

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut diuraikan beberapa penelitian terdahulu beserta persamaan dan perbedaannya yang mendukung penelitian ini :

1. Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007)

Penelitian ini membahas tentang Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja aparatur pemerintah daerah. Sumber datanya berupa data primer yaitu dengan kuesioner. Hasil dari penelitian tersebut adalah pertama, terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah. Kedua, terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi yang berorientasi pada orang

akan semakin tinggi kinerja aparat pemerintah daerah. Ketiga, terdapat pengaruh signifikan antara variabel komitmen organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi akan menyebabkan peningkatan kinerja aparat pemerintah daerah dalam berpartisipasi penyusunan anggaran.

2. Johan Arifin (2007)

Penelitian ini membahas tentang Pengaruh Karakteristik Gaya Penyusunan Anggaran terhadap Efisiensi Biaya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, tingkat kesulitan anggaran dan efisiensi biaya. Sumber datanya adalah data yang berhubungan dengan identitas perusahaan, data yang digunakan untuk mengukur variabel karakteristik gaya penyusunan anggaran, dan data yang digunakan untuk mengukur variabel efisiensi biaya. Data diperoleh dengan menggunakan metode kuesioner. Hasil dari penelitian tersebut adalah dari kelima variabel karakteristik gaya penyusunan anggaran hanya dua variabel yang berpengaruh secara signifikan yaitu variabel kejelasan tujuan anggaran dan evaluasi anggaran.

3. M. Nizarul Alim (2008)

Penelitian ini membahas tentang Efektivitas Perpaduan Komponen Anggaran dalam Prosedur Anggaran : Pengujian Kontijensi *Matching*. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah komponen anggaran, kontijensi, dan kinerja manajerial. Sumber datanya adalah data primer dengan pendekatan kontijensi matching. Data diperoleh dengan menggunakan kuesioner, responden diminta

untuk menjawab pertanyaan (kuesioner) dengan mendasarkan pada apa yang mereka alami atau rasakan terkait dengan variabel-variabel yang diteliti. Hasil dari penelitian tersebut adalah bahwa kebijakan revisi anggaran pada kondisi khusus dan gaya evaluasi anggaran yang berbasis pada proses pencapaian anggaran tidak sekedar varian anggaran dipertimbangkan untuk meningkatkan kinerja. Dalam proses penyusunan anggaran, pelaksanaan dan koordinasi serta pengendalian anggaran, komponen anggaran tidak harus dipaksakan fit dengan tingkat kesulitan anggaran.

4. Teresa Curristine (2005)

Penelitian ini membahas tentang Kinerja Informasi dalam Proses Anggaran. Variabel yang digunakan adalah kinerja anggaran. Sumber datanya berupa data primer yaitu kuesioner. Hasil dari penelitian tersebut adalah bahwa mayoritas di negara-negara OECD memanfaatkan langkah-langkah kinerja dalam proses anggaran. Informasi kinerja digunakan untuk menginformasikan alokasi anggaran yang sesuai dengan tujuannya dan memberikan informasi untuk saran kebijakan. Hal ini juga bertindak sebagai sinyal untuk menyoroti instansi yang berkinerja buruk dan yang mungkin perlu dipantau lebih dekat.

Tabel 2.1
TABEL PERSAMAAN DAN PERBEDAAN ANTARA PENELITIAN
TERDAHULU DENGAN PENELITIAN SEKARANG

No	Jurnal	Persamaan	Perbedaan
1.	Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007) Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating.	Terletak pada partisipasi penyusunan anggaran yang digunakan untuk menentukan tujuan anggaran.	Terletak pada obyek yang digunakan, dalam penelitian ini objek penelitiannya adalah Kinerja Aparat Pemerintah Daerah sedangkan dalam penelitian penyusun adalah di UMKM Marcello.
2.	Johan Arifin (2007) Pengaruh Karakteristik Gaya Penyusunan Anggaran terhadap Efisiensi Biaya.	Terletak pada tujuan penyusunan anggaran yang digunakan untuk mengendalikan efisiensi biaya.	Terletak pada obyek yang digunakan, dalam penelitian ini obyek penelitiannya adalah perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta tahun 2004, sedangkan dalam penelitian penyusun obyek penelitiannya adalah UMKM Marcello.

3.	M. Nizarul Alim (2008) Efektivitas Perpaduan Komponen Anggaran dalam Prosedur Anggaran.	Terletak pada perencanaan anggaran yang akan digunakan dalam proses penyusunan anggaran.	Terletak pada komponen anggaran yang akan digunakan untuk proses penyusunan anggaran.
4.	Teresa Curristine (2005) Kinerja Informasi dalam Proses Anggaran	Terletak pada perencanaan kinerja informasi yang digunakan dalam proses anggaran.	Terletak pada obyek yang digunakan, pada penelitian ini obyek yang digunakan adalah negara- negara OECD, sedangkan dalam penelitian penyusun obyek penelitiannya adalah UMKM Marcello dan terletak pada sumber datanya, penelitian ini menggunakan kuesioner, sedangkan dalam penelitian penyusun adalah dengan wawancara.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Anggaran

Semakin berkembang dan majunya suatu perusahaan maka akan semakin kompleks aktivitas yang dijalankan. Aktivitas pada masing-masing bagian harus direncanakan secara cermat, salah satu bentuk rencana tersebut disusun dalam anggaran perusahaan (*Business Budget*) pada periode yang akan datang. Rencana kegiatan tersebut menyangkut rencana kegiatan produksi, pemasaran, personalia dan kegiatan lain yang semuanya saling terkait dan saling mempengaruhi, sehingga perlu dan sangat penting untuk memiliki sebuah rencana yang terpadu dalam suatu anggaran (Gitosudarmo dan Najmudin, 2003 : 3).

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.

2.2.2 Ciri-ciri anggaran

Tidak setiap rencana kerja organisasi dapat disebut sebagai anggaran. Karena anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang membedakannya dengan sekadar rencana, antara lain : (Rudianto, 2009 : 4)

1. Dinyatakan dalam satuan moneter. Penulisananya dalam satuan moneter tersebut dapat juga didukung oleh satuan kuantitatif lain, misalnya unit. Penyusunan rencana kerja dalam satuan moneter, bertujuan untuk mempermudah membaca dan usaha untuk memahami rencana tersebut. Rencana kerja yang diwujudkan di dalam suatau cerita panjang akan menyulitkan anggota organisasi untuk membaca atau memahaminya. Karena itu, sebaiknya anggaran disusun dalam bentuk kuantitatif moneter yang diringkas.
2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun. Bukan berarti anggaran tidak dapat disusun untuk kurun waktu lebih pendek, tiga bulanan misalnya, atau untuk kurun waktu lebih panjang, seperti lima tahunan. Batasan waktu di dalam penyusunan anggaran akan berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja tersebut.
3. Mengandung komitmen manajemen. Anggaran harus disertai dengan upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan. Tanpa upaya serius dari pihak manajemen untuk mencapainya, maka penyusunan anggaran tidak akan banyak manfaatnya bagi perusahaan. Karena itu didalam menyusun anggaran, perusahaan harus mempertimbangkan dengan teliti sumber daya yang

dimiliki perusahaan untuk menjamin bahwa anggaran yang disusun adalah realistis.

4. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang tinggi dari pelaksana anggaran. Anggaran tidak dapat disusun sendiri-sendiri oleh setiap organisasi tanpa persetujuan atasan pihak penyusun.
5. Setelah disetujui, anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus. Jadi, tidak setiap saat dalam segala keadaan anggaran boleh diubah oleh manajemen. Anggaran boleh diubah jika situasi internal dan eksternal memaksa untuk mengubah anggaran karena jika dipertahankan akan membuat anggaran tidak relevan lagi dengan situasi yang ada.
6. Harus dianalisis penyebabnya, jika terjadi penyimpangan di dalam pelaksanaannya. Karena tanpa ada analisis yang lebih mendalam tentang penyimpangan tersebut, maka potensi untuk terulang lagi di masa yang akan datang menjadi besar. Tujuan analisis penyimpangan tersebut adalah untuk mencari penyebab penyimpangan, agar tidak terulang lagi di masa mendatang dan agar penyusunan anggaran di kemudian hari menjadi lebih relevan dengan situasi yang ada.

2.2.3 Tujuan penyusunan anggaran

Menurut Nafarin (2007 : 19), tujuan disusunnya anggaran antara lain :

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana.
2. Untuk menggandakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan yang dipilih.

3. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. Untuk merasionalkan sumber dana dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

2.2.4 Fungsi anggaran

Menurut Haruman dan Rahayu (2007 : 5), anggaran mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Di bidang *Planning*
 - a. Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dilaksanakan.
 - b. Membantu mengarahkan seluruh sumber daya yang ada diperusahaan dalam menentukan arah atau aktivitas yang apling menguntungkan.
 - c. Membantu arah atau menunjang kebijaksanaan perusahaan.
 - d. Membantu manajemen memilih tujuan perusahaan.
 - e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
 - f. Membantu pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif.
2. Di bidang *Coordinating*
 - a. Membantu mengkoordinir faktor sumber daya manusia dengan perusahaan.

- b. Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan lingkungan usaha yang dihadapi.
 - c. Membantu menempatkan pemakaian modal pada saluran-saluran yang menguntungkan sesuai dan seimbang dengan program perusahaan.
 - d. Membantu mengetahui kelemahan dalam organisasi.
3. Di bidang *Controlling*
- a. Membantu mengawasi kegiatan dan pengeluaran.
 - b. Membantu mencegah pemborosan.
 - c. Membantu menetapkan standar baru.

2.2.5 Manfaat penyusunan anggaran

Menurut Bustami dan Nurlela (2006 : 2), anggaran merupakan aspek yang penting dalam perusahaan karena anggaran memiliki sejumlah besar manfaat sebagai berikut :

1. Pedoman kerja

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arahan serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang.

2. Pengkoordinasian kerja

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja semua lini yang terdapat dalam perusahaan dapat saling mendukung dan menunjang, saling kerjasama dengan baik sehingga dapat menuju kesasaran yang telah ditetapkan.

3. Memberi harapan

Anggaran memberikan arah pasti, yang merupakan kerangka kerja terbaik untuk bisa menilai prestasi kerja.

4. Pengawasan kerja

Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang pada anggaran dengan apa yang telah terealisasi, dapat dilakukan penilaian apakah perusahaan berhasil atau tidak berhasil.

2.2.6 Keunggulan anggaran

Menurut Haruman dan Rahayu (2007 : 8), keunggulan sistem anggaran adalah sebagai berikut :

1. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen, hasil proyeksi ini menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.
2. Dalam penyusunan anggaran, diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang akan dilakukan. Analisis ini sangat bermanfaat bagi manajemen sekalipun ada pilihan untuk tidak melanjutkan keputusan tersebut.
3. Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.
4. Anggaran memerlukan adanya dukungan organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui kekuasaan, kewenangan, dan kewajibannya.

Anggaran sekaligus berfungsi sebagai alat pengendalian pola kerja karyawan dalam melakukan suatu kegiatan.

5. Mengingat setiap manajer dan atau penyelia dilibatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut serta (*sense of participation*).

2.2.7 Kelemahan anggaran

Menurut Nafarin (2007 : 20), adapun kelemahan-kelemahan penyusunan anggaran sebagai berikut :

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan, sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
3. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran berakibat terjadinya tindakan menentang, sehingga anggaran tidak akan efektif.

2.2.8 Jenis-jenis anggaran

Anggaran yang disusun dan digunakan suatu perusahaan berbeda satu dengan lainnya, hal ini dikarenakan setiap perusahaan memiliki kebutuhan yang berbeda tentang anggaran, tergantung pada kebutuhan perusahaan.

Menurut Bustami dan Nurlela (2006 : 6), jenis-jenis anggaran dapat dikelompokkan berdasarkan sudut pandang :

1. Menurut jangka waktu
 - a. Anggaran jangka pendek, merupakan anggaran yang disusun dalam jangka waktu di bawah satu tahun.
 - b. Anggaran jangka panjang, anggaran yang disusun lebih dari satu tahun, anggaran ini sangat dibutuhkan sebagai acuan penyusunan anggaran jangka pendek.
2. Menurut bidangnya
 - a. Anggaran operasional, merupakan anggaran yang berisi tentang rencana kegiatan operasional perusahaan yang terdiri dari anggaran penjualan, anggaran biaya pabrikasi, anggaran beban komersil anggaran laporan laba rugi.
 - b. Anggaran keuangan, merupakan anggaran yang disusun berkaitan dengan anggaran kas, anggaran piutang, anggaran hutang dan anggaran neraca.
3. Menurut kemampuan menyusun
 - a. Anggaran komprehensif, merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap, anggaran ini merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang secara lengkap dan terperinci.
 - b. Anggaran partial, merupakan anggaran yang disusun bagian perbagian dari setiap jenis anggaran.

4. Menurut dasar penyusunannya
 - a. Anggaran variabel, merupakan anggaran yang disusun berdasarkan kisar (interval) dari kapasitas tertentu, atau dengan kata lain anggaran yang disusun disesuaikan pada tingkat aktivitas tertentu.
 - b. Anggaran statis, merupakan anggaran yang disusun berdasarkan satu tingkat kapasitas tertentu.

2.2.9 Prosedur penyusunan anggaran

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan anggaran lainnya adalah manajemen puncak. Namun, penyiapan tugas penyusunan anggaran serta kegiatan lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh manajemen puncak. Tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran tersebut sangat tergantung pada struktur organisasi masing-masing perusahaan.

Menurut Bustami dan Nurlela (2006 : 7), garis besar dalam mempersiapkan dan menyusun anggaran dapat didelegasikan kepada :

1. 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.
2. 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. Tim

penyusunan anggaran ini biasanya diketuai oleh salah seorang manajemen puncak, dengan anggota-anggota yang mewakili masing-masing bagian. Dalam panitia anggaran 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. Kesepakatan ini penting agar pelaksanaan anggaran benar-benar didukung oleh keseluruhan bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga memudahkan terciptanya kerjasama yang saling menunjang dan terkoordinasi dengan baik.

2.2.10 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 :

1. Anggaran proyeksi Rugi atau Laba. Dalam anggaran ini dihitung atau ditaksir besarnya laba, baik menurut bagian, menurut jenis produk maupun laba yang merupakan keseluruhan.
2. 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 :

- a. Anggaran penjualan.
- b. Anggaran produksi.
- c. Anggaran bahan baku langsung.
- d. Anggaran tenaga kerja langsung.
- e. Anggaran overhead pabrik.
- f. Anggaran biaya operasi
- g. Harga pokok produksi
- h. Anggaran harga pokok penjualan.

A. Forecast penjualan

Tidak ada suatu perusahaan yang tidak ingin sukses dan berkembang. Untuk mencapai sukses dan berkembangnya suatu perusahaan perlu adanya suatu cara yang tepat, sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam dunia usaha sangat penting diperkirakan hal-hal yang terjadi di masa depan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. 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 Haruman dan Rahayu (2007 : 35), hasil dari suatu forecast lebih merupakan pernyataan atau penilaian yang dikuantifisir terhadap kondisi masa depan mengenai penjualan sebagai proyeksi teknis dari permintaan konsumen potensial untuk jangka waktu tertentu. Meskipun demikian hasil perkiraan yang diperoleh mungkin saja tidak sama dengan rencana. Hal ini disebabkan karena :

1. Forecast lebih merupakan pernyataan atau penilaian yang dikuantifisir terhadap kondisi masa depan mengenai subjek tertentu, misalnya penjualan.
2. Forecast penjualan merupakan proyeksi teknis dari permintaan konsumen potensial untuk jangka waktu tertentu, dengan menyebutkan asumsi yang mendasarinya.
3. Forecast selayaknya hanya dipandang sebagai bahan masukan untuk mengembangkan suatu rencana penjualan.
4. Manajemen dapat menerima, memodifikasi atau menolak hasil dari suatu forecast.

Menurut Adisaputro dan Asri (2010 : 148), teknik-teknik yang digunakan dalam forecast penjualan :

1. 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 :

- a. Pendapat salesman
- b. Pendapat sales manajer

c. Pendapat para ahli

d. Survey konsumen

2. Forecast berdasarkan perhitungan-perhitungan statistik.

a. Analisa trend

Trend adalah gerakan yang berjangka panjang, seolah-olah alun ombak dan cenderung untuk menuju ke satu arah, menaik atau menurun.

Penerapan garis trend dapat dilakukan dengan cara-cara :

- 1) Penerapan garis trend secara bebas.
- 2) Penerapan garis trend dengan setengah rata-rata.
- 3) Penerapan garis trend secara matematis :

1. Metode moment

Rumus-rumus dasar yang digunakan adalah :

$$Y = a + bX \dots \dots \dots (1)$$

$$\sum Y_i = n.a + b\sum X_i \dots \dots \dots (2)$$

$$\sum X_i Y_i = a\sum X_i + b\sum X_i^2 \dots \dots \dots (3)$$

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

Σ = jumlah penjualan aktual

n = jumlah tahun dalam data

ΣXY = jumlah perkalian X dan Y

ΣX^2 = jumlah kuadrat dari variabel X

2. Metode least square

Rumus-rumus dasar yang digunakan adalah :

$$a = \frac{\Sigma Y}{n} \dots\dots\dots(4)$$

$$b = \frac{\Sigma XY}{\Sigma X^2} \dots\dots\dots(5)$$

b. 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.

3. Forecast dengan metode-metode khusus

a. 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 :

- 1) Volume
- 2) 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 :

- 1) Menentukan perkiraan atau proyeksi penjualan industri pada periode yang akan datang.
- 2) Menghitung *Market Share* selama beberapa periode terakhir.

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Penjualan Perusahaan}}{\text{Penjualan Industri}} \times 100 \%$$

- 3) Menentukan proyeksi Market Share pada periode yang akan datang.

b. Analisa product line

Analisa product line digunakan pada perusahaan-perusahaan yang menghasilkan lebih dari satu macam produk. Masing-masing macam produk tersebut tidak dapat diambil kesamaannya dan harus dibuat forecast secara terpisah.

c. Analisa penggunaan akhir

Analisa ini digunakan pada perusahaan-perusahaan yang memproduksi barang-barang yang tidak langsung dapat dikonsumsi, melainkan masih memerlukan proses lebih lanjut untuk menjadi produk akhir. Permintaan akan produk ini dipengaruhi secara langsung oleh produk akhir yang berasal dari produk atau produk akhir yang menggunakannya.

Menurut Adisaputro dan Asri (2010 : 147), pemilihan cara yang dipakai untuk pembuatan forecast penjualan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti :

1. Sifat produk yang kita jual.
2. Metode distribusi yang dipakai (langsung tak langsung).
3. Besarnya perusahaan dibanding pesaing-pesaing kita.
4. Tingkat persaingan yang dihadapi.
5. Data historis yang tersedia.

B. Anggaran penjualan

Pada umumnya kemampuan yang dimiliki oleh suatu perusahaan untuk menjual hasil produksinya adalah terbatas. Dengan demikian tidak ada perlunya membeli material, menghasilkan barang atau jasa, mencari modal atau membeli mesin-mesin yang lebih besar dari kemampuan menjual. Sehingga dapat dikatakan bahwa anggaran penjualan merupakan dasar dilakukannya aktivitas-aktivitas yang lain, dan pada umumnya anggaran penjualan disusun paling dahulu dari anggaran-anggaran lainnya. 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 Adisaputro dan Asri (2010 : 127), langkah-langkah dalam menyusun rencana penjualan adalah sebagai berikut :

1. Penentuan dasar-dasar anggaran
 - a) Penentuan *relevant variable* yang mempengaruhi penjualan.
 - b) Penentuan tujuan umum dan khusus yang diinginkan.
 - c) Penentuan strategi pemasaran yang dipakai.
2. Penyusunan rencana penjualan
 - a) Analisa ekonomi, dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek makro seperti :
 - 1) Moneter.
 - 2) Kependudukan.
 - 3) Kebijakan-kebijaksanaan pemerintah di bidang ekonomi.
 - 4) Teknologi.
 - b) Melakukan analisa industri
Analisa ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan masyarakat menyerap produk sejenis yang dihasilkan oleh industri.
 - c) Melakukan analisa prestasi penjualan yang lalu
Analisa ini dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan pada masa lalu. Dengan kata lain untuk mengetahui market share yang dimiliki perusahaan di masa lampau.
 - d) Analisa penentuan prestasi penjualan yang akan datang
Analisa ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan perusahaan mencapai target penjualan di masa depan, dengan memperhatikan faktor-faktor produksi seperti :

- 1) Bahan mentah.
 - 2) Tenaga kerja.
 - 3) Kapasitas produksi.
 - 4) Keadaan permodalan.
- e) Menyusun *forecast penjualan*, yaitu meramalkan jumlah penjualan diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan seperti masa yang lalu (*forecasted sales*).
 - f) Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan (*budgeted sales*).
 - g) Menghitung rugi atau laba yang mungkin diperoleh (*budgeted profit*).
 - h) Mengkomunikasikan rencana penjualan yang telah disetujui pada pihak lain yang berkepentingan.

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

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

C. 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. Anggaran produksi adalah suatu perencanaan tingkat atau volume barang yang harus diproduksi oleh perusahaan agar sesuai dengan volume atau tingkat penjualan yang telah direncanakan (Adisaputro dan Asri, 2010 : 181).

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 :

1. Stabilitas produksi

Dalam penyusunan budget produksi yang mengutamakan stabilitas produksi ditentukan terlebih dahulu kebutuhan selama satu tahun, kemudian diperkirakan kebutuhan setiap bulannya. Akhirnya tingkat persediaan disesuaikan dengan kebutuhan, agar produksi tetap stabil.

2. Pengendalian tingkat persediaan

Dalam penyusunan budget produksi yang mengutamakan pengendalian tingkat persediaan terlebih dahulu ditentukan perkiraan besarnya persediaan awal dan akhir tahun untuk mendapatkan tingkat persediaan.

3. Cara kombinasi dimana baik tingkat persediaan maupun tingkat produksi sama-sama berfluktuasi pada batas-batas tertentu

Pada cara ini, tingkat produksi maupun tingkat persediaan dibiarkan berubah-ubah. Meskipun tetap diusahakan agar terjadi keseimbangan yang optimum antara tingkat penjualan, persediaan dan produksi.

Menurut Adisaputro dan Asri (2010 : 184), langkah-langkah utama yang dilakukan dalam rangka menyusun anggaran produksi dan pelaksanaannya adalah sebagai berikut :

1. Tahap perencanaan
 - a) Menentukan periode waktu yang akan dipakai sebagai dasar dalam penyusunan bagian produksi.
 - b) Menentukan jumlah satuan fisik dari barang yang harus dihasilkan.
2. Tahap pelaksanaan
 - a) Menentukan kapan barang diproduksi.
 - b) Menentukan dimana barang akan diproduksi.
 - c) Menentukan urutan proses produksi.
 - d) Menentukan standar penggunaan fasilitas-fasilitas produksi untuk mencapai efisiensi.
 - e) Menyusun program tentang penggunaan bahan mentah, buruh, *service* dan peralatan.
 - f) Menyusun standar biaya produksi.
 - g) Membuat perbaikan-perbaikan bilamana diperlukan.

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

D. 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. Biaya yang dikeluarkan untuk membeli bahan baku langsung ini mempunyai hubungan yang erat sebanding dengan jumlah barang jadi yang dihasilkan. Sehingga biaya bahan baku langsung merupakan biaya variabel bagi perusahaan. 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:

1. Anggaran kebutuhan bahan baku

Anggaran ini disusun sebagai perencanaan jumlah bahan baku yang dibutuhkan untuk keperluan produksi pada periode mendatang. Kebutuhan bahan baku diperinci menurut jenisnya, menurut macam barang jadi yang akan dihasilkan, serta menurut bagian-bagian dalam pabrik yang menggunakan bahan baku tersebut. Anggaran kebutuhan bahan mentah disusun untuk merencanakan jumlah fisik bahan baku langsung yang diperlukan, bukan nilainya dalam rupiah. Secara terperinci pada anggaran ini harus dicantumkan :

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

Standar penggunaan bahan (SP) adalah bilangan yang menunjukkan berapa satuan bahan baku yang diperlukan untuk menghasilkan satu satuan barang jadi. Jumlah bahan baku yang dibutuhkan untuk proses produksi dalam satu periode waktu tertentu dapat ditentukan dengan berbagai cara, yakni :

- a. Perkiraan langsung

Cara ini mengandung banyak risiko, antara lain berupa terlalu besar atau terlalu kecilnya perkiraan. Karena itu cara ini lebih baik diserahkan pada pihak-pihak yang telah berpengalaman dalam memproduksi barang yang sama pada waktu-waktu sebelumnya. Bagi mereka cara ini lebih menguntungkan karena lebih mudah, cepat dan ringan biayanya.

- b. Berdasarkan perhitungan standar penggunaan bahan

Standar penggunaan bahan dihitung dengan berbagai cara, seperti dengan melakukan percobaan-percobaan di laboratorium dengan melakukan percobaan khusus di dalam pabrik, dengan mendasarkan diri pada pemakaian nyata yang lalu yang tercatat pada bill of material, dan dengan melihat angka penggunaan rata-rata yang ditentukan secara statis.

2. Anggaran pembelian bahan baku

Anggaran ini disusun sebagai perencanaan jumlah bahan baku yang harus dibeli pada periode mendatang. Bahan baku yang harus dibeli diperhitungkan dengan mempertimbangkan faktor-faktor persediaan dan kebutuhan bahan baku. Anggaran pembelian bahan baku berisi rencana kuantitas bahan baku yang harus dibeli oleh perusahaan dalam periode waktu mendatang. Ini harus dilakukan secara hati-hati terutama dalam hal jumlah dan waktu pembelian. Apabila jumlah bahan baku yang dibeli terlalu besar akan mengakibatkan berbagai risiko seperti bertumpuknya bahan baku digudang, yang mungkin mengakibatkan penurunan kualitas, terlalu lamanya bahan baku “menunggu” giliran diproses, atau biaya penyimpanan yang menjadi lebih besar. Apabila jumlah bahan baku yang dibeli terlalu kecil, juga akan mendatangkan risiko berupa terhambatnya kelancaran proses produksi akibat kehabisan bahan mentah, serta timbulnya biaya tambahan untuk mencari bahan baku pengganti secepatnya.

3. Anggaran persediaan bahan baku

Jumlah bahan baku yang dibeli tidak harus sama dengan jumlah bahan baku yang dibutuhkan, karena adanya faktor persediaan. Anggaran ini merupakan suatu perencanaan yang terperinci atas kuantitas bahan baku yang disimpan sebagai persediaan. Dalam penyusunan anggaran kebutuhan bahan baku dan anggaran pembelian bahan baku di muka, tampak bahwa masalah nilai persediaan awal dan persediaan akhir bahan baku selalu diperhitungkan. Setiap perusahaan dapat mempunyai kebijaksanaan dalam menilai persediaan yang berbeda. Tetapi pada

dasarnya kebijaksanaan tentang penilaian persediaan dapat dikelompokkan menjadi :

- 1) Kebijaksanaan FIFO (*First in First Out*).
- 2) Kebijaksanaan LIFO (*Last in First Out*).

Dalam kebijaksanaan FIFO, bahan baku yang lebih dahulu digunakan untuk produksi adalah bahan baku yang lebih dahulu masuk di gudang, sehingga sering pula diterjemahkan “pertama masuk pertama keluar”. Dengan kata lain, penilaian bahan baku di gudang nilainya diurutkan menurut urutan waktu pembeliannya. Sebaliknya dalam kebijaksanaan LIFO, harga bahan baku yang masuk ke gudang lebih akhir, justru dipakai untuk menentukan nilai bahan baku yang digunakan dalam produksi, meskipun pemakaian fisik tetap diurutkan menurut urutan pemasukannya.

Perlu ditetapkan terlebih dahulu oleh perusahaan, kebijaksanaan mana yang dipilih. Hal ini penting dalam rangka penyusunan anggaran persediaan bahan baku dan anggaran biaya bahan baku yang habis digunakan, karena adanya faktor perbedaan harga dari waktu ke waktu. Harga bahan baku mungkin berbeda dari waktu ke waktu, dan ini perlu diperhatikan karena nilai bahan baku yang ada di dalam gudang dan dipakai untuk produksi juga berbeda dari waktu ke waktu. Karena itu harus dipertimbangkan, apakah bahan baku yang digunakan secara FIFO atau LIFO. Besarnya bahan baku yang harus tersedia untuk kelancaran proses produksi tergantung pada beberapa faktor, seperti :

- a. Volume produksi selama satu periode waktu tertentu.
- b. Volume bahan baku minimal.

- c. Besarnya pembelian ekonomis.
 - d. Estimasi tentang naik turunnya harga bahan baku pada waktu-waktu mendatang.
 - e. Biaya-biaya penyimpanan dan pemeliharaan bahan baku.
 - f. Tingkat kecepatan bahan baku menjadi rusak.
4. Anggaran biaya bahan baku yang habis digunakan dalam produksi
- Sebagian bahan baku disimpan sebagai persediaan, dan sebagian dipergunakan dalam proses produksi, anggaran ini merencanakan nilai bahan baku yang digunakan dalam satuan uang. Manfaat disusunnya anggaran biaya bahan baku yang habis digunakan antara lain adalah :
- a. Untuk keperluan *product costing*, yakni perhitungan harga pokok barang yang dihasilkan perusahaan.
 - b. Untuk keperluan pengawasan penggunaan 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 Adiaputro dan Asri (2010 : 236), rumus yang digunakan untuk menyusun anggaran persediaan bahan baku adalah sebagai berikut :

$$\text{Unit x Harga}$$

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

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

E. Anggaran tenaga kerja langsung

Pada setiap perusahaan tentu ada biaya yang dikeluarkan untuk keperluan buruh. Buruh atau tenaga kerja, merupakan salah satu faktor produksi yang utama dan yang selalu ada dalam perusahaan , meskipun pada perusahaan tersebut sudah digunakan mesin-mesin. Mesin yang bekerja dalam perusahaan tentu saja perlu ditangani oleh tenaga manusia, meskipun mesin-mesin zaman sekarang sudah banyak yang bersifat otomatis. Tenaga kerja yang bekerja dipabrik dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

1. Tenaga kerja langsung.
2. Tenaga kerja tak langsung.

Tenaga kerja langsung pengertiannya pada prinsipnya terbatas pada tenaga kerja di pabrik yang secara langsung terlibat pada proses produksi dan biayanya dikaitkan pada biaya produksi atau pada barang yang dihasilkan. Sedangkan tenaga kerja tak langsung penegrtiannya terbatas pada tenaga kerja di pabrik yang

tidak terlibat secara langsung pada proses produksi dan biayanya dikaitkan pada biaya overhead pabrik (Adisaputro dan Asri, 2010 : 257).

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 Adisaputro dan Asri (2010 : 260), langkah-langkah dalam penyusunan anggaran tenaga kerja adalah sebagai berikut :

1. Menentukan jenis atau kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan.
2. Menentukan jumlah masing-masing jenis tenaga kerja tersebut pada berbagai tingkat kegiatan.
3. Menentukan bagian-bagian yang membutuhkannya.

Menurut Rudianto (2009 : 88-93), terdapat beberapa metode penetapan tarif biaya tenaga kerja, antara lain :

1. 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. Jika pembayaran ditentukan berdasarkan jam kerja, maka tinggal dihitung taksiran jam kerja yang

diperlukan untuk menyelesaikan satu unit produk. Volume produksi dikalikan dengan biaya tenaga kerja per unit produk akan menghasilkan biaya tenaga kerja total.

2. 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. Hasil perkalian itu merupakan biaya tenaga kerja yang dianggarkan untuk memproduksi seluruh produk dalam satu periode.

3. 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. Hasil perkalian tersebut merupakan biaya tenaga kerja total dalam periode tersebut.

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

1. Berdasarkan tarif per jam kerja

$$\text{Volume produksi} \times \text{Biaya tenaga kerja per unit}$$

2. Berdasarkan tarif per hari kerja

$$\text{Upah per hari} \times \text{Hari kerja total} \times \text{Jumlah pekerja}$$

3. Berdasarkan tarif per unit produk

$$\text{Upah per unit produk} \times \text{Volume produksi}$$

F. 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. Yang termasuk dalam biaya overhead produksi adalah biaya bahan baku tidak langsung, biaya tenaga kerja tidak langsung, honor petugas pengawas, biaya listrik, biaya utilitas, dan lain-lain. Berdasarkan perilaku biaya, biaya overhead produksi dapat dikelompokkan kedalam tiga kelompok biaya, yaitu :

1. Biaya variabel

Biaya variabel (*variable cost*) adalah biaya yang nilai keseluruhannya berubah-ubah seiring dengan perubahan yang terjadi pada *cost object*. *Cost object* adalah unit produksi, departemen, atau aktivitas di mana biaya dihitung dan dikumpulkan. Jadi, semakin tinggi *cost object* (misalnya jumlah barang yang diproduksi), semakin tinggi biaya variabelnya.

2. Biaya tetap

Biaya tetap (*fixed cost*) adalah biaya yang nilai keseluruhannya tidak berubah-ubah seiring dengan perubahan yang terjadi pada *cost object*

sampai *relevant range* tertentu. *Relevant range* dalam konteks perusahaan manufaktur adalah kapasitas produksi.

3. Biaya semivariabel

Biaya semivariabel (*semivariable cost*) adalah biaya yang memiliki komponen biaya tetap sekaligus komponen biaya variabel. Biaya listrik adalah salah satu contoh biaya semivariabel karena biaya listrik memiliki biaya tetap berupa biaya abonemen yang nilainya sama setiap bulannya dan biaya variabel berupa biaya pemakaian listrik yang besar kecilnya bergantung pada jumlah *kilo watt hour (kwh)* yang dipakai.

Meskipun pengelompokan biaya overhead pabrik bisa dilakukan dengan berbagai cara seperti berdasarkan fungsi, perilaku biaya atau departemen. Pengklasifikasian biaya berdasarkan departemen secara individual atau pusat biaya dapat meningkatkan kendali anggaran. Persiapan penyusunan anggaran sebaiknya diarahkan berdasarkan prinsip bahwa setiap biaya dapat dibebankan ke suatu departemen atau pusat biaya, setiap supervisor unit bertanggungjawab atas biaya yang terjadi di unit masing-masing. Anggaran overhead pabrik menggambarkan kebutuhan jam setiap departemen secara individu untuk setiap jenis produk yang dihasilkan. 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 (Adisaputro dan Asri, 2010 : 290).

Menurut Gitosudarmo dan Najmudin (2003 : 154), penyusunan anggaran biaya overhead pabrik adalah sebagai berikut :

1. Biaya yang sifatnya tetap maka biaya pada periode yang akan datang ditentukan sama dengan periode sebelumnya. Biaya tetap adalah biaya yang besarnya ditentukan oleh pihak manajemen, baik bagian pabrik atau produksi maupun manajemen puncak. Kemungkinan yang lain, biaya tetap ditentukan oleh pihak luar, misalnya ditentukan oleh pemerintah.
2. Biaya yang bersifat variabel ditentukan berdasarkan tarif tertentu yang disesuaikan dengan kondisi yang akan datang.
3. Biaya yang bersifat semivariabel akan ditentukan dengan menganalisis biaya pada beberapa periode yang lalu, kemudian mengelompokkannya ke dalam biaya tetap dan biaya variabel, yang penentuan anggarannya akan seperti pada penjelasan sebelumnya.

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

$$\text{Unit produksi} \times \text{Jenis biaya per unit}$$

G. Anggaran biaya operasi

Secara keseluruhan proses yang berkaitan dengan upaya menghasilkan produk untuk perusahaan selesai, maka produk tersebut perlu disimpan, dijual dan didistribusikan kepada para pelanggan perusahaan. Tanpa aktivitas penyimpanan yang baik, penjualan kepada konsumen dan pendistribusian yang tepat waktu dan efisien, maka semua aktivitas produksi tidak akan ada manfaatnya sama sekali. Untuk menyimpan, menjual dan mendistribusikan produk perusahaan tersebut diperlukan sejumlah pengeluaran yang berkaitan dengan aktivitas tersebut. Pada

bagian lain, sejak proses produksi dimulai hingga selesai dan sejak proses penyimpanan produk hingga pendistribusian produk perusahaan ke tangan konsumen, ada bagian tertentu di dalam perusahaan yang tidak terkait secara langsung dengan aktivitas produksi dan pemasaran tersebut. Tanpa aktivitas administrator kantor, seperti untuk urusan hukum urusan korespondensi, urusan pajak, telepon dan listrik, alat tulis dan sebagainya, maka organisasi tidak akan dapat dijalankan. Dan semua kegiatan tersebut memerlukan biaya yang disesuaikan dengan besarnya organisasi perusahaan (Rudianto, 2009 : 116).

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 :

1. Biaya pemasaran

Biaya pemasaran dimulai pada saat biaya produksi selesai, yaitu pada saat proses produksi selesai dan barang-barang sudah siap untuk dijual. Biaya ini mencakup biaya penjualan dan biaya pemenuhan kebutuhan.

- a. Biaya penjualan adalah keseluruhan aktivitas yang berkaitan dengan upaya untuk mencari dan memperoleh penjualan produk perusahaan.
- b. Biaya pemenuhan pesanan adalah keseluruhan biaya yang dikeluarkan berkaitan dengan upaya untuk memenuhi pesanan sesuai dengan keinginan konsumen, yang mencakup biaya pergudangan, pengepakan dan pengiriman.

Anggaran biaya pemasaran adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan seluruh aktivitas penjualan dan pendistribusian produk perusahaan. Aktivitas pemasaran adalah aktivitas yang sangat vital bagi perusahaan. Tanpa aktivitas pemasaran maka tidak akan ada pendapatan bagi perusahaan. Tanpa pendapatan bagi perusahaan maka tidak akan ada laba yang diperoleh perusahaan. Dan tanpa memperoleh laba usaha, maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai (Rudianto, 2009 : 117).

Menurut Rudianto (2009 : 117), anggaran biaya pemasaran mencakup keseluruhan biaya yang berkaitan dengan proses penjualan dan pendistribusian produk perusahaan, yang meliputi :

- a. Biaya iklan
- b. Biaya telepon kantor pemasaran
- c. Biaya angkut
- d. Biaya gudang
- e. Biaya pengepakan dan pengiriman

2. 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. Karena itu, lingkup kegiatan administrasi dan umum sangat luas, mencakup :

1. Biaya sewa (kantor, kendaraan, dsb)
2. Biaya telepon kantor administrasi
3. Biaya listrik kantor administrasi

Pada umumnya lebih sulit mengendalikan anggaran beban pemasaran dan administrasi daripada biaya produksi karena fungsi pemasaran dan administrasi tidak memiliki standarisasi. Anggaran pemasaran sulit ditetapkan karena terlalu banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan pemasaran. Kegiatan pemasaran meliputi promosi, periklanan, penjualan personal, publikasi hubungan masyarakat. Penyusunan anggaran beban pemasaran sebagai persentase tetap dari penjualan merupakan pendekatan yang populer karena ini membuat tambahan dana mengikuti peningkatan hasil penjualan (Bustami dan Nurlela, 2006 : 20).

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

1. Biaya administrasi dan umum

Total keseluruhan jenis biaya yang termasuk dalam biaya administrasi dan umum

2. Biaya pemasaran

Total keseluruhan jenis biaya yang termasuk dalam biaya pemasaran

H. 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	<u>(xxx)</u>
Total pemakaian bahan baku	xxx
Biaya tenaga kerja langsung	xxx
Biaya overhead pabrik dibebankan	<u>xxx</u>
Total biaya produksi	xxx
Persediaan awal barang dalam proses	<u>xxx</u>
Total barang dalam proses	xxx
Persediaan akhir barang dalam proses	<u>(xxx)</u>
Harga pokok produksi	xxx

I. Anggaran harga pokok penjualan

Menurut Bustami dan Nurlela (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 Nurlela, 2006 : 19)

Bahan baku :

Persediaan awal bahan baku	xxx
Pembelian bahan baku	<u>xxx</u>
Total biaya bahan baku yang siap digunakan	xxx
Persediaan akhir bahan baku	<u>xxx</u>
Total biaya bahan baku yang digunakan	xxx
Biaya tenaga kerja langsung	xxx
Biaya overhead pabrik	<u>xxx</u>
Total biaya produksi	xxx
Produk jadi awal	<u>xxx</u>
Biaya produk jadi siap dijual	xxx
Produk jadi akhir	<u>(xxx)</u>
Harga pokok penjualan	xxx

J. Anggaran laba rugi

Menurut Bustami dan Nurlela (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.

Menurut Rudianto (2009 : 130), mengingat posisi sentral laba di dalam menggerakkan seluruh aktivitas ekonomi perusahaan, maka di dalam proses pembuatan rencana kerja perusahaan secara keseluruhan, perlu sekali mempertimbangkan suatu metode yang tepat di dalam menetapkan jumlah laba yang diharapkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu. Secara umum, terdapat tiga metode yang dapat digunakan di dalam menyusun anggaran laba suatu perusahaan, yaitu :

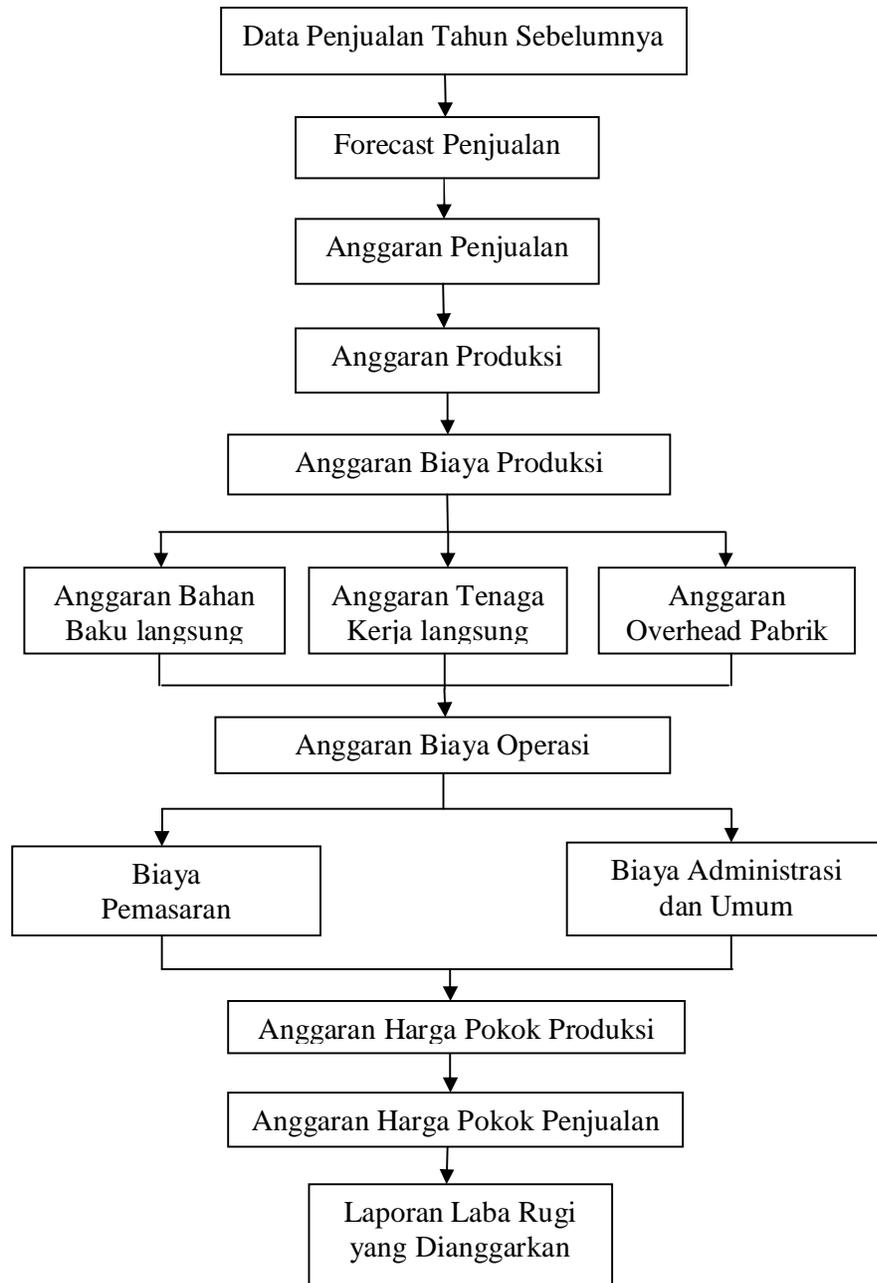
1. Metode *a posteriori* adalah metode penyusunan anggaran laba dimana jumlah laba ditetapkan sesudah proses perencanaan (*planning*) secara keseluruhan, termasuk penyusunan anggaran operasional. Anggaran laba merupakan bagian dari keseluruhan perencanaan itu sendiri. Laba usaha akan diketahui dengan sendirinya setelah anggaran operasional disusun perusahaan. Itu berarti, metode ini menggunakan anggaran penjualan sebagai titik tolak penyusunan anggaran operasional.
2. Metode *a priori* adalah metode penyusunan anggaran laba dimana jumlah laba ditentukan terlebih dahulu pada awal proses perencanaan (*Planning*) secara keseluruhan. Berdasarkan jumlah laba yang telah ditentukan tersebut, perusahaan membuat anggaran komprehensif. Jumlah laba yang ditetapkan pada awal proses perencanaan, akan berpengaruh secara langsung terhadap seluruh anggaran operasional. Berarti, metode ini menggunakan anggaran laba sebagai titik tolak penyusunan anggaran operasional.

3. 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.....	<u>xxx</u>
Barang tersedia untuk dijual.....	xxx
Persediaan barang jadi-akhir.....	<u>(xxx)</u>
Harga pokok penjualan.....	<u>(xxx)</u>
Laba kotor.....	xxx
Beban operasi.....	<u>(xxx)</u>
Laba atau rugi bersih.....	xxx

2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2
KERANGKA PEMIKIRAN

Pada bagian 2.2 mendeskripsikan langkah-langkah yang akan digunakan untuk menyusun anggaran operasional UMKM Marcello, caranya adalah sebagai berikut :

1. 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.
2. 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.
3. Tahap ketiga adalah penyusunan anggaran operasional yaitu tahap-tahap yang harus dilakukan untuk menyusun anggaran operasional seperti :
 - a. 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.
 - b. 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. Untuk menentukan jumlah barang yang dihasilkan didalam suatu periode tertentu, disamping mengacu pada

volume penjualan, perusahaan harus memperhatikan jumlah persediaan barang pada awal dan akhir periode.

- c. Anggaran bahan baku langsung, setelah kebutuhan produksi dihitung, anggaran bahan baku harus disusun untuk menunjukkan bahan baku yang diperlukan dalam proses produksi.
- d. 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.
- e. Anggaran overhead pabrik, anggaran ini akan memberikan skedul harga pokok produksi selain bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung. Untuk tujuan penyusunan anggaran, biaya ini harus dirinci menurut perilaku biaya dan tarif overhead pabrik yang ditentukan dimuka harus dihitung. Tarif ini akan digunakan untuk membebankan overhead pabrik kesatuan produk periode anggaran.
- f. 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 biaya pemasaran disusun berdasarkan volume produk yang akan dijual. Karena untuk menentukan besarnya biaya angkut penjualan sangat dipengaruhi oleh besarnya volume penjualan atau produksi. Sedangkan biaya administrasi dan umum, tidak terkait secara langsung dengan besarnya volume penjualan atau produksi.

- g. Anggaran harga pokok produksi, anggaran ini dibuat untuk tujuan pelaporan dan untuk menyusun anggaran harga pokok penjualan.
- h. 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.
- i. 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. Anggaran ini merupakan dokumen yang menyatakan bagaimana operasi yang menguntungkan diantisipasi akan terjadi dimasa mendatang. Setelah anggaran ini disusun, maka berfungsi sebagai standar untuk dapat mengukur prestasi perusahaan dimasa mendatang.

2.4 Proposisi

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan landasan teori yang telah dijelaskan sebelumnya, 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.