk suatu periode waktu, para manajer mengkomunikasikan hal ini kepada semua pihak yang mempunyai tanggung jawab atas pengendalian. Perbandingan antara rencana laba dengan hasil sesungguhnya akan memberikan dasar pengendalian, motivasi dan evaluasi kinerja.

Proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu *top-down* dimana para manajer puncak menentukan anggaran untuk manajer menengah kebawah, *bottom-up* dimana para manajer menengah ke bawah ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran dan inilah yang disebut penganggaran partisipatif yaitu apabila *budgeting* ikut terlibat dan memiliki pengaruh terhadap penentuan target anggaran. Salah satu bentuk anggaran yang digunakan untuk merencanakan kegiatan operasional perusahaan adalah anggaran operasional. Anggaran operasional merupakan anggaran yang berisi tentang rencana kegiatan perusahaan baik yang diproduksi maupun yang dikonsumsi untuk jangka waktu tertentu (Bustami dan Nurlela, 2006 : 8). Konsep penyusunan anggaran operasional meliputi anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran bahan baku langsung, anggaran tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead, anggaran biaya operasi, anggaran harga pokok produksi, anggaran harga pokok penjualan, dan anggaran laba rugi.

## **RERANGKA TEORITIS**

### **Pengertian Anggaran**

Untuk melaksanakan suatu kegiatan dengan cermat, diperlukan perencanaan yang matang guna mengarahkan tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Agar dapat mencapai tujuan perusahaan, diperlukan cara-cara untuk melakukan pengawasan dan pelaksanaan kegiatan tersebut. Salah satu cara yang digunakan yaitu dengan menyusun anggaran. Menurut Bustami dan Nurlela (2006 : 1), anggaran adalah pernyataan-pernyataan dalam kuantitas yang dinyatakan secara formal, disusun secara sistematis, dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang. Menurut Nafarin (2007 : 11), anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan

umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang atau jasa.

### **Ciri-ciri anggaran**

Menurut Rudianto (2009 : 4) tidak setiap rencana kerja organisasi dapat disebut sebagai anggaran. Karena anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang membedakannya dengan sekadar rencana, antara lain : Dinyatakan dalam satuan moneter, Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun, Mengandung komitmen manajemen, Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang tinggi dari pelaksana anggaran, Harus dianalisis penyebabnya, jika terjadi penyimpangan di dalam pelaksanaannya.

### **Tujuan penyusunan anggaran**

Menurut Nafarin (2007 : 19), tujuan disusunnya anggaran antara lain : Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana, Untuk menggandakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan yang dipilih, Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari, Untuk merasionalkan sumber dana dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal, Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat, Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

### **Fungsi anggaran**

Menurut Haruman dan Rahayu (2007 : 5), anggaran mempunyai fungsi sebagai berikut : Di bidang *Planning* untuk membantu manajemen memilih tujuan perusahaan, Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia, Membantu arah atau menunjang kebijaksanaan perusahaan. Di bidang *Coordinating* untuk membantu mengkoordinir faktor sumber daya manusia dengan perusahaan, Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan lingkungan usaha yang dihadapi, Membantu menempatkan pemakaian modal pada saluran-saluran yang menguntungkan

sesuai dan seimbang dengan program perusahaan. Di bidang *controlling* untuk Membantu mengawasi kegiatan dan pengeluaran, Membantu mencegah pemborosan, Membantu menetapkan standar baru.

### **Manfaat penyusunan anggaran**

Menurut Bustami dan Nurlela (2006 : 2), anggaran merupakan aspek yang penting dalam perusahaan karena anggaran memiliki sejumlah besar manfaat sebagai berikut : Pedoman kerja, Pengkoordinasian kerja, Memberi harapan, Pengawasan kerja.

### **Keunggulan anggaran**

Menurut Haruman dan Rahayu (2007 : 8), keunggulan sistem anggaran adalah sebagai berikut : Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan, Dalam penyusunan anggaran, diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang akan dilakukan, 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, Mengingat setiap manajer dan atau penyelia dilibatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut serta (*sense of participation*).

### **Kelemahan anggaran**

Menurut Nafarin (2007 : 20), adapun kelemahan-kelemahan penyusunan anggaran sebagai berikut : Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan, sehingga mengandung unsur ketidakpastian, Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat, Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran berakibat terjadinya tindakan menentang, sehingga anggaran tidak akan efektif.

### **Jenis-jenis anggaran**

Menurut Bustami dan Nurlela (2006 : 6), jenis-jenis anggaran dapat dikelompokkan berdasarkan sudut pandang : Menurut jangka waktu ada anggaran jangka pendek, Anggaran jangka panjang. Menurut bidangnya ada anggaran operasional, anggaran keuangan. Menurut kemampuan menyusun ada anggaran komprehensif, anggaran partial. Menurut dasar penyusunannya ada anggaran variabel, Anggaran statis.

### **Prosedur penyusunan anggaran**

Menurut Bustami dan Nurlela (2006 : 7), garis besar dalam mempersiapkan dan menyusun anggaran dapat didelegasikan kepada : Bagian administrasi, bagi perusahaan kecil dimana kegiatan-kegiatan perusahaan tidak terlalu kompleks, dengan ruang lingkup terbatas, sehingga tugas penyusunan anggaran dapat diserahkan kepada salah satu bagian, tidak perlu melibatkan secara aktif bagian-bagian lain, Panitia anggaran, bagi perusahaan besar dimana kegiatan-kegiatan perusahaan cukup kompleks, beraneka ragam dengan ruang lingkup luas, sehingga bagian administrasi tidak mungkin dan tidak mampu lagi untuk menyusun anggaran sendiri tanpa partisipasi aktif dari bagian lainnya.

### **Anggaran Operasional**

Menurut Adisaputro dan Asri (2010 : 63), anggaran operasional merupakan rencana seluruh kegiatan-kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Menurut Rudianto (2009 : 7), anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu.

Menurut Adisaputro dan Asri (2010 : 64), umumnya tujuan perusahaan adalah mendapatkan keuntungan. Anggaran operasional dibagi menjadi dua bagian yakni : Anggaran proyeksi Rugi atau Laba. Dalam anggaran ini dihitung atau ditaksir besarnya laba, baik menurut bagian, menurut jenis produk maupun laba yang merupakan keseluruhan, Anggaran pembantu laporan rugi

atau laba (*Income Statement Supporting Budget*). Anggaran ini meliputi seluruh anggaran kegiatan-kegiatan yang menyokong penyusunan suatu laporan rugi atau laba (*Income Statement*), yakni : Anggaran penjualan, Anggaran produksi, Anggaran bahan baku langsung, Anggaran tenaga kerja langsung, Anggaran overhead pabrik, Anggaran biaya operasi, Harga pokok produksi, Anggaran harga pokok penjualan.

### **Forecast penjualan**

Menurut Haruman dan Rahayu (2007 : 35), forecast penjualan adalah suatu proyeksi tentang tingkat permintaan konsumen potensial pada suatu periode tertentu dengan menggunakan berbagai asumsi tertentu juga, yakni sesuatunya berjalan seperti masa lalu. Menurut Gitosudarmo dan Najmudin (2003 : 11), forecast penjualan menentukan ramalan penjualan pada waktu yang akan datang, dengan menggunakan suatu metode atau teknik tertentu yang sekiranya akan mendapatkan hasil ramalan yang akurat, yakni ramalan yang mendekati kenyataan.

Menurut Adisaputro dan Asri (2010 : 148), teknik-teknik yang digunakan dalam forecast penjualan adalah Forecast berdasarkan pendapat (*judgment method*).

Biasanya digunakan untuk menyusun forecast penjualan maupun forecast kondisi bisnis pada umumnya. Sumber pendapat-pendapat yang dipakai sebagai dasar melakukan forecast adalah : Pendapat salesman, Pendapat sales manajer, Pendapat para ahli, Survey konsumen. Forecast berdasarkan perhitungan-perhitungan statistik, Analisa trend.

Penerapan garis trend dapat dilakukan dengan cara-cara : Penerapan garis trend secara bebas, Penerapan garis trend dengan setengah rata-rata. Penerapan garis trend secara matematis adalah Metode moment, Rumus-rumus dasar yang digunakan adalah :

$$\begin{aligned} Y &= a + bX \\ \sum Y_i &= n.a + b\sum X_i \\ \sum X_i Y_i &= a\sum X_i + b\sum X_i^2 \end{aligned}$$

Keterangan :

Y = nilai proyeksi Y untuk suatu nilai x  
a = konstanta, nilai Y seandainya x = 0  
b = slope, menunjukkan berapa satuan Y akan berubah seandainya x

berubah satu satuan

$\Sigma$  = jumlah penjualan aktual

n = jumlah tahun dalam data

$\Sigma XY$  = jumlah perkalian X dan Y

$\Sigma X^2$  = jumlah kuadrat dari variabel X

Metode least square

Rumus-rumus dasar yang digunakan adalah :

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

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

#### Analisa korelasi

Analisa korelasi dipakai untuk menggali hubungan sebab akibat antara beberapa variabel. Perubahan tingkat penjualan yang akan terjadi tidak hanya ditentukan oleh pola penjualan yang telah terjadi tetapi juga ditentukan oleh faktor-faktor lain.

Forecast dengan metode-metode khusus adalah dengan analisa industri, analisa industri salah satu cara untuk membuat forecast dengan metode khusus. Dalam metode ini dicoba untuk dihubungkan potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya dalam arti volume dan posisi dalam persaingan.

Dalam analisa industri ditonjolkan tentang *Market Share* yang dimiliki oleh perusahaan. Apabila market share makin lama makin membesar, berarti perusahaan mempunyai posisi yang kuat dalam persaingan dengan perusahaan lai. Sebaliknya apabila *Market Share* makin lama makin kecil, berarti perusahaan mempunyai posisi yang makin lemah dalam persaingan dengan perusahaan lain. Dengan kata lain, tingkat penjualan perusahaan tidak hanya tergantung pada prestasi yang dicapai pada tahun sebelumnya, tetapi juga dikaitkan secara langsung dengan perubahan industri. Forecast penjualan pada tahun yang akan datang dilakukan sebagai

berikut : Menentukan perkiraan atau proyeksi penjualan industri pada periode yang akan datang, Menghitung *Market Share* selama beberapa periode terakhir.

Penjualan perusahaan

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

Penjualan industri

Menentukan proyeksi Market Share pada periode yang akan datang dengan cara Analisa product line dan analisa penggunaan akhir.

Menurut Adisaputro dan Asri (2010 : 147), pemilihan cara yang dipakai untuk pembuatan forecast penjualan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti : Sifat produk yang kita jual, Metode distribusi yang dipakai (langsung tak langsung), Besarnya perusahaan dibanding pesaing-pesaing kita, Tingkat persaingan yang dihadapi, Data historis yang tersedia.

#### Anggaran penjualan

Menurut Bustami dan Nurlela (2006 : 8), anggaran penjualan adalah anggaran yang direncanakan lebih terinci tentang penjualan perusahaan selama periode dimasa datang, yang didalam menggambarkan jenis, kuantitas, harga jual, waktu dan wilayah pemasaran dari produk yang dijual. Menurut Haruman dan Rahayu (2007 : 45), anggaran penjualan (*sales budget*) adalah budget yang direncanakan secara lebih terperinci penjualan perusahaan selama periode yang akan datang yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas), harga barang, waktu penjualan serta tempat atau daerah penjualannya.

Menurut Bustami dan Nurlela (2007 : 9), rumus anggaran penjualan yaitu :

$$\text{Unit Terjual} \times \text{Harga Jual per-unit}$$

#### Anggaran produksi

Menurut Bustami dan Nurlela (2006 : 10), anggaran produksi adalah suatu perencanaan secara terperinci mengenai jumlah unit produk yang akan diproduksi selama periode mendatang, yang mencakup jenis, kuantitas atau unit fisik, dan penjadwalan operasi yang

dilaksanakan. Menurut Adisaputro dan Asri (2010 : 184). Dalam menyusun anggaran produksi, ada tiga metode yang mendasari penyusunan anggaran produksi, yaitu : Stabilitas produksi, Pengendalian tingkat persediaan, Cara kombinasi dimana baik tingkat persediaan maupun tingkat produksi Menurut Gitosudarmo dan Najmudin (2003 : 89), anggaran produksi disusun dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

Anggaran penjualan	xxx
Persediaan akhir	<u>xxx</u>
Jumlah	xxx
Persediaan awal	<u>(xxx)</u>
Anggaran produksi	xxx

### Anggaran bahan baku langsung

Bahan baku yang digunakan dalam proses produksi dikelompokkan menjadi bahan baku langsung (*direct material*) dan bahan baku tak langsung (*indirect material*). Bahan baku langsung adalah semua bahan mentah yang merupakan “bagian” barang jadi yang dihasilkan. Bahan baku tak langsung adalah bahan baku yang ikut berperan dalam proses produksi, tetapi tidak secara langsung “tampak” pada barang jadi yang dihasilkan. Anggaran bahan baku hanya merencanakan kebutuhan dan penggunaan bahan baku langsung. Bahan baku tak langsung akan direncanakan dalam anggaran biaya overhead pabrik (Adisaputro dan Asri, 2010 : 213). Menurut Adisaputro dan Asri (2010 : 214-237), anggaran bahan baku terdiri dari: Anggaran kebutuhan bahan baku, Anggaran pembelian bahan baku, Anggaran persediaan bahan baku

Menurut Adisaputro dan Asri (2010 : 216), rumus yang digunakan untuk menyusun anggaran kebutuhan bahan baku adalah sebagai berikut :

$$\text{tingkat produksi} \times \text{SP}$$

Menurut Adisaputro dan Asri (2010 : 227-228), rumus yang digunakan untuk menyusun anggaran pembelian bahan baku adalah sebagai berikut :

Kebutuhan	xxx
Persediaan akhir bahan baku	<u>xxx</u>
Jumlah kebutuhan	xxx
Persediaan awal bahan baku	<u>(xxx)</u>
Pembelian bahan baku	xxx

Menurut Adisaputro dan Asri (2010 : 236), rumus yang digunakan untuk menyusun anggaran persediaan bahan baku adalah sebagai berikut :

$$\text{Unit} \times \text{Harga}$$

Menurut Adisaputro dan Asri (2010 : 240), rumus yang digunakan dalam menyusun anggaran biaya bahan baku yang habis digunakan adalah sebagai berikut :

$$\text{Kebutuhan bahan baku} \times \text{Harga}$$

### Anggaran tenaga kerja langsung

Anggaran tenaga kerja langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk membayar upah tenaga kerja langsung. Anggaran tenaga kerja langsung merupakan alat yang sangat baik untuk merencanakan kebutuhan sumber daya manusia bagi organisasi. Anggaran ini hanya memasukan tenaga kerja langsung, karena tenaga kerja tidak langsung merupakan bagian dari anggaran overhead pabrik. Anggaran tenaga kerja langsung ini menggambarkan jam kerja yang dibutuhkan untuk menghasilkan satu unit produk selesai (Sasongko dan Parulian, 2010 : 61).

Menurut Rudianto (2009 : 88-93), terdapat beberapa metode penetapan tarif biaya tenaga kerja, antara lain : Tarif per jam kerja, Dengan metode ini perusahaan tinggal menghitung taksiran kebutuhan jam kerja keseluruhan yang dibutuhkan untuk memproduksi seluruh produk perusahaan dalam volume yang direncanakan. Tarif per hari kerja, Jika pembayaran biaya tenaga kerja ditetapkan berdasarkan hari kerja, maka harus dihitung hari kerja dalam satu bulan atau satu tahun, dikalikan dengan jumlah tenaga kerja keseluruhan. Tarif per unit produk, Jika pembayaran tenaga kerja ditetapkan



berdasarkan unit produksi yang dihasilkan, maka tinggal dihitung tarif upah per unit produknya, dikalikan dengan volume produksi total.

Menurut Rudianto (2009 : 88-93), rumus yang digunakan untuk menyusun anggaran tenaga kerja langsung adalah :

Berdasarkan tarif per jam kerja

Volume produksi x Biaya tenaga kerja per unit

Berdasarkan tarif per hari kerja

Upah per hari x Hari kerja total x Jumlah

Berdasarkan tarif per unit produk

Upah per unit produk x Volume produksi

### Anggaran overhead pabrik

Menurut Sasongko dan Parulian (2010 : 67), perusahaan manufaktur memiliki tiga komponen biaya produksi, yaitu :

1. Biaya bahan baku langsung.
2. Biaya tenaga kerja langsung.
3. Biaya overhead produksi.

Menurut Sasongko dan Parulian (2010 : 67), biaya overhead produksi adalah seluruh biaya yang tidak terkait secara langsung dengan kegiatan produksi barang dan jasa. Berdasarkan perilaku biaya, biaya overhead produksi dapat dikelompokkan kedalam tiga kelompok biaya, yaitu :

1. Biaya Variabel
2. Biaya Tetap
3. Biaya Semivariabel

Menurut Rudianto (2009 : 96), rumus yang digunakan untuk menyusun anggaran overhead pabrik adalah :

Unit produksi x Jenis biaya per unit

### Anggaran biaya operasi

Anggaran biaya operasi adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan distribusi dan penjualan produk perusahaan

serta pengeluaran untuk menjalankan roda organisasi. Biaya operasi merupakan biaya yang memiliki pengaruh besar di dalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan di dalam mencapai tujuannya, yaitu memperoleh laba usaha. Karena produk yang telah dihasilkan perusahaan melalui proses produksi yang panjang harus disampaikan kepada konsumen melalui serangkaian kegiatan yang saling menunjang. Tanpa aktivitas operasional yang terarah, maka seluruh produk yang dihasilkan tidak akan memiliki manfaat apapun bagi perusahaan (Rudianto, 2009 : 116).

Menurut Rudianto (2009 : 116), secara umum, biaya operasi dibagi menjadi dua, yaitu : Biaya Pemasaran, Anggaran biaya pemasaran adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan seluruh aktivitas penjualan dan pendistribusian produk perusahaan.. Biaya Administrasi dan Umum

Menurut Rudianto (2009 : 121), biaya administrasi dan umum adalah biaya yang jumlahnya relatif tidak dipengaruhi oleh tingkat aktivitas perusahaan. Anggaran biaya administrasi dan umum adalah semua rencana biaya yang berkaitan dengan aktivitas operasional kantor untuk mengatur dan mengendalikan organisasi secara umum.

Menurut Rudianto (2009 : 123), rumus yang digunakan untuk menyusun anggaran biaya operasi adalah :

Biaya administrasi dan umum

Total keseluruhan jenis biaya yang termasuk dalam biaya administrasi dan umum

Biaya pemasaran

Total keseluruhan jenis biaya yang termasuk dalam biaya pemasaran

### Anggaran harga pokok produksi

Perhitungan harga pokok produksi selain sebagai dasar penentuan tingkat laba, penilaian efisiensi usaha, juga pengalokasian harga pokok produksi yang akan tepat akan membantu perusahaan dalam menetapkan

harga pokok penjualan yang tepat pula. Perusahaan yang memproduksi barang jadi harus selalu menghitung secara efisien karena dengan dikeluarkannya biaya-biaya produksi yang dikeluarkan akan terbentuklah Harga Pokok Produksi (HPP).

Menurut Riwayadi (2006 : 124), rumus yang digunakan untuk menyusun anggaran harga pokok produksi adalah :

Persediaan awal bahan baku langsung	xxx
Pembelian bahan baku langsung	xxx
Bahan baku langsung tersedia untuk dipakai	xxx
Persediaan akhir bahan baku langsung	(xxx)
Total pemakaian bahan baku	xxx
Biaya tenaga kerja langsung	xxx
Biaya overhead pabrik dibebankan	xxx
Total biaya produksi	xxx
Persediaan awal barang dalam proses	xxx
Total barang dalam proses	xxx
Persediaan akhir barang dalam proses	(xxx)
Harga pokok produksi	xxx

#### Anggaran harga pokok penjualan

Menurut Bustami dan Nurlala (2006 : 19), anggaran harga pokok penjualan merupakan anggaran yang tidak membutuhkan informasi baru, angka-angka yang disusun diambil dari anggaran pabrikasi lainnya dan yang disusun dalam bentuk laporan.

Rumus yang digunakan untuk menyusun anggaran harga pokok penjualan adalah : (Bustami dan Nurlala, 2006 : 19)

Bahan baku :

Persediaan awal bahan baku	xxx
Pembelian bahan baku	xxx
Total biaya bahan baku yang siap digunakan	xxx
Persediaan akhir bahan baku	xxx
Total biaya bahan baku yang digunakan	xxx
Biaya tenaga kerja langsung	xxx
Biaya overhead pabrik	xxx

Total biaya produksi	xxx
Produk jadi awal	xxx
Biaya produk jadi siap dijual	xxx
Produk jadi akhir	(xxx)
Harga pokok penjualan	xxx

#### Anggaran laba rugi

Menurut Bustami dan Nurlala (2006 : 21), anggaran laba rugi berisi ikhtisar dari anggaran penjualan, anggaran harga pokok penjualan dan anggaran beban komersil. Anggaran laba rugi menggambarkan proyeksi laba bersih, yang merupakan tujuan akhir dari semua jenis usaha.

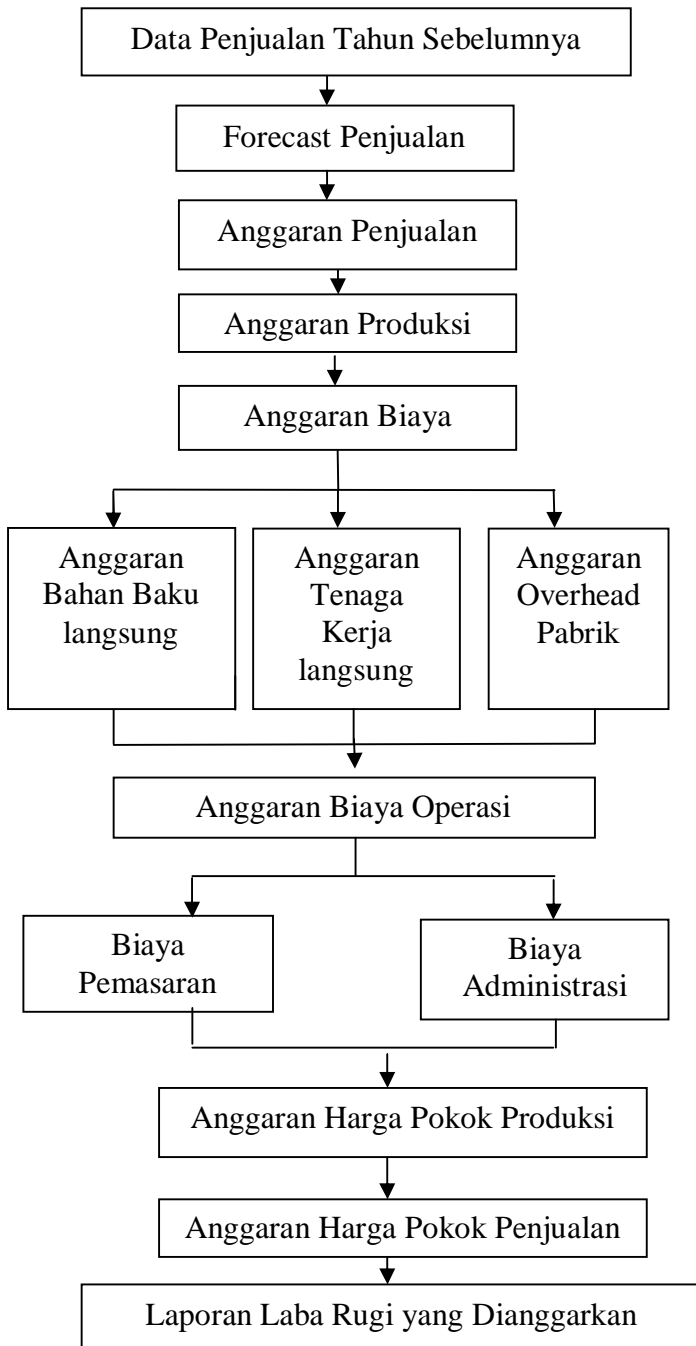
Secara umum, terdapat tiga metode yang dapat digunakan di dalam menyusun anggaran laba suatu perusahaan, yaitu : Metode *a posteriori* adalah metode penyusunan anggaran laba dimana jumlah laba ditetapkan sesudah proses perencanaan (*planning*) secara keseluruhan, termasuk penyusunan anggaran operasional, Metode *a priori* adalah metode penyusunan anggaran laba dimana jumlah laba ditentukan terlebih dahulu pada awal proses perencanaan (*Planning*) secara keseluruhan, Metode *pragmatis* adalah metode penyusunan anggaran laba, dimana jumlah laba yang direncanakan ditetapkan berdasarkan suatu standar tertentu yang telah teruji secara empiris dan didukung oleh pengalaman, penghargaan atau perbandingan, pihak manajemen menetapkan standar laba relatif yang dianggap memadai bagi perusahaannya.

Menurut Riwayadi (2006 : 125), rumus yang digunakan untuk menyusun anggaran laba rugi adalah sebagai berikut :

Penjualan bersih	xxx
Harga pokok penjualan :	
Persediaan barang jadi-awal	xxx
Harga pokok produksi	xxx
Barang tersedia untuk dijual	xxx
Persediaan barang jadi-akhir	(xxx)
Harga pokok penjualan	(xxx)
Laba kotor	xxx
Beban operasi	(xxx)
Laba atau rugi bersih	xxx

Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini dapat ditunjukkan pada gambar 1 sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**



Pada Gambar 1 mendeskripsikan langkah-langkah yang akan digunakan untuk menyusun

anggaran operasional UMKM Marcello, caranya adalah sebagai berikut : Tahap pertama adalah dengan melihat data penjualan tahun-tahun sebelumnya dan mempertimbangkan berbagai faktor eksternal yang relevan, seperti daya beli masyarakat, perubahan selera konsumen dan sebagainya, Tahap kedua adalah dengan ramalan penjualan atau forecast penjualan. forecast penjualan tersebut berupa serangkaian prediksi penjualan dimasa mendatang dan pangsa pasar yang dapat diambil oleh perusahaan dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal, Tahap ketiga adalah penyusunan anggaran operasional yaitu tahap-tahap yang harus dilakukan untuk menyusun anggaran operasional seperti : Anggaran penjualan, merupakan rencana kerja yang berkaitan dengan aktivitas penjualan. Rencana tersebut berupa volume penjualan yang ingin dicapai perusahaan didalam suatu kurun waktu tertentu untuk setiap jenis produk yang dihasilkan. Anggaran produksi, setelah anggaran penjualan disusun, kebutuhan produksi periode anggaran mendatang dapat ditentukan dan disusun kedalam bentuk anggaran produksi. Anggaran produksi tersebut berupa volume barang yang harus dihasilkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu. Anggaran bahan baku langsung, setelah kebutuhan produksi dihitung, anggaran bahan baku harus disusun untuk menunjukkan bahan baku yang diperlukan dalam proses produksi. Anggaran tenaga kerja langsung, anggaran ini disusun dari anggaran produksi. Kebutuhan tenaga kerja harus dihitung sedemikian rupa sehingga perusahaan akan mengetahui kalau jam kerja sudah tersedia cukup memadai untuk memenuhi kebutuhan produksi. Anggaran overhead pabrik, anggaran ini akan memberikan skedul harga pokok produksi selain bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung. Anggaran biaya operasi, anggaran ini terdiri dari biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum yang diantisipasi selama periode anggaran yang

akan dikeluarkan untuk bidang selain bidang produksi. Anggaran harga pokok produksi, anggaran ini dibuat untuk tujuan pelaporan dan untuk menyusun anggaran harga pokok penjualan. Anggaran harga pokok penjualan, anggaran ini tidak membutuhkan informasi baru, angka-angka yang disusun diambil dari anggaran pabrikasi lainnya dan yang disusun dalam bentuk laporan. Anggaran laba rugi, anggaran ini dapat disusun dari data yang sudah disusun dari point A sampai dengan point H. Anggaran ini merupakan salah satu skedul utama dalam proses anggaran.

### **Proposisi**

penulis dapat menarik suatu proposisi bahwa dengan menyusun anggaran operasional pada UMKM Marcello, maka akan membantu UMKM Marcello menilai kesesuaian antara rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran.

## **METODE PENELITIAN**

### **Rancangan Penelitian**

Observasi ini dilakukan oleh peneliti dengan dengan mendatangi langsung ke UMKM Marcello di kota Mojokerto, dimana obyek penelitiannya adalah sandal yang merupakan produk dari UMKM Marcello yang akan digunakan untuk proses penyusunan anggaran operasional di tahun yang akan datang. Serta melakukan wawancara kepada sang pemilik UMKM Marcello. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan oleh peneliti adalah metode kualitatif yang berusaha untuk memahami pertanyaan penelitian secara mendalam, dan terfokus pada keadaan sebenarnya. Metode yang digunakan dalam metode kualitatif adalah studi kasus. Penelitian ini disebut sebagai penelitian deskriptif karena dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian dengan mencari jawaban dari objek yang diteliti dengan metode observasi dan wawancara.

### **Batasan Penelitian**

Batasan penelitian ini yaitu mengenai proses penyusunan anggaran operasional pada UMKM Marcello di kota Mojokerto pada

tahun 2012, dengan berpedoman kepada produk yang dihasilkan oleh UMKM Marcello yaitu produk sandal. Kemudian menghitung biaya-biaya yang termasuk dalam pos-pos anggaran operasional, sehingga dapat menghasilkan laba yang signifikan.

### **Unit Analisis**

Unit analisis dalam penelitian ini adalah anggaran operasional pada UMKM Marcello di kota Mojokerto. Proses penyusunan anggaran operasional dilakukan dengan mengumpulkan data tentang semua jenis biaya-biaya yang termasuk dalam pos-pos anggaran operasional.

### **Data dan Metode Pengumpulan Data**

Jenis informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu data yang tidak bisa diukur atau dinilai dengan angka secara langsung, sedangkan sumber data yang digunakan adalah sumber data primer. Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau yang pertama.

### **Teknik Analisis Data**

Untuk memperoleh data yang digunakan dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut : Wawancara, Observasi, Dokumentasi.

### **Keterkaitan antara Data dengan Proposisi**

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan mengenai proses penyusunan anggaran operasional pada UMKM Marcello, maka akan diperoleh data yang dapat digunakan untuk menghitung anggaran operasional sehingga dapat meningkatkan penjualan pada tahun 2012.

### **Kriteria Interpretasi**

Proses Penyusunan Anggaran, sebelum proses penyusunan anggaran dibuat, maka terlebih dahulu diadakan pembahasan tentang rencana kegiatan yang akan datang, sehingga anggaran yang tersusun nanti merupakan kesepakatan bersama, sesuai dengan kondisi, fasilitas dan kemampuan masing-masing bagian secara terpadu. Anggaran Operasional, menurut Bustami dan Nurlela (2006 : 8) anggaran operasional merupakan anggaran yang berisi

tentang rencana kegiatan perusahaan baik yang diproduksi maupun yang dikonsumsi untuk jangka waktu tertentu.

**Teknik Analisis Data**

Mengumpulkan data-data seperti profil perusahaan, struktur organisasi, biaya-biaya yang termasuk dalam pos-pos anggaran operasional, Memahami dan menganalisis data-data yang telah didapat dari wawancara, Menulis laporan untuk mendeskripsikan data dan hasil analisisnya (menghitung anggaran operasional), Analisis atas semua data yang dilakukan secara deskriptif.

**ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN ANALISIS DATA**

Analisis data ini digunakan untuk mengetahui gambaran mengenai karakteristik narasumber dan jawaban dari hasil wawancara di lapangan. Berikut adalah hasil penyajian analisis data yang didapat dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan saat wawancara

**Proses penyusunan anggaran**

Penyusunan anggaran operasional pada UMKM Marcello menggunakan metode penyusunan anggaran dari atas ke bawah (*top down*) yaitu penyusunan anggaran dimana para manajer puncak menentukan anggaran untuk manajer menengah ke bawah. UMKM Marcello memilih menggunakan metode *top down*, karena hanya pimpinan dan wakil pimpinan yang bisa menyusun anggaran operasional.

**Anggaran operasional**

UMKM Marcello belum pernah membuat anggaran operasional, tetapi sang wakil pimpinan mengetahui tentang proses penyusunan anggaran operasional. Anggaran operasional pada UMKM Marcello mencakup semua aktivitas utama perusahaan di dalam proses menghasilkan produk dan penjualan produk yang menjadi sumber utama pendapatan.

**Forecast penjualan**

Berikut adalah penjabaran data dari hasil wawancara dan cara perhitungan forecast

penjualan dengan menggunakan metode moment :

**Tabel 1  
Data Hasil Perhitungan Metode Moment**

Tahun	Yi	Xi	Xi.Yi	Xi <sup>2</sup>
2007	6.000	0	0	0
2008	7.500	1	7500	1
2009	8.000	2	16000	4
2010	10.000	3	30000	9
2011	11.000	4	44000	16
Total	42.500	10	97500	30

Sumber : Data Diolah

Persamaannya adalah sebagai berikut :

$$\Sigma Y_i = n.a + b. \Sigma X_i$$

$$42.500 = 5a + 30b$$

$$\Sigma X_i . Y_i = a. \Sigma X_i + b. \Sigma X_i^2$$

$$97.500 = 10a + 30b$$

$$42.500 = 5a + 30b \quad (x1)$$

$$97.500 = 10a + 30b \quad (x1)$$

$$- 55.000 = -5a$$

$$a = 11.000$$

$$42.500 = 5a + 30b$$

$$42.500 = 5(11.000) + 30b$$

$$42.500 = 55.000 + 30b$$

$$-30b = -12.500$$

$$b = 416,66$$

Nilai a dan b dimasukkan ke dalam persamaan

$Y = a + bX$ , sehingga diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

$$= 11.000 + 416,66 (5)$$

$$= 11.000 + 2.083,3 = 13.083,3$$

$$= 13.083 \text{ (pembulatan)}$$

Proyeksi penjualan tahun 2012 sebesar 13.083

**Anggaran penjualan**

Anggaran penjualan ini tercakup beberapa variabel yang terkait seperti target penjualan (dalam prosentase), volume produksi (dalam satuan kodi) dan harga jual produk per-kodi. Perkalian antara volume produksi yang akan dijual dengan harga jual produk per-kodi akan menghasilkan nilai penjualan secara keseluruhan selama tahun 2012.

**Tabel 2**  
**Anggaran Penjualan Umkm Marcello**  
**Tahun 2012**

Periode	Target penjualan (%)	Volume penjualan (kodi)	Harga (per-kodi) (Rp)	Jumlah (Rp)
I	15	1.962	420.000	824.040.000
II	20	2.617	420.000	1.099.140.000
III	40	5.233	420.000	2.197.860.000
IV	25	3.271	420.000	1.373.820.000
Total	100	13.083	1.680.000	5.494.860.000

Sumber : Data diolah

### Anggaran produksi

Anggaran produksi disusun dengan memperhatikan semua kegiatan produksi yang diperlukan untuk menunjang anggaran penjualan yang telah disusun. Rencana produksi meliputi penentuan produk yang harus diproduksi untuk memenuhi penjualan yang direncanakan dan mempertahankan tingkat persediaan barang jadi yang diinginkan.

Penyusunan anggaran produksi yang mengutamakan stabilitas produksi ditentukan terlebih dahulu volume penjualan atau kebutuhan penjualan triwulanan selama satu tahun, kemudian tingkat persediaan disesuaikan dengan kebutuhan, agar produksi tetap stabil. Sedangkan perkiraan tingkat persediaan adalah :

Persediaan awal = 0 kodi

Persediaan akhir = 0 kodi

Dari data diatas, anggaran produksi yang mengutamakan stabilitas produksi dapat disusun, dengan urutan sebagai berikut : (Adisaputro dan Asri, 2010 : 188)

Penjualan satu tahun = 13.083  
 Persediaan akhir tahun = 0 +  
 Kebutuhan satu tahun = 13.083  
 Persediaan awal tahun = 0 -  
 Jumlah yang harus diproduksi = 13.083

Pengalokasian tingkat produksi setiap triwulan dapat dilakukan dengan membagi

tingkat produksi per tahun sedemikian rupa sehingga dihasilkan bilangan-bilangan bulat dan mudah untuk dilaksanakan secara tepat. Kelebihan hasil pembagian dialokasikan ke triwulan dimana tingkat penjualannya tinggi, sehingga :

Produksi selama satu tahun = 13.083

Produksi per triwulan =  $\frac{13.083}{4}$

= 3.270,75

= 3.271

Bilangan bulat yang paling mudah untuk dilaksanakan dan mendekati angka tersebut adalah 3.000 kodi. Apabila produksi per triwulan = 3.000 kodi, maka kekurangannya adalah  $13.083 - (4 \times 3.000) = 1.083$  kodi. Kekurangan 1.083 kodi dialokasikan kepada triwulan yang tingkat penjualannya tertinggi, yaitu pada triwulan ketiga. Sehingga triwulan ketiga akan mendapatkan tambahan sebanyak :

$1.083 = \frac{1.083}{4} \times 1 \text{ kodi} = 1.083 \text{ kodi}$

Tingkat produksi pada triwulan ketiga menjadi sebesar 4.083 kodi, yang didapat dari penjumlahan produksi per-triwulan sebesar 3.000 kodi dengan kekurangan sebesar 1.083 kodi. Berikut tabel perhitungan anggaran produksi pada UMKM Marcello :

**Tabel 3**  
**Anggaran Produksi Umkm Marcello**  
**Tahun 2012**

Keterangan	Triwulan I (kodi)	Triwulan II (kodi)	Triwulan III (kodi)	Triwulan IV (kodi)	Total (kodi)
Volume penjualan	1.962	2.617	5.233	3.271	13.083
persediaan akhir	1.038	1.421	271	0	0
Jumlah	3.000	4.038	5.504	3.271	13.083
Persediaan awal	(0)	(1.038)	(1.421)	(271)	(0)
Volume produksi	3.000	3.000	4.083	3.000	13.083

Sumber : Data diolah

**Anggaran Bahan baku langsung**

Bahan baku yang telah habis digunakan dalam proses produksi harus dihitung jumlahnya. Besarnya nilai dari Anggaran biaya bahan baku yang habis digunakan ini merupakan total keseluruhan jumlah bahan baku dan bahan pembantu yang telah dihitung didalam anggaran pembelian bahan baku langsung. Rencana besarnya nilai bahan baku yang habis digunakan dalam proses produksi dituangkan dalam suatu anggaran yang disebut

anggaran biaya bahan baku yang habis digunakan. Perhitungan anggaran biaya bahan baku yang habis digunakan pada UMKM Marcello ini didasarkan pada jumlah biaya bahan baku yang digunakan untuk membeli bahan baku pembuatan sandal atau alas kaki secara keseluruhan selama satu tahun. Berikut adalah tabel perhitungan anggaran biaya bahan baku yang habis digunakan di UMKM Marcello :

**Tabel 4**  
**Anggaran Biaya Bahan Baku Yang Habis Digunakan Umkm Marcello**  
**Tahun 2012**

Periode (Triwulan)	Bahan Baku (Rp)						Total (Rp)
	Lem	Imitasi	Sol	Spon	Gesper	Benang	
I	9.300.000	225.000.000	300.000.000	22.500.000	33.000.000	3.600.000	593.400.000
II	9.300.000	225.000.000	300.000.000	22.500.000	33.000.000	3.600.000	593.400.000
III	13.120.000	360.000.000	408.000.000	30.555.000	44.660.000	4.836.000	861.171.000
IV	9.600.000	270.000.000	300.000.000	22.500.000	33.000.000	3.600.000	638.700.000
Total	41.320.000	1.080.000.000	1.308.000.000	98.055.000	143.660.000	15.636.000	2.686.671.000

Sumber : Data diolah

**Anggaran Tenaga Kerja Langsung**

Pada UMKM Marcello, anggaran tenaga kerja langsung perhitungannya menggunakan dua metode, pertama untuk tukang sol dihitung berdasarkan tarif per unit produk, sedangkan untuk tukang perakitan menggunakan tarif per hari kerja. Perhitungan untuk tukang sol, setiap satu kodi akan diberi upah sebesar Rp. 25.000,

Biaya yang akan dikeluarkan untuk memberi upah tukang sol, didapat dengan mengalikan tarif (per kodi) sebesar Rp. 25.000 dengan besarnya tingkat produksi selama triwulan pertama sampai dengan triwulan keempat yang jumlahnya menyesuaikan besarnya tingkat produksi yang dihasilkan. Tukang bagian

perakitan akan diberi upah sebesar Rp. 20.000 setiap satu hari. Biaya yang akan dikeluarkan untuk memberi upah tukang bagian perakitan, didapat dari perkalian tarif per hari sebesar Rp. 20.000 dengan total jumlah hari kerja dan banyaknya jumlah pekerja. Jumlah hari kerja dihitung berdasarkan total pekerja atau karyawan yang bekerja selama hari senin sampai sabtu, jadi dihitung selama enam hari

kerja selama satu minggu dikalikan dengan dua belas minggu masa hari kerja selama tiga bulan setiap triwulannya, totalnya adalah tujuh puluh dua hari. Total biaya yang akan digunakan untuk memberi upah tenaga kerja langsung bagian sol adalah sebesar Rp. 327.075.000 dan bagian perakitan sebesar Rp. 74.880.000. Berikut adalah tabel perhitungan anggaran tenaga kerja langsung pada UMKM Marcello :

**Tabel 5**  
**Anggaran Tenaga Kerja Langsung Umkm Marcello**  
**Tahun 2012**

Periode (Triwulan)	Produksi	Sol		Perakitan				Total
		Tarif/kodi (kodi)	Biaya (Rp)	Upah per hari (Rp)	Hari kerja total (hari)	Jumlah pekerja (Orang)	Biaya (Rp)	
I	3.000	25.000	75.000.000	20.000	72	13	18.720.000	93.720.000
II	3.000	25.000	75.000.000	20.000	72	13	18.720.000	93.720.000
III	4.083	25.000	102.075.000	20.000	72	13	18.720.000	120.795.000
IV	3.000	25.000	75.000.000	20.000	72	13	18.720.000	93.720.000
Total	13.083	100.000	327.075.000	80.000	72	13	74.880.000	401.955.000

Sumber : Data diolah

### Anggaran Biaya Overhead Pabrik

penyusunan anggaran biaya overhead pabrik dapat dibedakan menurut jenisnya, yaitu biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap dihitung berdasarkan tarif yang telah ditetapkan oleh pusat, sedangkan biaya variabel merupakan biaya yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kegunaannya. Menurut Adisaputro dan Asri (2010 : 290), anggaran

biaya overhead pabrik adalah biaya-biaya dalam pabrik yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam rangka proses produksi, kecuali biaya bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung. Berikut adalah tabel perhitungan biaya overhead pabrik pada UMKM Marcello :

**Tabel 6**  
**Anggaran Biaya Overhead Pabrik Umkm Marcello**  
**Tahun 2012**

Periode (Triwulan)	Unit Produksi	Nama Biaya	Biaya (Rp)		Total Biaya
			Tetap	Variabel	
I	3.000	Biaya listrik	10.500.000		10.500.000
		Biaya telepon	150.000	150	600.000
		Biaya pembelian dus		40.000	120.000.000



		Biaya pembelian label		12.000	36.000.000
		Biaya pembelian stiker nomor		10.000	30.000.000
		Total			197.100.000
II	3.000	Biaya listrik	10.500.000		10.500.000
		Biaya telepon	150.000	150	600.000
		Biaya pembelian dus		40.000	120.000.000
		Biaya pembelian label		12.000	36.000.000
		Biaya pembelian stiker nomor		10.000	30.000.000
		Total			197.100.000
III	4.083	Biaya listrik	10.500.000		10.500.000
		Biaya telepon	150.000	150	762.450
		Biaya pembelian dus		40.000	163.320.000
		Biaya pembelian label		12.000	48.996.000
		Biaya pembelian stiker nomor		10.000	40.830.000
		Total			264.408.450
IV	3.000	Biaya listrik	10.500.000		10.500.000
		Biaya telepon	150.000	150	600.000
		Biaya pembelian dus		40.000	120.000.000
		Biaya pembelian label		12.000	36.000.000
		Biaya pembelian stiker nomor		10.000	30.000.000
		Total			197.100.000

Sumber : Data diolah

### Anggaran Biaya Operasi

Menurut Rudianto (2009 : 116), anggaran biaya operasi adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan distribusi dan penjualan produk perusahaan serta pengeluaran untuk menjalankan roda organisasi. Secara umum, biaya operasional dibagi kedalam dua kelompok, yaitu : Biaya pemasaran, Biaya Administrasi dan umum

Menurut Rudianto (2009 : 117), anggaran biaya pemasaran adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan seluruh aktivitas penjualan dan pendistribusian produk perusahaan. Anggaran biaya pemasaran pada UMKM Marcello mencakup gaji sopir, biaya makan karyawan, bagian administrasi.

**Tabel 7**  
**Anggaran Biaya Pemasaran Umkm Marcello**  
**Tahun 2012**

Biaya-biaya	Periode (Rp)				Total (Rp)
	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV	
Sopir	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	18.000.000
Makan karyawan	3.120.000	3.120.000	3.120.000	3.120.000	12.480.000
Bagian Administrasi	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	8.400.000
Total	9.720.000	9.720.000	9.720.000	9.720.000	38.880.000

Sumber : Data diolah

Menurut Rudianto (2009 : 121), anggaran biaya administrasi dan umum adalah semua rencana biaya yang berkaitan dengan aktivitas operasional kantor untuk mengatur dan mengendalikan organisasi secara umum. Anggaran biaya administrasi dan umum pada UMKM Marcello mencakup biaya pembuangan sampah oleh pasukan kuning, gaji manajer dan tunjangan hari raya untuk para karyawan. Perhitungannya didasarkan dari penjumlahan biaya-biaya yang termasuk kedalam biaya administrasi dan umum yang besarnya telah ditetapkan oleh UMKM Marcello selama triwulan pertama sampai dengan triwulan keempat. Untuk THR sebesar Rp. 5.000.000 diperoleh dari perkalian antara jumlah seluruh karyawan yaitu dua puluh lima dengan tunjangan biaya untuk per karyawan sebesar Rp. 200.000. Gaji manajer per-bulan Rp. 2.500.000. Berikut adalah tabel perhitungan biaya administrasi dan umum pada UMKM Marcello :

**Tabel 8**  
**Anggaran Biaya Administrasi Dan Umum Umkm Marcello**  
**Tahun 2012**

Biaya-biaya	Periode (Rp)				Total (Rp)
	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV	
Buang sampah (pasukan kuning)	60.000	60.000	60.000	60.000	240.000
Gaji manajer	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	30.000.000
THR	-	-	5.000.000	-	5.000.000
Total	7.560.000	7.560.000	12.560.000	7.560.000	35.240.000

Sumber : Data diolah

#### **Anggaran Harga Pokok Produksi**

Perhitungan harga pokok produksi selain sebagai dasar penentuan tingkat laba, penilaian efisiensi usaha, juga pengalokasian harga pokok produksi yang akan tepat akan membantu perusahaan dalam menetapkan harga pokok penjualan yang tepat pula. Berikut adalah tabel perhitungan harga pokok produksi pada UMKM Marcello :

**Tabel 9**  
**Anggaran Harga Pokok Produksi Umkm Marcello**  
**Tahun 2012**

Keterangan	Periode (Rp)				
	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV	Total
Persediaan barang dalam proses awal	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	24.000.000
Biaya bahan baku yang habis digunakan	593.400.000	593.400.000	861.171.000	638.700.000	2.686.671.000
Biaya tenaga kerja langsung	93.720.000	93.720.000	120.795.000	93.720.000	401.955.000
Biaya overhead pabrik	197.100.000	197.100.000	264.408.450	197.100.000	855.708.450
Persediaan barang dalam proses akhir	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(12.000.000)
Harga pokok produksi	887.220.000	887.220.000	1.249.374.450	932.520.000	3.956.334.450

Sumber : Data diolah

**Anggaran Harga Pokok Penjualan**

Perhitungan anggaran harga pokok penjualan pada triwulan pertama, persediaan barang jadi awal yang telah ditetapkan oleh UMKM Marcello yaitu sebesar nol dikalikan dengan harga satu kodi sandal sebesar Rp. 420.000, hasilnya adalah nol. Persediaan barang jadi awal akan ditambah dengan harga pokok produksi sebesar Rp. 887.220.000, dan diperoleh barang tersedia untuk dijual sebesar

Rp. 887.220.000. Barang yang tersedia untuk dijual akan dikurangi dengan persediaan barang jadi akhir sebesar nol, hasilnya adalah 887.220.000. Persediaan akhir barang jadi nol didapat dari perkalian antara nilai persediaan barang jadi sebesar nol dikalikan dengan harga satu kodi sandal yaitu sebesar Rp. 420.000. Berikut adalah tabel perhitungan anggaran harga pokok penjualan pada UMKM Marcello:

**Tabel 10**  
**Anggaran Harga Pokok Penjualan Umkm Marcello**  
**Tahun 2012**

Keterangan	Periode (Rp)				
	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV	Total
Persediaan barang jadi awal	0	0	0	0	0
Harga pokok produksi	887.220.000	887.220.000	1.249.374.450	932.520.000	3.956.334.450
Barang tersedia untuk dijual	887.220.000	887.220.000	1.249.374.450	932.520.000	3.956.334.450
Persediaan barang jadi akhir	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Harga pokok penjualan	887.220.000	887.220.000	1.249.374.450	932.520.000	3.956.334.450

Sumber : Data diolah

### Anggaran Laba Rugi

Anggaran laba rugi berisi ikhtisar dari semua jenis usaha (Bustami dan Nurlela, 2006 anggaran penjualan, anggaran harga pokok : 21). UMKM Marcello belum pernah penjualan dan anggaran beban komersil. membuat laporan laba rugi pada tahun-tahun Anggaran laba rugi menggambarkan proyeksi sebelumnya. Berikut adalah anggaran laporan laba bersih, yang merupakan tujuan akhir dari laba rugi yang disusun oleh peneliti :

**Tabel 11**  
**Anggaran Laba Rugi Umkm Marcello (Perhitungan Komersial)**  
**Tahun 2012**

Keterangan	(Rp)	
Penjualan		5.494.860.000
Harga pokok penjualan	3.956.334.450	(3.956.334.450)
Laba kotor		1.538.525.550
Beban komersial :		
Beban pemasaran	38.880.000	
Beban administratif	35.240.000	(74.120.000)
Laba operasi		1.464.405.550
Pendapatan di luar operasi	0	
Biaya lain-lain :		
Sumbangan masjid	2.000.000	
Tujuh belasan	200.000	(2.200.000)
EBIT		1.462.205.550
Biaya-biaya :		
Bunga hutang	0	(0)
EBT		1.462.205.550
Tax		(114.575.104)
EAT		1.347.630.446

Sumber : Data diolah

Perhitungan pajak pada UMKM Marcello dihitung berdasarkan ketentuan pasal 31E tentang pajak penghasilan badan, karena UMKM Marcello tergolong UD (Usaha Dagang), sehingga UMKM Marcello perhitungan pajaknya menggunakan wajib

pajak badan dalam negeri. Perhitungan pajak sebesar Rp. 114.575.104 berasal dari perhitungan laba rugi fiskal terlebih dahulu. Berikut adalah perhitungan pajak pada UMKM Marcello :

**Tabel 12**  
**Anggaran Laba Rugi Umkm Marcello (Perhitungan Fiskal)**  
**Tahun 2012**

Keterangan	(Rp)	
Penjualan		5.494.860.000
Harga pokok penjualan	3.956.334.450	(3.956.334.450)
Laba kotor		1.538.525.550
Beban komersial :		
Beban pemasaran	26.400.000	
Beban administratif	35.240.000	(61.640.000)
Laba operasi		1.476.885.550
Pendapatan di luar operasi	0	(0)
EBIT		1.476.885.550
Biaya-biaya :		
Bunga hutang	0	(0)
EBT		1.476.885.550

Sumber : Data diolah

Perhitungan pajak penghasilan yang terutang (pasal 31E) :

$$1. \text{ Jumlah penghasilan kena pajak dari bagian peredaran bruto yang memperoleh fasilitas:}$$

$$\frac{\text{Rp 4.800.000.000}}{\text{omset}} \times \text{PhKP} = \frac{\text{Rp 4.800.000.000}}{\text{Rp 5.494.860.000}} \times 1.476.885.550 = \text{Rp 1.290.123.978}$$

$$2. \text{ Jumlah penghasilan kena pajak dari bagian peredaran bruto yang tidak memperoleh fasilitas:}$$

$$\text{Rp 1.476.885.550} - \text{Rp 1.290.123.978} = \text{Rp 186.761.572}$$

Pajak penghasilan yang terutang :

$$50 \% \times 25 \% \times \text{Rp 1.290.123.978} = \text{Rp 161.265.497}$$

$$25 \% \times \text{Rp 186.761.572} = \text{Rp 46.690.393}$$

$$\text{Jumlah pajak penghasilan yang terutang} = \text{Rp 114.575.104}$$

## PEMBAHASAN

UMKM Marcello pada tahun sebelumnya belum pernah membuat dan menyusun anggaran operasional. Peneliti akan menyusun anggaran operasional UMKM Marcello tahun 2012. Dalam pembahasan ini, peneliti akan mengaitkan data yang diperoleh dengan hasil analisis yang telah dilakukan yaitu berusaha mencari tahu apakah terdapat keterkaitan data yang diperoleh melalui pertanyaan-pertanyaan yang diajukan saat wawancara dengan

prosedur tertulis dari ketentuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan

### Anggaran Operasional

UMKM Marcello pada tahun sebelumnya belum pernah membuat dan menyusun anggaran operasional. UMKM Marcello hanya melakukan pencatatan mengenai berapa pesanan yang masuk, dan berapa laba yang diperoleh. Peneliti akan membuat dan menyusun anggaran operasional pada UMKM

Marcello melalui data hasil wawancara. Berdasarkan pengamatan serta hasil wawancara, pengertian anggaran operasional tidak jauh berbeda dengan pengertian anggaran operasional dari hasil wawancara, yaitu merupakan aktivitas yang digunakan oleh perusahaan dalam proses menghasilkan produk, penjualan produk, yang nantinya akan menghasilkan pendapatan. Anggaran operasional pada UMKM Marcello mencakup perhitungan forecast penjualan, anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran bahan baku langsung, anggaran tenaga kerja langsung, anggaran overhead pabrik, anggaran biaya operasi, anggaran harga pokok produksi, anggaran harga pokok penjualan, dan anggaran laba rugi.

#### **Penyusunan Anggaran Operasional**

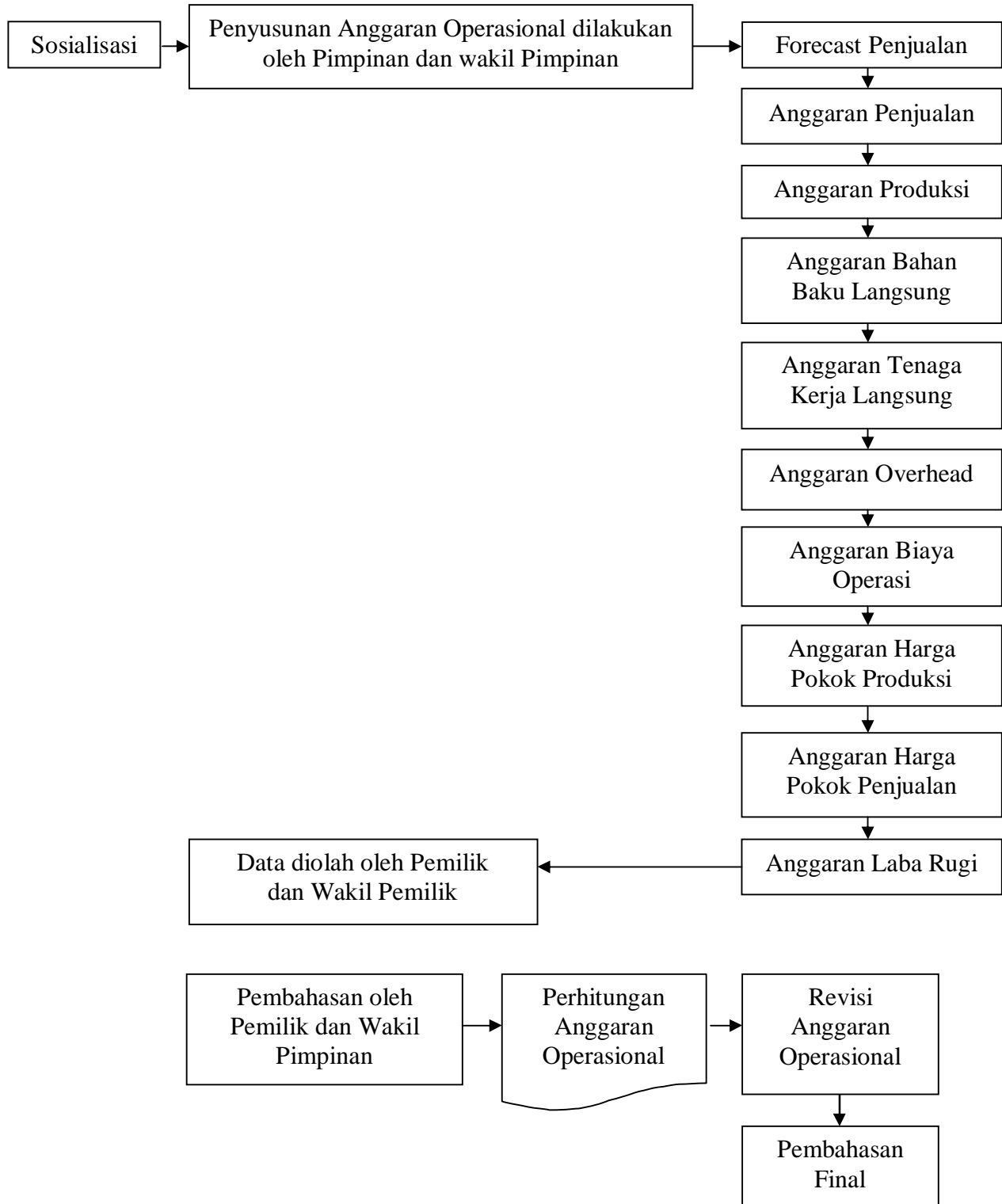
Berikut adalah tahap-tahap penyusunan anggaran operasional yang disusun oleh peneliti : Data penjualan tahun sebelumnya, membuat ramalan penjualan tahun 2012, estimasi target penjualan selama tahun 2012, Berdasarkan anggaran penjualan tersebut, peneliti dapat menyusun anggaran produksi, Berdasarkan anggaran produksi, peneliti dapat menentukan jumlah bahan baku yang dibutuhkan untuk periode tersebut, Berdasarkan anggaran produksi tersebut, peneliti dapat menyusun anggaran tenaga kerja langsung, anggaran overhead pabrik, Selanjutnya adalah anggaran biaya operasi, meskipun tidak terkait secara langsung dengan kegiatan proses produksi, anggaran biaya operasi disusun setelah anggaran tenaga kerja langsung dan anggaran overhead pabrik.

Anggaran biaya operasi dibedakan menjadi dua, yaitu anggaran biaya pemasaran dan anggaran biaya administrasi dan umum. Berdasarkan anggaran bahan baku yang habis digunakan, anggaran tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik, maka dapat disusun anggaran harga pokok produksi. Selanjutnya adalah harga pokok penjualan, harga pokok penjualan disusun berdasarkan persediaan awal dan akhir barang jadi dan berdasarkan harga pokok produksi yang telah disusun. Berdasarkan gabungan dari keseluruhan anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya bahan bakun yang habis digunakan, anggaran tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik, anggaran biaya operasi, anggaran harga pokok produksi dan anggaran harga pokok penjualan tersebut dapat dihasilkan anggaran laba rugi.

#### **Proses Penyusunan Anggaran Operasional**

Berdasarkan pengamatan serta hasil wawancara, penyusunan anggaran operasional pada UMKM Marcello berbeda dengan penyusunan anggaran operasional yang ada pada teori. UMKM Marcello belum pernah membuat anggaran operasional pada tahun-tahun sebelumnya, sehingga proses penyusunan anggaran operasional pada UMKM Marcello belum pernah dilaksanakan. Dari hasil wawancara, apabila UMKM Marcello akan menyusun anggaran operasional, maka akan menggunakan metode pendekatan *top down*, karena yang berperan menyusun anggaran pada UMKM Marcello adalah pemilik (pimpinan) dan wakil pimpinan.

**Gambar 2**  
**Mekanisme Penyusunan Anggaran Operasional pada UMKM Marcello**



### **Penjelasan Gambar :**

Pemilik (pimpinan) UMKM Marcello mensosialisasikan mengenai tugas untuk penyusunan anggaran yang akan digunakan untuk periode mendatang kepada Wakil pimpinan UMKM Marcello. UMKM Marcello menggunakan metode top down dalam menyusun anggaran, karena yang menyusun anggaran di UMKM Marcello adalah pemilik (pimpinan) dan wakil pimpinan. Setelah itu diadakan penyusunan anggaran operasional yang terdiri dari forecast penjualan, anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran bahan baku langsung, anggaran tenaga kerja langsung, anggaran overhead, anggaran biaya operasi, anggaran harga pokok produksi, anggaran harga pokok penjualan, dan anggaran laba rugi. Setelah itu, data diolah oleh pemilik (pimpinan) dan wakil pimpinan agar menjadi laporan anggaran yang sesuai dengan yang telah disepakati. Pembahasan dilakukan oleh pemilik (pimpinan) dan wakil pimpinan untuk menyusun perhitungan anggaran operasional tersebut, apabila ada kekeliruan perhitungan maka pihak pemilik (pimpinan) akan melakukan diskusi dengan wakil pimpinan untuk mendiskusikan kekeliruan perhitungan tersebut. Setelah diskusi selesai, maka akan diadakan revisi untuk memperbaiki laporan anggaran yang salah perhitungan. Setelah itu diadakan pembahasan akhir oleh pihak pemilik (pimpinan) dengan wakil pimpinan untuk menghasilkan laporan anggaran yang sesuai dengan hasil yang diharapkan.

### **KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN**

Anggaran operasional pada UMKM Marcello disusun berdasarkan data-data penjualan tahun sebelumnya, kemudian membuat ramalan penjualan, dan menentukan estimasi target penjualan selama satu tahun. Ramalan penjualan tersebut berupa serangkaian prediksi penjualan di masa yang akan datang. Penyusunan anggaran operasional

pada UMKM Marcello menggunakan metode *top down*, dimana yang menentukan dan membuat anggaran adalah pimpinan dan wakil pimpinan. Anggaran operasional pada UMKM Marcello meliputi forecast penjualan, anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran bahan baku langsung, anggaran tenaga kerja langsung, anggaran overhead pabrik, anggaran biaya operasi, anggaran harga pokok produksi, anggaran harga pokok penjualan, dan anggaran laba rugi.

keterbatasan yang dihadapi oleh peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah Batasan kebenaran atas data yang diberikan oleh UMKM, karena pengambilan data mengacu pada jawaban dari proses wawancara, Tidak adanya laporan keuangan yang dapat dijadikan sebagai acuan penyusunan anggaran operasional, sehingga peneliti harus bertanya lebih detail dan teliti tentang data-data yang akan digunakan untuk proses penyusunan anggaran operasional, Sulitnya memperoleh bukti mengenai data-data tahun sebelumnya. Data hanya diperoleh dari percakapan lisan hasil wawancara.

Adapun sedikit saran yang dapat diberikan penulis baik untuk UMKM beserta untuk pembaca penelitian ini, sehingga dapat menyempurnakan lagi di masa yang akan datang, yaitu, Penelitian yang dilakukan ini hanya sampai pada tahap penyusunan anggaran operasional, sehingga akan lebih baik lagi jika diteruskan pada penyusunan anggaran *financial*, Dalam proses wawancara, sebaiknya narasumber harus konsekuen atas informasi yang telah diberikan, sehingga peneliti tidak merasa kesulitan untuk mengulang proses perhitungan lagi karena data-data yang telah diberikan oleh narasumber salah tafsiran. Dari hasil penelitian ini, peneliti berharap agar penyusunan anggaran operasional ini dapat dianalisa oleh UMKM Marcello.



## DAFTAR RUJUKAN

- Adisaputro, Gunawan dan Asri, Marwan. 2010. *Anggaran Perusahaan*. Edisi Kedua. BPF. Yogyakarta.
- Alim, Nizarul. 2008. Efektivitas Perpaduan Komponen Anggaran dalam Prosedur Anggaran : Pengujian Kontijensi Matching. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. 10, No. 2.* (online), ([http://isjd.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/10\\_2086976\\_1411-0288.pdf](http://isjd.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/10_2086976_1411-0288.pdf)), diakses 5 November 2011).
- Arifin, Johan. 2007. Pengaruh Karakteristik Gaya Penyusunan Anggaran terhadap Efisiensi Biaya. *Vol. 9, No. 1, Hal. 23-35.* (online), (<http://journal.uui.ac.id/index.php/sinergi/article/viewfile/228/224>), diakses 6 November 2011).
- Bustami, Bastian dan Nurlela. 2006. *Akuntansi Biaya*. Kajian Teori dan Aplikasi. Edisi Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Curristine, Teresa. 2005. Performance Information in the Budget Process : Result of the OECD 2005 Questionnaire. *Vol 5, No 2.* (online), (<http://www.oecd.org/dataoecd/4/53/43480959.pdf>), diakses 27 November 2011)
- Haruman, Tendi dan Rahayu, Sri. 2007. *Penyusunan Anggaran*. Edisi Kedua. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Nafarin, M. 2007. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi ketiga. Salemba Empat. Jakarta.
- Riwayadi. 2006. *Akuntansi Biaya*. Andalas University Press. Padang
- Rudianto. 2009. *Penganggaran*. Erlangga. Jakarta
- Sardjito, Bambang dan Muthaher, Osmad. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. (online),(<http://smartaccounting.files.wordpress.com/2011/03/aspp07.pdf>), diakses 5 November 2011).
- Sasongko, Catur dan Parulian, Safrida Rumondang. 2010. *Anggaran*. Salemba Empat. Jakarta.
- UU No.36 Tahun 2008. Tentang Pajak Penghasilan. Direktorat Jenderal Pajak Departemen Keuangan Republik Indonesia. Jakarta
- Welsch., et al. 2000. *Anggaran*. Perencanaan dan Pengendalian Laba. Salemba Empat. Jakarta.
- Yin, Robert K, 2003. *Studi Kasus : Desain dan Metode*. Catatan keempat. Terjemahan. PT. Raja Grafindo Perkasa. Jakarta.

# CURRICULUM VITAE

---

Nama : Yolla Budiharti  
Tempat, tanggal lahir : Tulungagung, 4 Juli 1990  
Jenis kelamin : Perempuan  
Status : Mahasiswi  
Agama : Islam  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Alamat : Kemantren Wetan No 7 Gedeg Mojokerto  
Telepon : (0321)363219  
Email : yolla.budiharti@yahoo.com

## BIDANG KEAHLIAN

---

Disiplin dan bertanggung jawab.

## PENGALAMAN KERJA DAN ORGANISASI

---

- Anggota Paskibraka STIE PERBANAS Surabaya
- Anggota Karang Taruna
- Magang di DISPORABUDPAR Kabupaten Mojokerto Jawa Timur

## PENDIDIKAN

---

2008 - 2012 : STIE PERBANAS SURABAYA (Jurusan S1 Akuntansi)  
2005 - 2008 : SMA Negeri 2 Kota MOJOKERTO  
2002 - 2005 : SMP Negeri 2 Kota MOJOKERTO  
1996 - 2002 : SDN Terusan 1 MOJOKERTO