

PENGANGGARAN PERUSAHAAN II

Anggaran merupakan unsur yang penting dalam perusahaan, karena anggaran digunakan manajemen dalam melaksanakan fungsinya terutama dalam perencanaan dan pengendalian. Perencanaan merupakan dasar bagi suatu pengendalian, sedangkan pengendalian diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Anggaran merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengadakan perencanaan dan pengendalian. Anggaran merupakan rencana terperinci dan menyeluruh untuk setiap kegiatan dan aktivitas perusahaan.

Hasil sesungguhnya yang dicapai akan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan di dalam anggaran untuk menentukan, meneliti, dan menganalisa selisih yang ditimbulkan serta menentukan tindakan koreksi (perbaikan) yang diperlukan atas kegiatan yang akan datang.



Dr. Enni Savitri, SE, MM. Ak. adalah dosen tetap pada jurusan akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Riau sejak tahun 2008, lahir di Pekanbaru. Pendidikan Sarjana Ekonomi dan Akuntansi (SE) diselesaikan pada jurusan akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Riau (1998). Pendidikan Masternya diselesaikan di Magister Manajemen (MM) Universitas Riau (2004) dan meraih gelar Doktor pada Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang (2012). Selain itu, penulis juga sebagai staf pengajar pada Magister Manajemen dan Magister Sains di Universitas Riau. Penulis juga aktif sebagai pembicara pada berbagai konferensi internasional

PENGANGGARAN PERUSAHAAN II

Dr. Enni Savitri, SE, MM. AK

Dr. Enni Savitri, SE, MM. Ak

Penganggaran Perusahaan II



pustakasihila™

Enni Savitri, Dr. SE, MM.Ak

PENGANGGARAN PERUSAHAAN II

Penganggaran Perusahaan II

Penulis

Enni Savitri, Dr. SE, MM.Ak

Editor

Musfaldi, M.Si

Cetakan 1

Agustus 2016

Penerbit

PUSTAKA SAHILA YOGYAKARTA

Perum Griya Penen Asri Blok A-8 Harjobinangun Pakem Sleman
Yogyakarta 55582, Mobile: 085-640-425-983

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan /atau denda paling banyak Rp 100.000.000,-(seratus juta rupiah)
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 (satu), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 50.000.000,-(lima puluh juta rupiah)

PENGANTAR

A Segala puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas ridhonya penulis dapat menyelesaikan buku yang berjudul Penganggaran Perusahaan 2. Buku ini berisikan teori dan kasus yang belum seluruhnya sesuai dengan kondisi yang ada di Indonesia. Penyusun telah berusaha agar buku ini dapat memenuhi kebutuhan ilmu mahasiswa, juga dapat menambah pengetahuan dan keterampilan mahasiswa secara umum dan pengajar secara khusus. Buku ini ditulis dengan bahasa yang jelas dan keterangan yang mudah sehingga dapat dimengerti oleh tenaga pengajar, mahasiswa dan praktisi.

Penulis berharap buku ini untuk kepeluan belajar dan mengajar mata ajar anggaran juga berguna untuk pembaca yang ingin mengetahui tentang penyusunan anggaran dan mengambil manfaatnya. Diharapkan pembaca menemukan langkah langkah yang diperlukan dalam penyusunan anggaran bagi pada perusahaan jasa, dagang

dan perusahaan manufaktur. Akhir kata dengan segala kerendahan hati penulis bila ada kritik dan saran dan pembaca akan diterima dengan senang hati. Tak lupa penulis mengucapkan terimakasih kepada dukungan semua pihak berupa moral maupun materil agar terwujudnya buku ini

Pekanbaru, Juni 2016

Penyusun

DAFTAR ISI

Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Bab 1. Anggaran Modal	1
A. Pengertian Penganggaran Modal	2
B. Tingkat Pengembalian Akuntansi (Sederhana)	4
C. Metode Periode Pemulihan	5
D. Kebalikan Dari Metode Periode Pemulihan	7
E. Periode Pemulihan Yang Didiskontokan ...	7
F. Nilai Sekarang Bersih (Npv).....	8
G. Index Profitabilitas	9
H. Tingkat Pengembalian Internal (Tingkat Pengembalian Yang Disesuaikan Dengan Waktu)	11
I. Proyek-Proyek Nondikresioner	13
J. Perbandingan Beberapa Metode	14
K. Penganggaran Modal Dan Inflasi	15
L. Pemeriksaan Proyek Pasca-Audit	16
M. Penganggaran Modal dan Organisasi Nirlaba	17
N. Risiko dan Ketidakpastian	17
O. Ekuivalen Kepastian	22
P. Semivarians	23

Q. Simulasi	24
R. Analisis Sensitivitas	24
S. Ranting Pengambilan Keputusan	24
T. Korelasi Arus Kas Dari Waktu Ke Waktu	26
U. Distribusi Normal dan Analisis NPV: Membakukan Sebaran	26
Bab 2. Anggaran Biaya Operasi	33
A. Anggaran Biaya Operasional	34
B. Biaya Pemasaran	35
C. Biaya Administrasi dan Umum	46
D. Pembagian Biaya Bersama.....	50
E. Kegunaan Anggaran Biaya Operasional	51
Bab 3. Anggaran Laba Rugi	59
A. Anggaran Laba Rugi dan Peran Pentingnya	60
B. Format Dasar	60
C. Perencanaan dan Penganggaran Perusahaan	63
D. Fungsi dan Macam Anggaran	64
E. Menyusun Anggaran Laba Rugi	65
F. Penyusunan Anggaran Beban Penjualan ...	67
G. Penyusunan Anggaran Beban Administrasi dan Anggaran Rugi Laba	68
H. Metode A Posteriori	69
I. Metode A Priori	72
J. Metode Pragmatis	75
K. Contoh Anggaran Laba Rugi	87

Bab 4. Penyusunan Anggaran Neraca	97
A. Definisi Anggaran Neraca.....	98
B. Tujuan & Manfaat Anggaran.....	98
C. Komponen Dari Anggaran Neraca.....	99
Bab 5. Penyusunan Anggaran Perusahaan Jasa	103
A. Anggaran Perusahaan Jasa	104
1. Pengertian Anggaran	104
2. Manfaat Anggaran	104
3. Tujuan Anggaran	106
4. Penyusunan Anggaran Perusahaan Jasa	107
B. Anggaran Perusahaan Jasa Perbankan	108
C. Anggaran Perusahaan Jasa Taksi	121
D. Anggaran Perusahaan Jasa Bioskop	123
E. Anggaran Perusahaan Jasa Parkir	127
F. Anggaran Perusahaan Jasa Hotel	131
Bab 6. Penyusunan Anggaran Perusahaan Dagang	145
A. Penyusunan Anggaran Perusahaan Dagang	146
B. Analisis Selisih	146
C. Anggaran Perusahaan Dagang	148
D. Penyusunan Anggaran Operasional	152
E. Penyusunan Anggaran Keuangan	153
F. Penyusunan Anggaran Variabel	154
Biodata Penulis	168
Daftar Pustaka	169



BAB 1

ANGGARAN MODAL



TUJUAN PEMBELAJARAN:

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan pembaca dapat:

- *Memahami definisi anggaran modal*
- *Memahami tingkat pengembalian akuntansi*
- *Memahami keputusan berdasarkan NPV*
- *Memahami risiko dan ketidakpastian*

A. Pengertian Penganggaran Modal

Penganggaran modal (*capital budgeting*) adalah proses memilih peluang alternatif jangka panjang yang optimum. Prosedur ini memungkinkan kita untuk menentukan arah alokasi sumber daya perusahaan. Penganggaran modal meliputi perhitungan lamanya waktu yang diperlukan untuk mendapatkan kembali dana investasi, pengembalian yang diperoleh atas suatu usulan proyek, dan nilai sekarang bersih (NPV) dari arus kas yang dihasilkan.

Penganggaran modal (*capital budgeting*) digunakan untuk melukiskan tindakan perencanaan dan pembelanjaan pengeluaran modal, seperti untuk pembelian equipment baru untuk memperkenalkan produk baru, untuk memodernisasi fasilitas pabrik. Penganggaran modal yaitu suatu konsep investasi dikatakan sebagai suatu konsep investasi, sebab penganggaran modal melibatkan suatu peningkatan (penanam) dana dimasa sekarang.

Jenis investasi dapat diklasifikasikan menjadi 4 golongan, yaitu :

1. Investasi tidak menghasilkan laba
Timbul karena adanya peraturan pemerintah atau syarat kontrak yang telah disetujui.
Contoh : pemasangan instansi pembersih air limbah.
2. Investasi yang tidak dapat diukur labanya
Tujuan investasi untuk menaikkan laba, tetapi laba yang diharapkan akan diperoleh perusahaan dengan adanya investasi ini sulit untuk dihitung secara teliti

Pedoman yang biasanya dipakai adalah % tertentu hasil penjualan % tertentu dari laba bersih investasi yang sama dilakukan oleh perusahaan pesaing.

Contoh : Pengeluaran Biaya Promosi, Biaya Peneliti dan Pengembangan dan Biaya Program Pelatihan dan Pendidikan Karyawan.

3. Investasi dalam penggantian mesin dan equipment
Informasi penting yang perlu dipertimbangkan dalam keputusan penggantian mesin adalah informasi akuntansi diferensial yang berupa aktiva diferensial dan biaya diferensial.

Penggantian dapat dilakukan, jika biaya diferensialnya berupa penghematan biaya yang diperoleh dari penggantian suatu mesin dan equipment berjumlah pantas bila dibandingkan dengan aktiva diferensial.

4. Investasi dalam pelunasan usaha
Merupakan pengeluaran untuk menambah kapasitas produksi atau operasi menjadi lebih besar dari sebelumnya.

Untuk menambah kapasitas akan diperlukan aktiva diferensial berupa tambahan investasi dan akan menghasilkan pendapatan difesial.

Jenis-jenis Keputusan Penganggaran Modal yang Harus Dibuat :

1. Program pengurangan biaya
2. Melakukan kampanye periklanan
3. Penggantian aktiva

4. Perolehan fasilitas baru atau perluasan fasilitas yang sudah ada
5. Analisi merger
6. Evaluasi produk baru dan prospek yang sudah ada
7. Investasi yang tidak mengejar laba (misalnya; kesehatan dan keselamatan kerja)

Bab ini membahas berbagai metode penganggaran modal seperti tingkat pengembalian akuntansi, payback, payback yang didiskontokan, nilai sekarang bersih, indeks profitabilitas, dan tingkat pengembalian internal.

B. Tingkat Pengembalian Akuntansi (Sederhana)

Tingkat pengembalian akuntansi (*accounting rate of return/ARR*) mengukur profitabilitas dari sudut pandang akuntansi konvensional dengan membandingkan investasi yang dibutuhkan (kadang kala investasi rata-rata) dengan laba tahunan yang diperoleh di masa depan.

Contoh :

Investasi awal	\$ 8.000
Umur proyek	15 tahun
Arus kas masuk tahun	\$ 1.300

Jawab :

$$\text{Penyusutan} = \frac{\text{biaya} \pm \text{nilai sisa}}{\text{umur proyek}} = \frac{\$ 8.000}{15} = \$ 533$$

$$\text{ARR} = \frac{\text{ arus kas masuk per tahun} \pm \text{ penyusutan}}{\text{Investasi awal}}$$

$$= \frac{\$ 1.300 \pm \$ 533}{\$ 8.000} = \frac{\$ 767}{\$ 8.000} = 9,6\%$$

Bila anda menggunakan investasi rata-rata, maka ARR-nya adalah :

$$\text{ARR} = \frac{\$ 767}{\$ 8.000/2} = \frac{\$ 767}{\$ 4.000} = 19,2\%$$

Catatan : bila yang digunakan adalah investasi rata-rata, dan bukan investasi awal, maka nilai ARR akan menjadi dua kali lipat.

Keunggulan Metode ARR

1. Mudah dipahami dan dihitung
2. Mempertimbangkan profitabilitas
3. Menyajikan angka-angka yang berkaitan dengan laporan keuangan
4. Mempertimbangkan umur manfaat proyek secara keseluruhan

Kelemahan Metode ARR

1. Mengabaikan nilai waktu dari uang
2. Menggunakan data pendapatan, bukannya data arus kas

C. Metode Periode Pemulihan

Periode pemulihan (*payback period*) adalah banyaknya tahun yang dibutuhkan untuk mendapatkan kembali nilai investasi awal. Metode ini dapat membantu dalam mengevaluasi resiko dan likuiditas suatu proyek, mempercepat tingkat pengembalian, dan memperoleh kembali dana investasi secara lebih cepat.

Manfaat dari metode pemulihan ini adalah metode ini dapat memungkinkan perusahaan yang menghadapi persoalan kas untuk mengevaluasi perputaran sumber daya yang langka dalam rangka mendapatkan kembali dana investasi tersebut secara lebih cepat. Dan juga dapat

mengurangi kemungkinan resiko kerugian akibat adanya perubahan kondisi ekonomi dan resiko-resiko yang tak terhindar lainnya.

Keunggulan Metode Pemulihan

1. Mudah digunakan dan dipahami
2. Efektif dalam menangani resiko investasi
3. Pendekatan yang tepat bila posisi kas dan kredit yang lemah mempengaruhi proses pemilihan usulan investasi
4. Dapat digunakan untuk melengkapi metode rumit lainnya, karena metode ini mampu menunjukkan faktor resiko

Kelemahan Metode Pemulihan

1. Tidak memperhitungkan nilai waktu dari uang
2. Tidak memperhitungkan arus kas yang diterima sesudah periode pemulihan
3. Tidak mengukur profitabilitas
4. Menyingkirkan proyek-proyek yang menghasilkan arus kas kecil pada tahun-tahun awal pelaksanaannya dan arus kas yang besar pada tahun-tahun berikutnya.

Contoh :

PT. ABC sedang mempertimbangkan pembuatan sebuah produk baru. Biaya investasi awalnya sebesar \$ 250.000. arus kas masuk yang diharapkan adalah \$ 80.000 selama 5 tahun kedepan. PT.ABC ingin mendapatkan kembali dana investasi itu dalam waktu 4 tahun.

Jawaban :

$$\text{Periode pemulihan} = \frac{\text{investasi awal}}{\text{Arus kas masuk tahunan}} = \frac{\$250.000}{\$80.000} = 3,125$$

Karena periode pemulihan (3,125) lebih kecil dari pada batas periode pemulihan yang ditetapkan (4), PT.ABC sebaiknya menerima usulan proyek tersebut.

D. Kebalikan Dari Metode Periode Pemulihan

Metode ini merupakan kebalikan dari metode periode pemulihan. Metode kebalikan dari periode pemulihan (payback reciprocal) ini sering menghasilkan angka estimasi yang cepat dan akurat mengenai tingkat pengembalian internal (IRR) atas investasi apabila umur proyek mencapai lebih dari dua kali lipat periode pemulihan dan arus kas masuk selalu sama pada setiap periode.

E. Periode Pemulihan Yang Didiskontokan

Sebelum menguraikan metode arus kas yang didiskontokan, perlu ditunjukkan bahwa penggunaan analisis arus kas yang didiskontokan kurang dapat dipertanggungjawabkan seandainya ada ketidakpastian dimasa depan, perubahan lingkungan, dan arus kas itu sendiri sukar untuk diprediksi.

Kita dapat memperhitungkan nilai waktu dari uang dengan menggunakan metode pemulihan yang didiskontokan. Periode pemulihan kan menjadi lebih lama seandainya kita menggunakan metode ini karena nilai uang cenderung menyusut dari waktu ke waktu.

Cara perhitungan: pemulihan yang didiskontokan dihitung dengan menambahkan nilai sekarang dari arus kas masuk setiap tahunnya hingga mencapai nilai yang sama dengan nilai investasi.

F. Nilai Sekarang Bersih (Npv)

Metode ini sekarang membandingkan nilai sekarang arus kas dimasa depan yang diharapkan berasal dari proyek investasi dengan pengeluaran kas awal untuk investas itersebut.

Arus kas bersih adalah selisih antara perkiraan arus kas masuk yang di peroleh karena adanya investasi dengan perkiraan arus kas keluar untuk investasi tersebut.

Metode ini mendiskontokan seluruh arus kas dengan tingkat diskonto sebesar biaya modal, jadi secara implisit menasumsikan bahwa semua arus kas tersebut dapat di investasikan kembali pada biaya modal sebesar itu.

Keunggulan dari metode ini adalah bahwa metode ini memperhitungkan nilai waktu dari uang. Kelemahannya terletak pada subjektifitas dalam menentukan perkiraan arus kas masuk tahunan dan periode manfaat yang diharapkan.

Metode ini biasanya memberikan pertanda yang lebih dapat dipertanggung jawabkan dari pada metode-metode lainnya. Dengan menggunakan metode ini dan memilih estimasi tingkat reinvestasi yang terbaik, kita dapat menentukan proyek yang paling menguntungkan.

Contoh :

PT. ABC sedang mempertimbangkan untuk mengganti pimpinan 1 dengan pimpinan 2. Pimpinan 2 mensyaratkan pembayaran pada saat penandatanganan kontrak sebesar \$ 200.000, dan akan menerima gaji

sebesar \$ 330.000 per tahun. Gaji pimpinan 1 sekarang ini adalah \$ 140.000 per tahun. Pimpinan 2 dianggap lebih berbakat, dan PT.ABC mengharapkan kenaikan arus kas dari kegiatan usaha (gaji diabaikan) sebesar \$ 350.000 per tahun selama 10 tahun kedepan. Biaya modal adalah 12%. Sebagaimana ditunjukkan dalam perhitungan dibawah ini, karena nilai sekarang bersih bernilai positif, maka pimpinan 1 sebaiknya diganti dengan pimpinan 2.

Jawaban :

Tahun	Keterangan	Jumlah	x	Faktor	=	Nilai Sekarang
0	bonus penandatanganan kontrak	\$-200.000	x	1	=	\$-200.000
1-10	peningkatan gaji (\$300.000-\$140.000)	\$-160.000	x	5,6502a	=	\$-904.032
1-10	kenaikan arus kas tahunan dari kegiatan usaha	\$+350.000	x	5,6502a	=	\$ 1.977.570
Nilai Sekarang Bersih						= \$ 873.538

*Nilai sekarang dari suatu faktor anuitas selama 10 tahun dan tingkat suku bunga sebesar 12%.

G. Index Profitabilitas

Indeks profitabilitas (peringkat), yang juga disebut sebagai indeks selisih nilai sekarang atau rasio biaya/manfaat, adalah indeks bersih dan bukannya indeks agregat serta digunakan untuk membedakan investasi kas awal dengan investasi kas akhir. Bila anda menghadapi kendala anggaran, maka usulan proyek yang jumlah dananya berbeda dapat disusun menurut peringkat agar dapat diperbandingkan. Gunakanlah indeks profitabilitas sebagai alat untuk menyusun peringkat proyek berdasarkan daya tarik terbesar hingga terkecil.

$$\text{Indeks rentabilitas} = \frac{\text{Nilai sekarang dari arus masuk kas}}{\text{Nilai sekarang dari arus keluar kas}}$$

Pendekatan tingkat pengembalian internal (IRR) dan nilai sekarang bersih (NPV) dapat memberikan sinyal yang bertentangan apabila proyek proyek yang diperbandingkan mempunyai jangka waktu penyelesaian berbeda. Akan tetapi, indeks profitabilitas memberikan keputusan yang tepat dan lebih baik bila digunakan pada kondisi seperti itu.

Contoh :

Anda mempunyai informasi berikut yang berkaitan dengan dua usulan proyek:

	Usulan A	Usulan B
Investasi awal	\$100.000	\$10.000
Nilai sekarang dari arus kas masuk	\$500.000	\$90.000

Nilai sekarang bersih usulan A adalah \$400.000 dan usulan B adalah \$80.000. Berdasarkan pendekatan nilai sekarang bersih, maka usulan A lebih baik daripada usulan B, akan tetapi kesimpulan ini bisa menyesatkan bila mana perusahaan dihadapkan pada kendala anggaran. Dalam hal ini, indeks profitabilitas usulan B sebesar 9 jauh melampaui indeks profitabilitas usulan A sebesar 5. Dengan demikian, sebaiknya anda menggunakan indeks profitabilitas dalam mengevaluasi usulan- usulan proyek dalam situasi dimana terdapat kendala anggaran. Hasil bersihnya adalah bahwa usulan B lebih dapat diterima dibanding dengan usulan A.

Usulan proyek yang bersifat kesatuan

Usulan proyek yang bersifat kesatuan adalah usulan yang mensyaratkan diterimanya usulan proyek lain yang terkait. Oleh karena itu, usulan usulan proyek tersebut harus dipertimbangkan secara kelompok. Anda menghitung indeks profitabilitas untuk kelompok proyek tersebut.

Contoh :

Usulan	Nilai Sekarang dari Arus Kas Keluar	Nilai Sekarang dari Arus Kas Masuk
A	\$ 160.000	\$ 210.000
B	\$ 60.000	\$ 40.000
Total	\$ 220.000	\$ 250.000

$$\text{Indeks profitabilitas} = \frac{\$ 250.000}{\$ 220.000} = 1,14$$

H. Tingkat Pengembalian Internal (Tingkat Pengembalian Yang Disesuaikan Dengan Waktu)

Tingkat pengembalian internal (IRR) adalah pengembalian yang berasal dari suatu usulan proyek tertentu. IRR adalah tingkat diskonto yang membuat nilai sekarang bersih arus kas masuk sama dengan nilai sekarang bersih arus kas keluar sama dengan nol. Pendekatan IRR mengasumsikan bahwa arus kas masuk diinvestasikan kembali pada tingkat pengendalian internal yang besarnya sama.

Metode ini menggunakan pula cara perhitungan coba-coba (trial-and-error). Akan tetapi, penggunaan

komputer ataupun kalkulator yang dapat diprogram memudahkan proses perhitungan IRR.

Keunggulan metode IRR

1. Memperhitungkan nilai waktu dari uang
2. Lebih realistis dan akurat dibandingkan dengan metode tingkat pengembalian akuntansi

Kelemahan metode IRR

1. Sulit dan memakan waktu dalam proses penghitungannya, khususnya pada situasi dimana arus kas tidak sama besar.
2. Tidak mempertimbangkan besarnya dana investasi yang berbeda-beda untuk proyek-proyek yang sedang diperbandingkan, serta profitabilitas nominal dari masing-masing proyek.
3. Pada situasi dimana terdapat beberapa aliran arus kas yang negatif, maka proyek tersebut bisa jadi akan menghasilkan lebih dari satu angka IRR.

Untuk menyelesaikan tingkat pengembalian dimana arus kas masuk tidak sama, anda dapat menggunakan metode coba-coba disamping tabel nilai.

Contoh :

Sebuah proyek senilai \$100.000 diharapkan menghasilkan arus kas masuk sebagai berikut:

Tahun Arus Kas Masuk

1	\$50.000
2	\$30.000
3	\$20.000
4	\$40.000

Dengan menggunakan metode coba-coba, anda dapat menghitung tingkat pengembalian internal (IRR) sebagai berikut:

Tahun	10%	Nilai Sekarang	16%	Nilai Sekarang	18%	Nilai sekarang
1	0,909	\$45.450	0,826	\$43.100	0,847	\$42.350
2	0,826	24.780	0,743	22.290	0,718	21.540
3	0,751	15.020	0,641	12.820	0,609	12.180
4	0,683	27.320	0,552	22.080	0,516	20.640
		\$+112.570		\$+100.290		\$+96.710
Investasi		-100.000		-100.000		-100.000
Nilai sekarang Bersih		\$ -12.570		\$ +290		\$-3.290

Tingkat pengembalian internal (IRR) proyek tersebut sedikit lebih tinggi daripada 16%, karena pada tingkat pengembalian sebesar itu nilai sekarang bersih dari investasi mendekati nol.

Bila pengembalian atas investasi diperkirakan bulan sebesar satu sesudah kurun waktu 2 tahun, maka kita dapat menggunakan tabel nilai sekarang \$1 guna menghitung nilai IRR.

I. Proyek-Proyek Nondikresioner

Beberapa investasi dilakukan karena memang bukan merupakan kewajiban dan bukannya karena menghasilkan laba. Untuk proyek-proyek ini, anda akan hanya mempunyai arus kas yang negatif. Oleh karena itu, proyek-proyek yang leluasa anda pilih harus menghasilkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi daripada biaya modal guna menutup kerugian akibat pelaksanaan proyek-proyek yang bersifat kewajiban (nondiskresioner).

Contoh :

Sebuah perusahaan mempunyai proyek barang modal senilai \$30juta, dimana 25% diantaranya merupakan proyek yang bersifat kewajiban. Biaya modal perusahaan adalah 14%. Dengan demikian, perusahaan tersebut harus memperoleh penghasilan sebesar \$4,2 juta pertahun ($14\% \times \30 juta). Dalam hal ini, proyek diskresioner senilai \$22,5 juta ($\$30\text{juta} - 25\%$) harus menghasilkan 18,7 % ($\$4,2 \text{ juta} / \$22,5 \text{ juta}$) dan bukannya 14% agar sasaran perusahaan berupa penghasilan sebesar \$4,2 juta tercapai.

J. Perbandingan Beberapa Metode

Secara umum, metode arus kas yang didiskontokan (nilai sekarang bersih, tingkat pengembalian internal, dan indeks profitabilitas) menghasilkan kesimpulan yang sama terhadap proyek-proyek yang diperbandingkan. Tetapi dalam beberapa hal, metode-metode ini dapat memberikan peringkat yang berbeda untuk proyek-proyek yang sifatnya berdiri sendiri. Salah satu kondisi berikut ini dapat menghasilkan peringkat yang berlawanan:

1. Umur proyek berbeda-beda
2. Biaya salah satu proyek relatif lebih tinggi dari proyek lainnya.
3. Kecenderungan arus kas dari salah satu proyek merupakan kebalikan dari arus kas proyek lainnya.

Salah satu karakteristik perusahaan berikut ini juga dapat menghasilkan peringkat yang berlawanan:

1. Peluang investasi dimasa depan diperkirakan berbeda dari peluang yang ada sekarang, dan pihak investor mengetahui secara jelas apakah investasi mereka akan menguntungkan atau merugikan.
2. Ada penjatahan modal, yaitu tingkat pembiayaan maksimum untuk investasi barang modal.

Penyebab utama diperolehnya peringkat yang berbeda untuk proyek-proyek alternatif tersebut bila menggunakan metode nilai sekarang bersih atau tingkat pengembalian internal terkait dengan perbedaan asumsi tentang tingkat reinvestasi yang digunakan untuk mendiskontokan arus kas. Metode nilai sekarang bersih mengasumsikan bahwa arus kas di investasikan kembali pada tingkat biaya modal yang sama. Metode IRR mengasumsikan bahwa arus kas diinvestasikan kembali pada tingkat pengembalian internal yang sama.

K. Penganggaran Modal Dan Inflasi

Ketepatan pengambilan keputusan mengenai penganggaran modal akan tergantung pada keakuratan data arus kas masuk dan arus kas keluar. Sebagai contoh, kelalaian memperhitungkan perubahan tingkat harga akibat inflasi kedalam situasi penganggaran modal dapat menghasilkan kesalahan prediksi mengenai arus kas dan dengan demikian menghasilkan keputusan yang tidak tepat.

Lazimnya, para manajer nonkeuangan memiliki dua pilihan dalam menghadapi situasi penganggaran modal yang memperhitungkan inflasi.

1. Nyatakan kembali arus kas menurut nilai nominalnya dan kemudian didiskontokan arus kas itu pada biaya modal(tingkat pengembalian minimum yang diharapkan) nominal.
2. Nyatakan kembali arus kas maupun biaya modal menurut harga konstan dan diskontokan arus kas konstan itu dengan biaya modal yang konstan.

L. Pemeriksaan Proyek Pasca-Audit

Pemeriksaan proyek pasca-audit (pasca-penyelesaian) merupakan aspek kedua dari pemeriksaan kinerja proyek. Kita membandingkan arus kas aktual dari operasi proyek dengan estimasi arus kas yang digunakan sebagai dalih dari pelaksanaan proyek tersebut.

Ada beberapa alasan mengapa pemeriksaan proyek pasca-audit sangat bermanfaat. Pertama, para manajer yang mengusulkan proyek akan menjadi lebih berhati-hati sebelum merekomendasikan sebuah proyek. Kedua, pemeriksaan ini akan memperlihatkan tentang manajer manakah yang berulang kali bersifat optimis atau pesimistis dalam memperkirakan arus kas proyek. Pihak manajemen puncak akan mampu menilai penyimpangan yang mungkin diperkirakan dengan lebih baik pada saat manajer tertentu mengajukan usulan proyek.

Pemeriksaan pasca-audit juga memberikan peluang kepada kita untuk:

1. Memperkuat proyek-proyek yang berhasil
2. Memperkuat atau menyelamatkan proyek-proyek yang bermasalah

3. Menghentikan pelaksanaan proyek yang gagal sebelum banyak menimbulkan kerugian.
4. Meningkatkan kualitas proyek usulan dimasa depan secara keseluruhan.

M. Penganggaran Modal dan Organisasi Nirlaba

Sehubungan dengan organisasi/lembaga nirlaba, satu-satunya persoalan nyata yang dihadapi dalam rangka penggunaan penganggaran modal adalah memilih tingkat diskonto yang tepat. Beberapa organisasi nirlaba menggunakan tingkat suku bunga obligasi khusus yang diterbitkan sebagai tingkat diskonto.

Organisasi-organisasi lainnya menggunakan tingkat suku bunga yang dapat diperoleh dengan menyimpan uang dalam rekening dana abadi dari pada membelanjakannya untuk keperluan peningkatan modal. Tingkat diskonto yang ditentukan secara sembarang oleh dewan direksi juga sering digunakan.

N. Risiko dan Ketidakpastian

Analisis risiko sangatlah penting dalam membuat keputusan investasi modal mengingat bahwa investasi tersebut melibatkan modal dalam jumlah besar disamping juga hakikat jangka panjang dari investasi yang bersangkutan. Semakin tinggi risiko suatu proyek yang diusulkan, maka tingkat pengembalian yang diperoleh dari proyek itu haruslah semakin berguna mengimbangi risiko tersebut.

Kita harus mempertimbangkan hubungan timbal balik dari risiko yang mungkin dihadapi diantara semua

investasi. Dengan menggolongkan secara tepat hubungan timbal-balik tersebut, kita akan memperoleh kombinasi terbaik antara nilai sekarang bersih (NPV) yang diharapkan risiko yang mungkin dihadapi.

Beberapa metode yang dapat digunakan untuk memasukkan faktor risiko kedalam penganggaran modal adalah :

1. Tingkat diskonto yang disesuaikan terhadap risiko
2. Deviasi standar dan koefisien variasi
3. Ekuivalen kepastian
4. Semivarians
5. Simulasi
6. Analisis sensitivitas
7. Ranting (probabilitas) pengambilan keputusan

Beberapa cara lain guna menyesuaikan faktor ketidakpastian meliputi:

1. Mengurangi perkiraan umur investasi
2. Menggunakan perkiraan arus kas yang bersifat pesimistis
3. Memperbandingkan hasil-hasil perkiraan arus kas yang bersifat optimis, pesimistis, dan taksiran terbaik.

Tingkat diskonto yang disesuaikan terhadap risiko

Risiko dapat dimasukkan dalam penganggaran modal dengan menghitung arus kas yang mungkin diperoleh berdasarkan probabilitas dan menetapkan tingkat diskonto berdasarkan tingkat risiko dari masing-masing usulan proyek.

Berdasarkan pendekatan ini, nilai suatu investasi ditentukan melalui pendiskontoan arus kas yang

diharapkan pada tingkat diskonto yang memperhitungkan nilai waktu dari uang serta risiko yang terkandung dalam arus kas tersebut. Biaya modal (tingkat diskonto) disesuaikan terhadap risiko yang mungkin dihadapi dari suatu proyek.

Investasi yang menguntungkan ditunjukkan oleh nilai sekarang bersih (NPV) yang positif. Dengan menggunakan pendekatan ini, kita mengukur kelompok risiko dari suatu usulan investasi modal dan menetapkan tingkat diskonto yang disesuaikan terhadap risiko yang tepat untuk kelompok tersebut.

Contoh :

PT. ABC sedang mengevaluasi apakah akan menerima usulan proyek A atau B. masing-masing usulan itu mengamankan pengeluaran kas awal sebesar \$12.000 dan mempunyai umur ekonomis selama 3 tahun. Arus kas bersih tahunan, dan perkiraan angka probabilitas, adalah sebagai berikut:

Usulan A :

<u>Perkiraan Arus Kas Masuk Tahunan</u>	<u>Probabilitas</u>
\$5.800	0,4
6.400	0,5
7.000	0,1

Usulan B :

<u>Perkiraan Arus Kas Masuk Tahunan</u>	<u>Probabilitas</u>
\$3.400	0,3
8.000	0,5
11.000	0,2

Laju inflasi dan tingkat suku bunga diperkirakan sebesar 10%. Usulan A mempunyai risiko yang lebih rendah karena arus kas nya lebih stabil daripada arus kas usulan B. karena usulan A mempunyai risiko yang lebih rendah, maka tingkat diskonto yang ditetapkan adalah 8%, sedangkan usulan B risiko nya lebih tinggi dikenakan tingkat diskonto sebesar 10%.

Usulan A :

<u>Arus Kas</u>	<u>Probabilitas</u>	<u>Kemungkinan Arus Kas</u>
\$ 5.800	0,4	\$ 2.320
6.400	0,5	3.200
7.000	0,1	<u>700</u>
Perkiraan arus kas masuk tahunan		\$ 6.220

Usulan B :

<u>Arus Kas</u>	<u>Probabilitas</u>	<u>Kemungkinan Arus Kas</u>
\$ 3.400	0,3	\$ 1.020
8.000	0,5	4.000
11.000	0,2	<u>2.200</u>
Perkiraan arus kas masuk tahunan		\$ 7.220

Usulan A :

Tahun	Keterangan	Jumlah	Faktor	Nilai Sekarang
0	Investasi awal	\$-12.000	× 1	\$-12.000
1-3	Arus kas tahunan	+ 6.220	× 2,5771 ^a	<u>+16.030</u>
	Nilai sekarang bersih =			\$+4.030

Usulan B :

Tahun	Keterangan	Jumlah	Faktor	Nilai Sekarang
0	Investasi awal	\$-12.000	× 1	\$ -12.000
1-3	Arus kas tahunan	+ 7.220	× 2,4869 ^b	<u>+17.955</u>
	Nilai sekarang bersih =			\$ +5,995

^a Menggunakan tingkat diskonto 8%.

^b Menggunakan tingkat diskonto 10%.

Meskipun proyek B lebih berisiko dari proyek A, namun nilai sekarang bersih yang telah disesuaikan terhadap risiko proyek B ternyata lebih tinggi daripada proyek A. dengan demikian, PT. ABC sebaiknya memilih proyek B

Deviasi standar dan koefisien variasi

Risiko adalah ukuran penyebaran disekitar distribusi probabilitas, atau dalam hal ini penyimpangan arus kas terjadi disekitar nilai yang diharapkan. Risiko dapat diukur berdasarkan nilai absolut maupun nilai relatif. Pertama-tama, nilai yang diharapkan, \bar{A} adalah:

$$\bar{A} = \sum_{i=1}^n A_i p_i$$

dimana : A_i = nilai keluaran ke- i yang mungkin muncul

p_i = probabilitas bahwa keluaran ke- i akan muncul

n = jumlah keluaran yang mungkin muncul

Jadi, risiko absolut ditentukan oleh deviasi standar

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (A_i - \bar{A})^2 p_i}$$

Risiko relatif dinyatakan koefisien variasi:

$$\frac{\sigma}{\bar{A}}$$

O. Ekuivalen Kepastian

Pendekatan ekuivalen kepastian berkaitan dengan teori kepuasan (utility theory). Kita menentukan pada titik mana perusahaan merasa sama puas antara memilih sejumlah uang tertentu atau sejumlah uang yang diharapkan namun mengandung resiko. Nilai ekuivalen kepastian dikalikan dengan arus kas semula untuk mendapatkan arus kas ekuivalen kepastian. Kemudian kita menggunakan prosedur penganggaran modal seperti biasanya. Tingkat pengembalian bebas resiko digunakan sebagai tingkat diskonto metode nilai sekarang bersih (NPV) dan sebagai batas tingkat pengembalian pada metode tingkat pengembalian internal (IRR).

Contoh :

Biaya modal sebuah perusahaan adalah 14% sesudah pajak. Perusahaan tersebut sedang mempertimbangkan sebuah usulan proyek yang akan membutuhkan investasi awal sebesar \$50.000 dengan umur proyek selama 4 tahun. Berikut ini adalah data pelengkap untuk proyek tersebut.

<u>Tahun</u>	<u>Arus Kas Sesudah Pajak</u>	<u>Koefisien Ekuivalen Kepastian</u>
1	\$10.000	0,95
2	15.000	0,90
3	20.000	0,70
4	25.000	0,60

Tingkat pengembalian bebas risiko adalah 5%.

Arus kas masuk ekuivalen kepastian adalah:

Tahun	Arus kas Masuk sesudah Pajak	koefisien ekuivalen kepastian	arus masuk ekuivalen kas kepastian	faktor nilai sekarang pada 5%	nilai sekarang
1	\$10.000	0,95	\$ 9.500	0,9524	\$ 9.048
2	15.000	0,80	12.000	0,9070	10.884
3	20.000	0,70	14.000	0,8638	12.093
4	25.000	0,60	15.000	0,8277	<u>12.341</u>
					\$44.341

Nilai sekarang bersih :

Investasi awal	\$ -50.000
Nilai sekarang arus kas masuk	<u>+44.366</u>
Nilai sekarang bersih	\$ - 5.634

Dengan menggunakan cara coba-coba akan diperoleh tingkat pengendalian internal (IRR) sebesar 4%.

Usulan proyek tersebut sebaiknya ditolak karena nilai sekarang bersihnya negatif dan tingkat pengembalian internal (IRR) yang sebesar 4% lebih rendah dari pada tingkat pengembalian bebas resiko sebesar 5%.

P. Semivarians

Semivarians adalah nilai yang diharapkan atas kuadrat deviasi negatif dari keluaran yang mungkin diperoleh bila diukur terhadap titik acuan yang dipilih secara sembarang. Pendekatan ini mengukur resiko yang dapat diterapkan atas distribusi yang berbeda-beda dengan mengacu pada titik tertentu yang telah ditetapkan. Dalam perhitungan semivarians, deviasi positif dan negatif memberikan kontribusi yang berbeda terhadap resiko, sedangkan dalam perhitungan varians, deviasi positif dan

negatif dalam jumlah yang sama akan memberikan kontribusi yang sama terhadap resiko.

Q. Simulasi

Dengan melakukan simulasi kita dapat mendistribusikan probabilitas untuk sejumlah variabel (misalnya; pengeluaran, investasi atau penjualan per unit). Dengan memilih variabel-variabel ini secara acak dari distribusi tadi akan di peroleh perkiraan nilai sekarang bersih. Karena untuk mendapatkan hasil-hasil simulasi berdasarkan angka-angka acak memerlukan penggunaan komputer, maka simulasi proyek memerlukan biaya yang cukup besar.

R. Analisis Sensitivitas

Analisi sensitivitas dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Sebagai contoh, seorang manager keuangan ingin mengetahui sejauh mana penjualan tahunan dapat merosot dan tetap mencapai titik impas atas suatu investasi. Analisis sensitivitas dapat pula digunakan untuk menguji kepekaan suatu keputusan terhadap perkiraan harga jual dan biaya variabel per unit.

S. Ranting Pengambilan Keputusan

Ranting (probabilitas) pengambilan keputusan memperlihatkan secara grafik rangkaian keluaran yang mungkin muncul. Penganggaran modal memperlihatkan arus kas dan nilai sekarang bersih (NPV) proyek pada berbagai situasi mungkin dihadapi.

Keunggulan :

1. Memperlihatkan keluaran yang mungkin muncul dari proyek yang sedang dipertimbangkan
2. Membuat kita lebih menyadari bahwa proyek tersebut mungkin tidak menguntungkan
3. Menggambarkan hakikat kondisional dari arus kas pada tahun-tahun berikutnya

Kelemahan :

Beberapa persoalan terlalu rumit bila harus digambarkan secara tahun ke tahun. Sebagai contoh, proyek yang umur ekonomisnya 3 tahun dengan 3 keluaran yang mungkin muncul setiap tahunnya akan mempunyai 27 ranting.

Contoh :

PT.ABC ingin memperkenalkan salah satu diantara dua produk. Probabilitas dan nilai sekarang dari arus kas masuk adalah sebagai berikut:

<u>Produk</u>	<u>Investasi</u>	<u>Nilai Sekarang Arus Kas Masuk</u>	<u>Probabilitas</u>
A	\$225.000	\$ 450.000	0,4
		200.000	0,5
		- 100.000	0,1
B	80.000	320.000	0,2
		100.000	0,6
		- 150.000	0,2

	<u>Investasi Awal</u> (1)	<u>Probabilitas</u> (2)	<u>Nilai Sekarang Arus Kas Masuk</u> (3)	<u>Nilai Sekarang arus Kas masuk</u> (2) x (3)=(4)
Produk A	\$225.000	0,40	\$450.000	\$180.000
		0,50	200.000	100.000
		0,10	-100.000	-10.000
				<u>\$270.000</u>

Atau

Produk B	\$ 80.000	—	0,20	\$320.000	\$64.000
			0,60	100.000	60.000
			0,20	- 150.000	<u>-30.000</u>
					<u>\$94.000</u>

Nilai sekarang bersih :

$$\text{Produk A : } \$ 270.000 - \$ 225.000 = \$ 45.000$$

$$\text{Produk B : } \$ 94.000 - \$ 80.000 = \$ 14.000$$

Sebaiknya yang dipilih adalah produk A.

T. Korelasi Arus Kas Dari Waktu Ke Waktu

Bila arus kas tidak saling mempengaruhi dari satu periode ke periode berikutnya, maka cukup mudah bagi kita untuk mengukur resiko keseluruhan dari usulan investasi. Namun, dalam beberapa hal khususnya yang berkaitan dengan pengenalan produk baru, arus kas yang terjadi pada tahun-tahun awal mempengaruhi arus kas tahun-tahun berikutnya. Ini di sebut sebagai *arus kas yang tergantung kepada waktu* dan berdampak pada makin meningkatnya resiko proyek dari waktu ke waktu.

U. Distribusi Normal dan Analisis NPV: Membakukan Sebaran

Dengan asumsi bahwa arus kas *tidak saling mempengaruhi* dari waktu ke waktu. NPV yang diharapkan akan menjadi sebagai berikut :

$$\text{NPV} = \text{PV} - I$$

$$\sum_{t=1}^n \frac{\bar{A}_t}{(1+r)^t} \pm I$$

Deviasi standar NPV adalah :

$$\sigma = \sqrt{\sum_{t=1}^n \frac{\sigma_t^2}{(1+r)^{2t}}}$$

Nilai yang diharapkan dan deviasi standar memberikan informasi yang cukup banyak guna mengukur suatu resiko proyek investasi. Bila distribusi probabilitasnya berbentuk normal, maka dapat dibuat beberapa pernyataan probabilitas sehubungan dengan NPV proyek tersebut.

Contoh :

Probabilitas NPV suatu proyek yang menghasilkan NPV kurang dari atau lebih besar daripada nol dapat dihitung dengan membakukan sebaran normal x sebagai berikut :

$$Z = \frac{X \pm NPV}{\sigma}$$

Dimana : x = keluaran yang dicari

NPV = NPV yang diharapkan

Z = Sebaran normal baku yang nilai probabilitasnya dapat dicari

Soal :

1. Suatu tawaran investasi sebesar Rp. 20.000.000,- diharapkan selama 3 tahun mendatangkan proceeds Rp. 10.000.000,- per-tahun. Berapa proceeds nya?
 - a. Jika tidak memperhatikan *time value of money* :

Tahun	Investasi	Proceeds
0	20.000.000,-	-
1		10.000.000,-
2		10.000.000,-
3		10.000.000,-
J u m l a h		30.000.000,-

b. Jika memperhatikan *time value of money* (DF=10%)

Tahun	Investasi	DF 10%	Proceeds dengan DF 10%
0	20.000.000	1	-
1		0,909	$10.000.000 \times 0,909 = 9.090.000$
2		0,826	$10.000.000 \times 0,826 = 8.260.000$
3		0,751	$10.000.000 \times 0,751 = 7.510.000$
J U M L A H			24.860.000,-

- Jika tidak memperhatikan *time value of money* maka *proceeds* yang diperoleh selama 3 tahun adalah Rp. 30.000.000,-
 - Jika memperhatikan *time value of money* maka *proceeds* yang diperoleh selama 3 tahun adalah Rp. 24.860.000,-
2. Anda adalah seorang analis keuangan. Direktur penganggaran modal telah meminta anda untuk menganalisis dua usulan investasi modal, Proyek S dan Proyek T. Masing-masing proyek memiliki biaya sebesar \$ 10.000 dan biaya modal dari setiap proyek adalah 12 % . Ekspektasi arus kas bersih proyek adalah 12 % . Ekspektasi arus kas bersih proyek adalah sebagai berikut :

Ekspektasi Arus Kas Bersih

TAHUN	PROYEK S	PROYEK T
0	(\$10.000)	(\$10.000)
1	6.500	3.500
2	3.000	3.500
3	3.000	3.500
4	1.000	3.500

Pertanyaan :

- a. Hitunglah periode pembayaran kembali, nilai sekarang bersih (NPV). Tingkat pengembalian internal (IRR) dan tingkat pengembalian internal yang dimodifikasikan (MIRR) setiap proyek
- b. Manakah proyek yang sebaiknya diterima jika mereka bersifat independen
- c. Manakah proyek yang sebaiknya diterima jika mereka bersifat saling eksklusif

Jawaban :

Diketahui :

1. Tahun sebelum pengembalian penuh
 - Proyek S sesuai ekspektasi arus kas (tabel soal) modal akan kembali pada tahun ketiga ($\$6.500 + \$3.000 + \$500 = \10.000). JADI Tahun sebelum pengembalian penuh adalah tahun ke-2
 - Proyek T sesuai ekspektasi arus kas (tabel soal) modal akan kembali pada tahun ketiga ($\$3.500 + \$3.500 + \$3.500 = \10.000) JADI Tahun sebelum pengembalian penuh adalah tahun ke-2

2. Biaya yang belum dikembalikan pada awal tahun

* = $-\$10.000 - \6.500 (lihat tabel soal tahun pertama diharapkan arus kas 6.500)

= $-\$3.500$

= $-\$3.500 - \3.000 (lihat tabel soal tahun kedua diharapkan arus kas $\$3.000$)

= $-\$500$

Jadi \rightarrow Proyek S, biaya yang belum dikembalikan pada awal tahun adalah $-\$500$

* = $-\$10.000 - \3.500 (lihat tabel soal tahun pertama diharapkan arus kas 3.500)

= $-\$6.500$

= $-\$6.500 - \3.500 (lihat tabel soal tahun kedua diharapkan arus kas $\$3.500$)

= $-\$3.000$

JADI Proyek T, biaya yang belum dikembalikan pada awal tahun adalah $-\$3.000$

Hasil Ekspektasi Arus Kas Bersih (CFt)

TAHUN	PROYEK S	PROYEK T
0	(\$10.000)	(\$10.000)
1	(3.500)*	(6.500)
2	(500)	(3.000)
3	2.500	500
4	3.500	4.000

1. a. Pembayaran Kembali

Pembayaran kembali	=	Tahun sebelum pengembalian penuh	+	$\frac{\text{Biaya yang belum dikembalikan pada awal tahun}}{\text{Arus Kas selama tahun berjalan}}$
--------------------	---	----------------------------------	---	--

Pembayaran kembali S = $2 + \$ 5.00 / \$ 3.000 = 2,17$ years

Pembayaran kembali T = $2 + \$ 3.000 / \$ 3.500 = 2,86$ years

1. b. NILAI SEKARANG BERSIH

$$\begin{aligned} \text{NPV} &= \text{CF}_0 + \frac{\text{CF}_1}{(1+k)^1} + \frac{\text{CF}_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{\text{CF}_n}{(1+k)^n} \\ &= \sum_{t=0}^n \frac{\text{CF}_t}{(1+k)^t} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{NPV S} &= -\$10.000 + \frac{\$6.500}{(1+0,12)^1} + \frac{\$3.000}{(1+0,12)^2} + \frac{\$3.000}{(1+0,12)^3} + \frac{\$1.000}{(1+0,12)^4} \\ &= \$ 966,01 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{NPV T} &= -\$10.000 + \frac{\$3.500}{(1+0,12)^1} + \frac{\$3.500}{(1+0,12)^2} + \frac{\$3.500}{(1+0,12)^3} + \frac{\$3.500}{(1+0,12)^4} \\ &= \$ 630,72 \end{aligned}$$

1. c. TINGKAT PENGEMBALIAN INTERNAL

$$\begin{aligned} \text{IRR} = 0 &= \text{CF}_0 + \frac{\text{CF}_1}{(1+\text{IRR})^1} + \frac{\text{CF}_2}{(1+\text{IRR})^2} + \dots + \frac{\text{CF}_n}{(1+\text{IRR})^n} \\ 0 &= \sum_{t=0}^n \frac{\text{CF}_t}{(1+\text{IRR})^t} \end{aligned}$$

IRR S = 18,0 %

IRR T = 15,0%

1. d. MODIFIKASI IRR

$$\begin{aligned} \text{PV BIAYA} &= \text{PV NILAI AKHIR} \\ \sum_{t=0}^n \frac{\text{COF}_t}{(1+k)^t} &= \frac{\sum_{t=0}^n \text{CIF}_t (1+k)^{n-t}}{(1+\text{MIRR})^n} \\ \text{PV BIAYA} &= \frac{\text{TV}}{(1+\text{MIRR})^n} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{TV S} &= \frac{\$6.500}{(1+0,12)^3} + \frac{\$3.000}{(1+0,12)^2} + \frac{\$3.000}{(1+0,12)^1} + \$1.000 \\ &= \$17.255,23 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{TV T} &= \frac{\$3.500}{(1+0,12)^3} + \frac{\$3.500}{(1+0,12)^2} + \frac{\$3.500}{(1+0,12)^1} + \$3.500 \\ &= \$16.727,65 \end{aligned}$$

$$\text{MIRR S} = 14,61\%$$

$$\text{MIRR T} = 13,73\%$$

3. Suatu tawaran investasi sebesar Rp. 100.000.000,- *Proceeds* yang diharapkan selama 5 tahun adalah sebesar Rp. 22.500.000,- Apa pendapat saudara jika *cost of capital* 10 %.

Jawab:

Cost of capital = discount rate = tingkat discount = tingkat bunga.

PV *Proceeds* = 3,790 x Rp. 22.500.000,- = Rp. 85.275.000,-

Investasi = Rp. 100.000.000,-

NPV = - Rp. 14.725.000,-

Karena NPV negatif maka usulan investasi tersebut, tidak dapat diterima.



BAB 2

ANGGARAN BIAYA

OPERASI



TUJUAN PEMBELAJARAN:

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan pembaca dapat:

- *Memahami definisi anggaran biaya operasi*
 - *Memahami biaya pemasaran*
 - *Memahami biaya administrasi dan umum*
- *Memahami kegunaan anggaran biaya operasional*

A. Anggaran Biaya Operasional

Setelah keseluruhan proses 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 administrasi 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.

Menurut Rudianto (2009: 116) mendefinisikan **Anggaran Biaya Operasional** adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan distribusi dan penjualan produk perusahaan serta pengeluaran untuk menjalankan roda organisasi.

Biaya operasional 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.

Secara umum, biaya operasional dibagi ke dalam 2 kelompok besar, yaitu :

1. Biaya pemasaran
2. Biaya administrasi dan umum

B. 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 pesanan*.

1. Biaya penjualan

Biaya penjualan adalah keseluruhan aktivitas yang berkaitan dengan upaya untuk mencari dan memperoleh penjualan produk perusahaan. Biaya ini mencakup biaya iklan, pemberian contoh produk, komisi wiraniaga, biaya demo, dsb.

Nafarin (2004 : 105) mendefenisikan Biaya penjualan adalah biaya yang terjadi untuk kepentingan

penjualan produk utama. Biaya penjualan ada yang bersifat tetap, tetapi ada juga yang bersifat variabel.

a. Biaya Penjualan Variabel, seperti :

- Beban komisi penjualan
- Beban angkutan penjualan
- Beban perlengkapan penjualan

b. Biaya Penjualan Tetap, seperti :

- Beban depresiasi alat penjualan
- Beban gaji pegawai tetap bagian penjualan
- Dan lain – lain

2. Biaya pemenuhan pesanan

Biaya pemenuhan pesanan adalah keseluruhan biaya yang dikeluarkan berkaitan dengan upaya untuk memenuhi pesanan sesuai keinginan konsumen, yang mencakup biaya pergudangan, pengepakan dan pengiriman, pemberian kredit dan penagihan serta administrasi pemasaran.

Anggaran biaya pemasaran 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 dapat tercapai.

Karena itu, aktivitas pemasaran perlu direncanakan sebaik-baiknya, untuk menjamin bahwa produk perusahaan akan dibeli oleh konsumen. Itu berarti, mencakup seluruh aktivitas promosi, pemberian contoh barang, pelatihan untuk tenaga wiraniaga, aktivitas menelpon dan korespondensi pemasaran, hingga pengiriman barang kepada konsumen. Pada dasarnya, biaya pemasaran adalah seluruh biaya yang harus dikeluarkan untuk memindahkan produk perusahaan, sejak dari gudang perusahaan hingga ke tangan konsumen.

Anggaran biaya pemasaran mencakup keseluruhan biaya yang berkaitan dengan proses penjualan dan pendistribusian produk perusahaan yang meliputi :

1. Gaji staf administrasi penjualan
2. Gaji dan komisi wiraniaga
3. Gaji manajer pemasaran
4. Biaya iklan
5. Biaya pelatihan wiraniaga
6. Biaya telpon kantor pemasaran
7. Biaya listrik kantor pemasaran
8. Biaya penyusutan kantor pemasaran
9. Biaya penyusutan kendaraan pemasaran
10. Biaya alat tulis dan cetak kantor pemasaran
11. Biaya korespondensi
12. Biaya angkut
13. Contoh barang gratis
14. Biaya gudang
15. Biaya pengepakan dan pengiriman

16. Biaya penagihan

17. Macam-macam biaya pemasaran

Sebagian biaya pemasaran bersifat tetap jumlahnya pada setiap periode waktu. Dan sebagian lagi bersifat fluktuatif sesuai dengan volume aktifitas. Karena itu, di dalam proses penyusunan anggaran biaya pemasaran perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap biaya-biaya tersebut.

Kelompok biaya pemasaran yang merupakan biaya yang **bersifat tetap** jumlahnya adalah biaya-biaya yang tidak dipengaruhi oleh volume aktivitas, seperti :

1. Gaji staf administrasi pemasaran
2. Gaji wiraniaga
3. Gaji penyelia wiraniaga
4. Biaya penyusutan kantor pemasaran
5. Biaya penyusutan gudang
6. Biaya penyusutan kendaraan pemasaran
7. Dan lain-lain

Karena itu, biaya pemasaran yang bersifat tetap ini, dari satu periode ke periode relatif tidak berubah, kecuali terjadi kenaikan yang tidak disengaja. Kenaikan biaya tetap pemasaran yang disengaja dan direncanakan seperti : kenaikan gaji staf pemasaran, kenaikan gaji wiraniaga, penambahan jumlah staf administrasi pemasaran, penambahan jumlah wiraniaga, penambahan jumlah kendaraan pemasaran, perluasan gudang, dan sebagainya.

Biaya pemasaran variabel adalah biaya pemasaran yang jumlah biayanya akan dikeluarkan akan dipengaruhi berbagai tingkat aktivitas yang menjadi dasar

alokasi biaya tersebut. Biaya pemasaran variabel jumlahnya akan dipengaruhi oleh fluktuasi tingkat aktivitas atau hal-hal yang menjadi pemicu biaya tersebut. Biaya pemasaran bersifat variabel dan jumlahnya dipengaruhi oleh berbagai jenis aktivitas adalah sebagai berikut :

Jenis biaya	Dasar alokasi biaya
Komisi penjualan	Jumlah volume penjualan
Biaya iklan	Ruang iklan yang digunakan atau jumlah penayangan
Biaya pergudangan	Ukuran volume, bobot atau jumlah produk
Biaya pengepakan	Ukuran volume, bobot atau jumlah produk
Biaya pengiriman	Ukuran volume, bobot atau jumlah produk
Pemberian kredit dan penagihan	Jumlah pesanan pelanggan, transaksi atau jumlah faktur
Administrasi pemasaran	Jumlah pesanan pelanggan, transaksi atau jumlah faktur

Karena jumlah biaya jenis ini dipengaruhi secara langsung oleh aktivitas tertentu, berarti biaya jenis ini adalah biaya yang dapat dikendalikan secara langsung jumlahnya. Jika perusahaan ingin menurunkan jumlah anggaran biaya pemasaran variabel, maka volume aktivitas yang menjadi pemicu biaya tersebut harus dikurangi sesuai dengan jumlah yang diinginkan. Jika perusahaan ingin menambahkan biaya pemasaran variabel, maka volume

aktivitas biaya tersebut dapat dinaikkan sesuai dengan jumlah yang diinginkan.

Ilustrasi berikut mungkin dapat memperjelas pemahaman tentang teknik penyusunan anggaran biaya pemasaran.

PT. Tintamas sebuah perusahaan produsen pulpen yang berlokasi di Jakarta. Pada bulan November 2009, kantor pemasaran perusahaan ini membuat anggaran berkaitan dengan rencana kerja tahun 2010 untuk mendukung seluruh aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Bagian pemasaran ini dikepalai oleh seorang manajer pemasaran, dibantu oleh 4 orang staf pemasaran, 2 orang penyelia wiraniaga, 12 orang wiraniaga, 2 orang karyawan serba-serbi.

Rencana kerja kantor pemasaran PT. Tintamas adalah sebagai berikut :

- Produk perusahaan direncanakan dijual sebanyak 1.500.000 unit selama tahun 2010 (setiap 10 unit pulpen dikemas di dalam 1 kotak). Perusahaan mengalokasikan penjualan secara merata setiap bulannya dimana direncanakan dijual sebanyak 125.000 unit produk per bulan.
- Komisi penjualan Rp 1.000 per kotak untuk wiraniaga dan sebesar Rp 300 per kotak untuk penyelia wiraniaga. Sedangkan komisi yang akan diterima oleh manajer pemasaran adalah sebesar Rp 200 per kotak.
- Biaya iklan di koran Rp 2.000.000 per penayangan
- Biaya iklan di majalah Rp 3.000.000 per penayangan

- Jumlah penayangan iklan di koran dan majalah masing-masing sebanyak 48 kali setahun
- Biaya pengepakan sebesar Rp 8.000 per 10 kotak
- Gaji per bulan 4 orang staf pemasaran Rp 1.500.000 per orang
- Gaji per bulan manajer pemasaran sebesar Rp. 3.000.000
- Gaji per bulan 12 orang wiraniaga sebesar Rp 400.000 per orang
- Gaji per bulan 2 orang penyelia wiraniaga sebesar Rp 800.000 per orang
- Gaji per bulan 2 karyawan serba-serbi sebesar Rp 600.000 per orang
- Biaya transportasi diberikan kepada wiraniaga sebesar Rp 200.000 per orang per bulan
- Biaya penyusutan gedung kantor pemasaran sebesar Rp 15.000.000 per tahun
- Biaya penyusutan kendaraan pemasaran sebesar Rp 18.000.000 pertahun
- Biaya penyusutan peralatan kantor sebesar Rp 12.000.000
- Biaya listrik, air dan telepon sebesar Rp 4.000.000 per bulan

Berdasarkan data-data dan keterangan di atas, maka *anggaran pemasaran* PT. Tintamas untuk tahun 2010 adalah sebagai berikut :

- Gaji yang diperoleh manajer pemasaran adalah sebesar Rp 3.000.000 per bulan atau sebesar Rp 36.000.000 per tahun. Sedangkan komisi yang diperoleh manajer

pemasaran sebesar adalah Rp 200×150.000 kotak = Rp 30.000.000. karena setiap 10 unit pulpen dikemas di dalam 1 kotak, maka total penjualan yang direncanakan adalah sebesar 1.500.000 unit : 10 unit = 150.000 kotak

- Staf pemasaran digaji sebesar Rp 1.500.000 per orang per bulan. Berarti, jumlah gaji yang akan dibayarkan untuk 4 staf pemasaran adalah sebesar Rp $1.500.000 \times 4 \times 12$ bulan = Rp 72.000.000 per tahun
- Sedangkan gaji yang dibayarkan kepada penyelia wiraniaga adalah sebesar Rp 800.000 per bulan per orang. Maka total gaji 2 orang wiraniaga di dalam satu tahun adalah sebesar = $2 \times \text{Rp } 800.000 \times 12$ bulan = Rp 19.200.000. karena setiap penjualan 1 kotak pulpen, penyelia memperoleh komisi sebesar Rp 300, maka komisi yang diterima oleh 2 orang penyelia wiraniaga adalah sebesar = $\text{Rp } 300 \times 150.000 = \text{Rp } 45.000.000$ dalam setahun anggaran
- Setiap wiraniaga memperoleh gaji sebesar Rp 400.000 per bulan, maka gaji yang di anggarkan untuk 12 orang wiraniaga adalah sebesar = $\text{Rp } 400.000 \times 12$ orang $\times 12$ bulan = Rp 57.600.000. Dan setiap wiraniaga memperoleh komisi penjualan sebesar rp 1.000 per kotak pulpen, maka jumlah komisi penjualan yang dianggarkan untuk seluruh wiraniaga di dalam satu tahun adalah sebesar = 150.000 kotak $\times \text{Rp } 1.000 = \text{Rp } 150.000.000$

- Untuk beriklan di koran dan di majalah masing-masing direncanakan sebanyak 48 kali sepanjang tahun 2010, maka anggaran biaya iklan di koran di majalah adalah sebesar $= 48 \times (\text{Rp } 2.000.000 + \text{Rp } 3.000.000) = \text{Rp } 240.000.000$
- Biaya pengepakan adalah sebesar Rp 8.000 setiap 10 kotak atau sebesar Rp 800 per kotak. Sedangkan jumlah pulpen yang direncanakan dijual adalah sebesar 150.000 kotak, maka biaya pengepakan total yang dianggarkan adalah sebesar $= 150.000 \times \text{Rp } 800 = \text{Rp } 120.000.000$
- Biaya penyusutan gedung, kendaran dan peralatan kantor adalah biaya relative tidak berubah walaupun terjadi gejala fluktuasi aktivitas bagian pemasaran. Biaya jenis ini tidak akan berubah dari tahun ke tahun, kecuali terjadi perubahan jumlah atau nilai dari aktiva yang disusutkan.
- Dengan demikian, anggaran biaya pemasaran total PT Tintamas di dalam tahun 2010 adalah sebesar Rp 906.000.000 yang terdiri dari biaya tetap sebesar Rp 292.200.000 dan Rp 613.800.000 biaya variabel

Anggaran Biaya Pemasaran

Jenis biaya	Biaya tetap	Biaya Variabel	Total
Gaji & komisi manajer pemasaran	36.000.000	30.000.000	66.000.000
Gaji staf pemasaran	72.000.000		72.000.000
Gaji & komisi penyelia wiraniaga	19.200.000	45.000.000	64.200.000
Gaji & komisi wiraniaga	57.600.000	150.000.000	207.600.000
Gaji karyawan serba-serbi	14.400.000		14.400.000
Biaya iklan di majalah & koran		240.000.000	240.000.000
Biaya pengepakan		120.000.000	120.000.000
Biaya transportasi		28.800.000	28.800.000
Biaya penyusutan kendaraan	18.000.000		18.000.000
Biaya penyusutan gedung	15.000.000		15.000.000
Biaya penyusutan peralatan kantor	12.000.000		12.000.000
Biaya listrik, air dan telepon	48.000.000		48.000.000
J U M L A H	292.200.000	613.800.000	906.000.000

Untuk menyusun anggaran pemasaran bulanan, perusahaan tinggal melihat alokasi biaya pemasaran tetap dan anggaran pemasaran variabel. Karena biaya pemasaran tetap tidak dipengaruhi oleh tingkat aktivitas penjualan, maka anggaran biaya pemasaran tetap tahunan dibagi langsung 12 bulan. Sedangkan anggaran biaya pemasaran variabel dipengaruhi langsung oleh volume penjualan produk atau aktivitas lainnya pada bulan tertentu, amka alokasinya didasarkan [ada volume penjualan atau aktivitas pada bulan tersebut.

Dalam kasus PT. Tintamas, karena alokasi penjualan produk dilakukan secara merata sepanjang tahun, maka anggaran biaya pemasaran perusahaan dibagi secara merata pada setiap bulan yang ada.

Gaji dan komisi manajer pemasaran, di anggarkan sebesar Rp 66.000.000 dalam satu tahun yang terdiri dari biaya tetap sebesar $\text{Rp } 36.000.000 : 12 = \text{Rp } 3.000.000$ per bulan. Sedangkan biaya variabel sebesar Rp 30.000.000 juga dibagi dengan 12 karena penjualan yang direncanakan untuk satu tahun dialokasikan secara merata sepanjang tahun 2010, sehingga menghasilkan biaya sebesar Rp 2.500.000 per bulan. Akibatnya, gaji dan komisi manajer pemasaran dialokasikan sebesar Rp 5.500.000 ($3.000.000 + 2.500.000$) per bulan. Setelah semua jenis biaya pemasaran dihitung dengan cara yang sama, maka akan menghasilkan biaya pemasaran pada bulan januari sebesar Rp 75.500.000. Demikian pula dengan bulan-bulan berikutnya.

Jenis Biaya	Bulan			Triwulan			Total
	Jan	Feb	Mar	2	3	4	
Gaji & komisi manajer pemasaran	5.500	5.500	16.500	16.500	16.500	16.500	66.000
Gaji staf pemasaran	6.000	6.000	18.000	18.000	18.000	18.000	72.000
Gaji & komisi penyelia wiraniaga	5.350	5.350	16.050	16.050	16.050	16.050	64.200
Gaji & komisi wiraniaga	17.300	17.300	51.900	51.900	51.900	51.900	207.600
Gaji karyawan serba-serbi	1.200	1.200	3.600	3.600	3.600	3.600	14.400
Biaya iklan di majalah & koran	20.000	20.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Biaya pengepakan	10.000	10.000	30.000	30.000	30.000	30.000	120.000
Biaya transportasi	2.400	2.400	7.200	7.200	7.200	7.200	28.800
Biaya penyusutan kendaraan	1.500	1.500	4.500	4.500	4.500	4.500	18.000
Biaya penyusutan gedung	1.250	1.250	3.750	3.750	3.750	3.750	15.000
Biaya penyusutan peralatan kantor	1.000	1.000	3.000	3.000	3.000	3.000	12.000
Biaya listrik, air dan telepon	4.000	4.000	12.000	12.000	12.000	12.000	48.000

C. Biaya Administrasi Dan Umum

Selain aktivitas pemasaran, perusahaan memerlukan aktivitas keorganisasian. Aktivitas keorganisasian merupakan kegiatan administratif dan manajerial yang mengarahkan dan mendukung aktivitas lain dalam perusahaan.

Anggaran biaya administrasi dan umum adalah semua rencana biaya yang berkaitan dengan aktivitas operasional kantor untuk mengatur dan mengendalikan organisasi secara umum.

Aktivitas administrasi dan umum mencakup keseluruhan aktivitas umum perusahaan di luar aktivitas produksi dan pemasaran. Karena itu, lingkup kegiatan administrasi dan umum sangat luas, mencakup :

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

Biaya adminstrasi dan umum adalah biaya yang jumlahnya relatif tidak dipengaruhi oleh tingkat aktivitas perusahaan. Biaya ini juga tergolong biaya yang tidak berubah dari waktu ke waktu, kecuali memang direncanakan untuk berubah. Perubahan besarnya biaya administrasi dan umum, khususnya perubahan yang berupa penambahan biaya, dapat disebabkan oleh berbagai hal, baik yang direncanakan secara internal oleh

perusahaan maupun faktor eksternal yang tidak terhindarkan, seperti kenaikan gaji direksi, kenaikan gaji pegawai, kenaikan tarif listrik, air dan telepon.

Ilustrasi berikut ini mungkin dapat memperjelas pemahaman tentang teknik penyusunan anggaran biaya administrasi dan umum

PT. Tintamas sebuah perusahaan produsen pulpen yang berlokasi di Jakarta. Pada bulan November 2009 kantor administrasi perusahaan ini membuat anggaran berkaitan dengan rencana kerja tahun 2010 untuk mendukung seluruh aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pada tahun 2009 biaya yang dikeluarkan untuk administrasi dan umum adalah sebagai berikut :

Gaji 4 staf administrasi sebesar Rp 96.000.000; gaji 2 manajer sebesar Rp 72.000.000; gaji direktur sebesar Rp 84.000.000; biaya sewa kendaraan sebesar Rp 36.000.000 ; biaya urusan hukum sebesar Rp 24.000.000; biaya korespondensi sebesar Rp 6.000.000; biaya telepon sebesar Rp 12.000.000; biaya penyusutan gedung kantor Rp 15.000.000; biaya penyusutan kendaraan Rp 24.000.000; macam-macam biaya administrasi sebesar Rp 9.000.000.

Untuk tahun 2010, perusahaan menganggarkan kenaikan biaya administrasi dan umum. Perubahan tersebut mencakup hal-hal berikut :

- Kenaikan gaji staf administrasi sebesar 2%
- Kenaikan gaji manajer dan direktur masing-masing sebesar 20% dan 15%

- Direncanakan merekrut 2 orang staf administrasi baru, dengan gaji per bulan sebesar Rp 1.500.000 per orang
- Tarif listrik diperkirakan akan naik sebesar 20%
- Biaya-biaya yang lain diperkirakan tidak berubah

Berdasarkan data dan keterangan tersebut, maka biaya administrasi dan umum PT Tintamas dapat disusun sebagai berikut :

- Gaji 4 orang staf administrasi direncanakan naik sebesar 20%, maka anggaran biaya gaji untuk 4 orang staf ini adalah sebesar = $\text{Rp } 96.000.000 \times 120\% = \text{Rp } 115.200.000$ ditambah dengan rencana penambahan 2 orang staf baru dengan gaji perbulan masing-masing sebesar Rp 1.500.000 per orang = $2 \times 12 \text{ bulan} \times \text{Rp } 1.500.000 = \text{Rp } 36.000.000$, sehingga total gaji staf administrasi yang dianggarkan untuk tahun 2010 sebesar $\text{Rp } 115.200.000 + \text{Rp } 36.000.000 = \text{Rp } 151.200.000$
- Gaji manajer direncanakan naik sebesar 20%, maka anggaran gaji manajer adalah sebesar = $\text{Rp } 72.000.000 \times 120\% = \text{Rp } 86.400.000$
- Gaji direktur direncanakan naik sebesar 15%, maka anggaran gaji direktur adalah sebesar $\text{Rp } 84.000.000 \times 115\% = \text{Rp } 96.600.000$
- Biaya listrik diperkirakan naik sebesar 20% ,maka biaya listrik yang dianggarkan untuk tahun 2010 adalah sebesar = $\text{Rp } 18.000.000 \times 120\% = \text{Rp } 21.600.000$
- Karena biaya-biaya lain diperkirakan tidak berubah jumlahnya, maka total biaya administrasi dan umum

yang dianggarkan untuk tahun 2010 adalah sebesar Rp 469.800.000

Biaya Administrasi dan Umum Tahun 2010

Jenis Biaya	Jumlah
Gaji staf administrasi	151.200.000
Gaji manajer	86.400.000
Gaji direktur	96.600.000
Biaya sewa kendaraan	36.000.000
Biaya korespondensi	6.000.000
Biaya telepon	12.000.000
Biaya listrik	21.600.000
Biaya alat tulis dan cetak	12.000.000
Biaya penyusutan gedung	15.000.000
Biaya penyusutan kendaraan	24.000.000
Macam-macam biaya	9.000.000
Jumlah	469.800.000

D. Pembagian Biaya Bersama

Biaya bersama akan muncul akibat penggunaan fasilitas secara bersama. Misalnya sebuah gedung dipakai oleh bagian penjualan, bagian pabrik dan untuk kantor administrasi. Karena dipakai bersama maka secara proporsional biaya depresiasi gedung tersebut akan dialokasikan atau akan ditanggung oleh masing-masing bagian sesuai dengan luas gedung yang digunakan. Dasar yang digunakan untuk pembagian biaya bersama tergantung pada fasilitas tersebut. Misalnya untuk gedung didasarkan pada luas bangunan, kendaraan didasarkan kilometer pemakaian, dan lain sebagainya.

E. Kegunaan Anggaran Biaya Operasional

Kegunaan Anggaran Beban Operasi:

1. Secara umum mempunyai Tiga Kegunaan pokok (sebagai kegunaan Manajerial) yaitu:
 - sebagai pedoman kerja,
 - sebagai alat manajemen untuk menciptakan koordinasi kerja
 - sebagai alat manajemen untuk melakukan evaluasi atau pengawasan kerja
2. Secara khusus mempunyai kegunaan antara lain Sebagai dasar untuk menyusun anggaran kas karena sebagian dari beban operasi memerlukan pembayaran atau pengeluaran kas. Sedangkan sebagian lain dari beban operasi tidak memerlukan pembayaran atau pengeluaran kas, seperti misalnya biaya depresiasi dari aktiva tetap yang ada di lingkungan Bagian Administrasi Umum.

Contoh Soal:

1. PT KASKUS, sebuah perusahaan produsen kemeja pria , yang berlokasi di Bandung. Pada bulan Oktober 2009, kantor pemasaran perusahaan ini membuat anggaran berkaitan dengan rencana kerja tahun 2010 untuk mendukung seluruh aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Bagian pemasaran perusahaan ini dikepalai oleh seorang manajer pemasaran, dibantu oleh 5 orang staf pemasaran , 3 orang penyelia wiraniaga, 30 orang wiraniaga, 2 orang karyawan serba-serbi.

Rencana kerja kantor pemasaran PT. KASKUS adalah sebagai berikut :

- Volume penjualan 450.000 stel pakaian
- Komisi penjualan Rp 700 per stel untuk wiraniaga dan sebesar Rp 200 per stel untuk penyelia wiraniaga. Sedangkan komisi yang akan diterima oleh manajer pemasaran adalah sebesar Rp 100 per stel.
- Biaya iklan di koran Rp 2.500.000 per penayangan
- Biaya iklan di majalah Rp 4.000.000 per penayangan
- Jumlah penayangan iklan di koran dan majalah masing-masing direncanakan sebanyak 24 kali dan 48 kali.
- Biaya pengepakan sebesar Rp 5.000 per 10 stel pakaian
- Gaji per bulan 5 orang staf pemasaran Rp 2.000.000 per orang
- Gaji per bulan manajer pemasaran sebesar Rp. 3.500.000
- Gaji per bulan 30 orang wiraniaga sebesar Rp 600.000 per orang
- Gaji per bulan 3 orang penyelia wiraniaga sebesar Rp 1.000.000 per orang
- Gaji per bulan 2 karyawan serba-serbi sebesar Rp 700.000 per orang
- Biaya transportasi diberikan kepada wiraniaga sebesar Rp 300.000 per orang per bulan
- Biaya penyusutan gedung kantor pemasaran sebesar Rp 18.000.000 per tahun

- Biaya penyusutan kendaraan pemasaran sebesar Rp 25.000.000 per tahun
- Biaya penyusutan peralatan kantor sebesar Rp 12.000.000
- Biaya listrik, air dan telepon sebesar Rp 6.000.000 per bulan

Berdasarkan data dan keterangan diatas, susunlah anggaran biaya pemasaran PT KASKUS untuk tahun 2010!

Jawab :

Jenis biaya	Biaya tetap	Biaya Variabel	Total
Gaji & komisi manajer pemasaran	42.000.000	45.000.000	87.000.000
Gaji staf pemasaran	120.000.000		120.000.000
Gaji & komisi penyelia wiraniaga	36.000.000	270.000.000	306.000.000
Gaji & komisi wiraniaga	216.000.000	315.000.000	531.000.000
Gaji karyawan serba-serbi	16.800.000		16.800.000
Biaya iklan di majalah & koran		252.000.000	252.000.000
Biaya pengepakan		225.000.000	225.000.000
Biaya transportasi		108.000.000	108.000.000
Biaya penyusutan kendaraan	25.000.000		25.000.000
Biaya penyusutan gedung	18.000.000		18.000.000
Biaya penyusutan peralatan kantor	12.000.000		12.000.000
Biaya listrik, air dan telepon	72.000.000		72.000.000
J U M L A H	557.800.000	1.215.000.000	1.772.800.000

2. Susunlah anggaran beban administrasi untuk periode yang berakhir pada 31 November 2008 pada PT. Jomblo Bahagia. Beban administrasi disusun dengan

mengelompokkan beban-beban yang ada menjadi beban tetap dan variabel

- a. Penjualan bulan November 2006 : Rp 500.000.000
- b. Gaji bulanan pegawai bagian adm : Rp 240.000.000 per tahun
- c. Beban penyusutan kendaraan bagian adm : Rp 42.000.000 pertahun
- d. Beban Telepon : Rp 3000.000 per bulan dan 1,5% dari penjualan
- e. Beban Perlengkapan : 2 % dari penjualan
- f. Beban Listrik : Rp 24.000.000 pertahun

Jawab :

ANGGARAN BEBAN ADMINISTRASI PT. JOMBLO BAHAGIA Periode 31 November 2006			
Jenis Beban	Beban Tetap	Beban Variabel	Total
Gaji Karyawan	Rp20.000.000		Rp 20.000.000
Beban Penyusutan Kendaraan	Rp 3.500.000		Rp 3.500.000
Beban Telepon	Rp 3.000.000	Rp 7.500.000	Rp 10.500.000
Beban Perlengkapan		Rp10.000.000	Rp 10.000.000
Beban Listrik	Rp 2.000.000		Rp 2.000.000
			Rp 46.000.000

3. PT. Kalkulasindo adalah sebuah perusahaan produsen kalkulator yang berlokasi di Surabaya. Kantor administrasi dan umum perusahaan ini memiliki 8 orang karyawan administrasi, seorang tenaga serba-serbi, seorang manajer operasi, dan seorang direktur. Kantor pemasaran perusahaan ini memiliki seorang manajer pemasaran, 6 orang tenaga administrasi

pemasaran, 6 orang penyelia wiraniaga, 60 orang tenaga wiraniaga dan 4 orang tenaga serba-serbi.

Jumlah gaji bulanan dan komisi karyawan kantor administrasi dan kantor pemasaran perusahaan ini untuk tahun 2009 terlihat sebagai berikut :

Kantor Administrasi & Umum

Jenis biaya	Jumlah	
Gaji direktur	Rp	12.000.000
Gaji manajer kantor	Rp	6.000.000
Gaji karyawan administrasi/orang	Rp	2.200.000
Gaji karyawan serba-serbi/orang	Rp	800.000

Kantor Pemasaran

Jenis biaya	Jumlah	
Gaji manajer pemasaran		5.000.000
Gaji karyawan administrasi /orang		2.200.000
Gaji penyelia wiraniaga/orang		1.500.000
Gaji wiraniaga/orang		600.000
Gaji karyawan serba-serbi		800.000
Komisi wiraniaga /unit produk		2.000
Komisi penyelia wiraniaga/unit produk		800
Komisi manajer pemasaran/unit produk		400

Sedangkan biaya-biaya yang lain yang berkaitan dengan operasi kantor administrasi dan kantor pemasaran untuk tahun 2009 adalah sebagai berikut:

- Biaya listrik sebesar 66.000.000 dimana jumlah tersebut dibagi merata antara kantor administrasi dan kantor pemasaran
- Biaya telepon sebesar 72.000.000 dimana sebanyak 75% dibebankan kepada kantor pemasaran dan sisanya merupakan beban kantor administrasi

- Biaya pemakaian perlengkapan kantor sebesar 30.000.000 sebanyak 40% dibebankan pada kantor administrasi dan sisanya dibebankan pada kantor pemasaran

Berkaitan dengan pembuatan anggaran perusahaan untuk tahun 2010 kantor administrasi dan kantor pemasaran menyusun data sebagai berikut :

- Volume penjualan yang direncanakan 1.200.000 unit
- Gaji karyawan administrasi kantor dan kantor pemasaran, gaji penyelia, gaji karyawan serba-serbi, direncanakan akan dinaikkan sebesar 20%
- Gaji wiraniaga direncanakan akan dinaikan sebesar 15%
- Gaji manajer direncanakan akan dinaikan sebesar 15%
- Gaji direktur direncanakan akan dinaikan sebesar 10%
- Komisi untuk manajer, penyelia dan wiraniaga tidak berubah
- Diperkirakan biaya listrik akan naik sebesar 20%
- Biaya telepon juga diperkirakan akan naik sebesar 10%
- Biaya pemakaian perlengkapan kantor diperkirakan akan naik 40%

Berdasarkan data diatas, susunlah anggaran biaya komersial PT Kalkulasindo untuk tahun 2010, yang terdiri dari anggaran biaya pemasaran, biaya administrasi dan umum.

Jawab :

Anggaran biaya pemasaran

Jenis biaya	Biaya tetap	Biaya Variabel	Total
Gaji & komisi manajer pemasaran	69.000.000	480.000.000	549.000.000
Gaji karyawan administrasi	190.080.000		190.080.000
Gaji & komisi penyelia wiraniaga	129.600.000	960.000.000	1.089.600.000
Gaji & komisi wiraniaga	496.800.000	2.400.000.000 0	2.896.800.000
Gaji karyawan serba-serbi	46.080.000		46.080.000
Biaya listrik	39.600.000		39.600.000
Biaya telepon	59.400.000		59.400.000
Biaya pemakaian perlengkapan kantor	25.200.000		25.200.000
J U M L A H	1.055.760.000	3.840.000.000	4.895.760.000

Anggaran biaya administrasi dan umum

Jenis Biaya	Jumlah
Gaji direktur	158.400.000
Gaji manajer kantor	82.800.000
Gaji karyawan administrasi	253.440.000
Gaji karyawan serba-serbi	11.520.000
Biaya listrik	39.600.000
Biaya telepon	19.800.000
Biaya pemakaian perlengkapan kantor	16.800.000
J U M L A H	582.360.000



BAB 3

ANGGARAN LABA

RUGI



TUJUAN PEMBELAJARAN:

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan pembaca dapat:

- *Memahami definisi anggaran laba rugi*
- *Memahami pentingnya anggaran laba rugi*
 - *Menyusun anggaran laba rugi*

A. Anggaran Laba Rugi dan Peran Pentingnya

Secara umum tujuan didirikannya setiap perusahaan adalah untuk menghasilkan laba. Untuk dapat menghasilkan laba usaha, setiap perusahaan harus memiliki produk yang dapat dijual kepada masyarakat. Produk perusahaan adalah segala sesuatu yang menjadi sumber pendapatan perusahaan. Produk tersebut dapat berupa barang berwujud atau jasa. Jadi, pada dasarnya produk perusahaan hanyalah merupakan alat untuk mencapai tujuan umum perusahaan.

Anggaran Laba adalah jumlah laba yang ingin diperoleh perusahaan melalui berbagai aktivitas operasional yang mencakup kegiatan produksi dan penjualan didalam suatu periode tertentu. Melihat posisi sentral dan peran pentingnya laba didalam perusahaan tidak mengherankan juga kalau laba menjadi pemicu awal disusunnya anggaran perusahaan pada suatu periode tertentu. Laba menjadi fase awal yang harus dirumuskan para penyusun anggaran perusahaan, sebelum memasuki fase berikutnya, yaitu menentukan anggaran parsial lainnya.

B. Format Dasar

Dari seluruh anggaran operasi yang disusun suatu perusahaan, mulai dari anggaran penjualan, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja, anggaran biaya overhead dan anggaran biaya komersial, jika digabungkan akan menghasilkan anggaran laba.

Anggaran laba sebenarnya merupakan gabungan dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya. Anggaran laba merupakan rangkuman dari seluruh anggaran pendapatan dan anggaran biaya.

Dalam proses penyusunan anggaran laba, perlu dilihat lagi tentang susunan dan struktur biaya serta jenis persediaan didalam perusahaan manufaktur. Perusahaan manufaktur memiliki struktur biaya dan jenis persediaan sebagai berikut :

1. Biaya produksi :
 - Biaya bahan baku langsung
 - Biaya tenaga kerja langsung
 - Biaya overhead

Gabungan dari biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik membentuk biaya produksi. Itu berarti biaya produksi adalah keseluruhan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menghasilkan sejumlah produk yang siap dijual.

2. Biaya operasional :
 - Biaya pemasaran
 - Biaya administrasi dan umum

3. Persediaan

Jenis persediaan yang dimiliki perusahaan manufaktur terdiri dari 3 jenis persediaan, yaitu :

- Persediaan bahan baku
- Persediaan barang dalam proses
- Persediaan barang jadi

Format dasar anggaran laba rugi terlihat sebagai berikut :

Penjualan			xxxxx
Harga pokok penjualan :			
Biaya bahan baku	xxxxx		
Biaya tenaga kerja langsung	xxxxx		
Biaya overhead	xxxxx		
Biaya produksi		xxxxx	
Persediaan awal barang jadi		xxxxx	
Persediaan total barang jadi		xxxxx	
Persediaan akhir barang jadi		(xxxxx)	
Harga pokok penjualan			(xxxxx)
Laba kotor			xxxxx
Biaya komersial/operasional			(xxxxx)
Laba usaha sebelum pajak			xxxxx

Karena memiliki jenis dan struktur biaya serta jenis persediaan yang berbeda, maka dalam menyusun anggaran maupun laporan laba rugi, perusahaan manufaktur memiliki perbedaan dengan perusahaan jasa dan perusahaan dagang.

Jadi untuk menghitung anggaran laba didalam perusahaan manufaktur, perusahaan harus mengetahui besarnya anggaran penjualan, anggaran biaya produksi dan anggaran biaya komersial. Untuk mengetahui anggaran biaya produksi, harus dihitung terlebih dahulu besarnya anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead. Setelah diketahui anggaran biaya produksi yang dianggarkan, baru ditambahkan dengan persediaan awal barang dalam proses dan mengurangnya dengan biaya persediaan akhir barang dalam proses. Setelah itu baru ditambahkan dengan persediaan awal barang jadi dan mengurangnya dengan persediaan akhir barang jadi.

Hasilnya adalah harga pokok penjualan yang dianggarkan. Selisih antara penjualan yang dianggarkan dengan harga pokok penjualan yang dianggarkan, menghasilkan laba kotor yang dianggarkan. Laba kotor yang dianggarkan tersebut dikurangi dengan biaya komersial yang dianggarkan akan menghasilkan laba usaha yang dianggarkan.

C. Perencanaan dan Penganggaran Perusahaan

Perencanaan merupakan salah satu dari fungsi manajemen dan penganggaran merupakan salah satu jenis perencanaan. Penganggaran meliputi penganggaran perusahaan dan penganggaran bukan perusahaan. Penganggaran perusahaan berarti penganggaran untuk organisasi yang bertujuan mencari laba, sedangkan penganggaran bukan perusahaan (penganggaran nirlaba) berarti penganggaran untuk organisasi yang tidak bertujuan mencari laba.

Penganggaran beda dengan anggaran, perencanaan beda dengan rencana. Perencanaan adalah proses menyusun rencana, sedangkan rencana adalah hasil perencanaan. Penganggaran adalah proses menyusun anggaran, sedangkan anggaran adalah hasil penganggaran. Rencana dapat dinyatakan dalam angka (kuantitatif) tetapi dapat juga tidak dinyatakan dalam angka (kuantitatif), sedangkan anggaran dinyatakan dalam angka (kuantitatif) dan umumnya dalam satuan mata uang. Penganggaran sangat erat hubungannya dengan akunting, karena

penganggaran merupakan salah satu bidang akunting dan termasuk bagian akunting manajemen.

Anggaran banyak manfaatnya sebagai alat pelaksanaan pekerjaan, tetapi anggaran juga mempunyai kelemahan, sebab anggaran dibuat berdasarkan asumsi, bila asumsinya berubah maka anggaran kurang bermanfaat, kecuali direvisi sesuai dengan perubahan asumsi.

D. Fungsi dan Macam Anggaran

Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan memberikan gambaran yang jelas dalam satuan barang dan uang. Anggaran berfungsi sebagai alat pelaksanaan memberikan pedoman agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras. Anggaran berfungsi sebagai alat pengawasan, yaitu digunakan sebagai alat menilai pelaksanaan pekerjaan. Anggaran dapat dikelompokkan dari segi dasar penyusunan terdiri atas: anggaran variabel dan anggaran tetap, dari segi penyusunan terdiri atas anggaran periodik dan anggaran kontinu, dari segi jangka waktu terdiri atas: anggaran jangka panjang dan anggaran jangka pendek, dari segi bidangnya terdiri atas: anggaran operasional dan anggaran keuangan, dari segi kemampuan menyusun terdiri atas: anggaran komprehensif dan anggaran parsial, dari segi fungsinya terdiri atas anggaran apropriasi dan anggaran kinerja, dari segi penentuan harga pokok produk terdiri atas: anggaran tradisional dan anggaran berdasar kegiatan.

E. Menyusun Anggaran Laba Rugi

Ini merupakan Penyusunan anggaran operasional, yang terdiri dari :

1. Penyusunan Anggaran Jualan

Anggaran jualan adalah anggaran hasil penjualan. Jualan artinya hasil penjualan. Penjualan artinya proses menjual. Menjual artinya menyerahkan sesuatu kepada pembeli dengan harga tertentu pada saat tertentu.

Kegunaan anggaran jualan terutama sebagai dasar penyusunan anggaran lainnya, dan sebagai ujung tombak dalam memperoleh laba.

Faktor yang mempengaruhi anggaran jualan selain ramalan jualan, antara lain faktor: pemasaran, keuangan, ekonomis, teknis, kebijakan perusahaan, penduduk, kondisi, dan lain-lain.

Penyusunan anggaran jualan dimulai dari mempertimbangkan faktor yang mempengaruhi anggaran jualan. Setelah itu menetapkan harga jual untuk produk tertentu dan daerah tertentu. Kemudian membuat taksiran tiap jenis produk yang akan dijual dan penentuan produk yang akan dijual pada daerah tertentu. Langkah selanjutnya adalah memperhitungkan anggaran jualan, dan kemudian disusunlah anggaran jualan.

2. Penyusunan Anggaran Produk

Untuk menyusun anggaran produksi atau anggaran produk jadi dihasilkan periode ini dihitung berdasarkan anggaran jualan ditambah sediaan produk jadi akhir yang dianggarkan, menghasilkan produk jadi siap dijual. Produk jadi siap dijual dikurang sediaan produk jadi awal

menghasilkan produk yang dianggarkan, dalam hal ini anggaran produk jadi dihasilkan periode ini:

Anggaran produk dapat disusun dalam empat cara: (a) mengutamakan stabilitas produk, (b) mengutamakan stabilitas sediaan, (c) kombinasi stabilitas produk dengan stabilitas sediaan, (d) disesuaikan dengan keperluan manajemen.

3. Penyusunan Anggaran Bahan Baku

Tujuan utama disusun anggaran bahan baku adalah untuk menjaga kelancaran produksi, dan bahan baku adalah komponen utama dari suatu produk. Kuantitas bahan baku tersedia untuk dipakai adalah kuantitas bahan baku yang dibeli ditambah kuantitas sediaan bahan baku awal. Kuantitas bahan baku dipakai adalah kuantitas bahan baku tersedia untuk dipakai dikurang kuantitas sediaan bahan baku. Biaya bahan baku adalah kuantitas bahan baku dipakai dikali harga bahan baku per unit. Kuantitas bahan baku dipakai dapat juga diperoleh dari kuantitas produk jadi yang diproduksi periode ini dikali standar bahan baku dipakai per unit produk. Belian bahan baku adalah biaya bahan baku ditambah sediaan bahan baku awal dikurang sediaan bahan baku akhir.

4. Penyusunan Anggaran Biaya Konversi dan Beban Usaha

Seperti telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya bahwa penyusunan anggaran induk terdiri atas anggaran operasional dan anggaran keuangan. Anggaran operasional disusun untuk menyusun anggaran

laba rugi, sedangkan anggaran keuangan disusun untuk menyusun anggaran neraca.

F. Penyusunan Anggaran Beban Penjualan

Beban penjualan meliputi: beban komisi penjualan, beban promosi, beban distribusi, beban penghapusan piutang usaha, beban turun harga, tetapi tidak termasuk harga pokok barang terjual. Beban penghapusan piutang usaha dan beban turun harga yang termasuk beban penjualan, karena beban tersebut terjadinya ditaksir, sudah diduga. Penghapusan piutang usaha dan turun harga yang terjadinya tidak terduga (insidental) tidak termasuk beban penjualan, tetapi termasuk pos luar biasa (insidental).

Beban penjualan merupakan beban (biaya) yang dikelompokkan menurut fungsi organisasi, dalam hal ini beban penjualan merupakan tanggung jawab fungsi manajer penjualan atau yang lebih luas lagi. tanggung jawab fungsi manajer pemasaran. Beban penjualan terjadi sebagai akibat adanya kegiatan penjualan. Beban penjualan berguna untuk meningkatkan volume barang yang dijual.

Oleh karena itu, bila barang yang dijual tidak meningkat, sedangkan beban penjualan meningkat maka manajer harus bertanggung jawab mengenai permasalahan tersebut.

G. Penyusunan Anggaran Beban Administrasi dan Anggaran Rugi Laba

Anggaran beban administrasi dan umum merupakan salah satu unsur beban usaha. Beban usaha terdiri atas beban penjualan dan beban administrasi dan umum. Oleh karena itu, beban administrasi dan umum adalah beban usaha dikurang beban penjualan. Beban administrasi dan umum adalah beban selain beban penjualan, selain harga pokok barang terjual, selain beban non usaha.

Kegunaan anggaran beban administrasi dan umum pada dasarnya untuk menunjang kegiatan produksi dan kegiatan penjualan. Salah satu unsur beban administrasi dan umum adalah beban depresiasi bangunan, beban depresiasi kendaraan dan alat keperluan kantor. Untuk menentukan beban depresiasi ada beberapa metode yang dapat digunakan, antara lain: metode beban tetap, metode beban berkurang, metode beban bertambah, dan metode beban variabel.

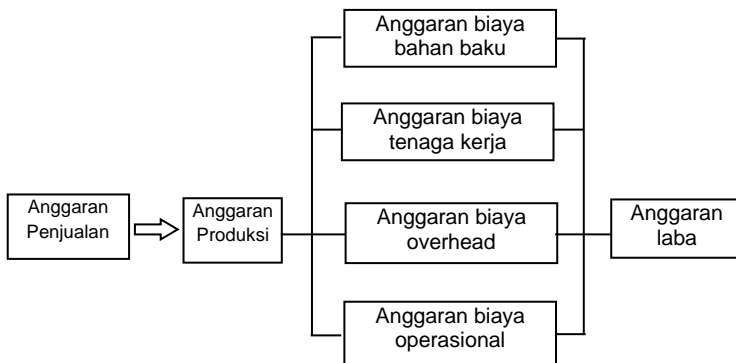
Anggaran beban administrasi dan umum adalah salah satu unsur anggaran operasional. Oleh karena itu, anggaran beban administrasi dan umum diperlukan dalam menyusun anggaran rugi-laba. Anggaran rugi-laba yang merupakan tujuan disusunnya anggaran operasional memerlukan anggaran keuangan, sebaliknya anggaran keuangan memerlukan anggaran operasional. Sebagai contoh, untuk menyusun anggaran rugi-laba (anggaran operasional) diperlukan anggaran sediaan (anggaran keuangan), seperti anggaran sediaan bahan baku untuk

menyusun anggaran biaya bahan baku, anggaran sediaan produk jadi dan sediaan produk dalam proses diperlukan untuk menyusun anggaran rugi-laba. Di sisi lain untuk menyusun anggaran keuangan (anggaran neraca), seperti anggaran modal sendiri (anggaran laba di tahan) diperlukan anggaran rugi-laba, karena rugi-laba mempengaruhi besar kecilnya modal sendiri (anggaran keuangan). Rugi mengurangi modal sendiri, sedangkan laba menambah modal sendiri

H. Metode A Posteriori

Metode a posteriori adalah metode penyusunan anggaran laba dimana jumlah laba ditetapkan sesudah proses perencanaan secara keseluruhan, termasuk penyusunan anggaran operasional.

Berikut peraga Prosedur penyusunan anggaran laba metode a posteriori :



Peraga ini menunjukkan bahwa, prosedur penyusunan anggaran laba dimulai dengan menyusun

anggaran penjualan, lalu dilanjutkan dengan anggaran produksi, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran operasional. Setelah seluruh anggaran operasional tersebut disusun, kemudian digabungkan menurut format anggaran laba seperti pada format anggaran laba diatas. Maka akan menghasilkan laba dengan sendirinya. Artinya, perusahaan tidak menetapkan anggaran laba dari awal penyusunan anggaran, tetapi anggaran laba disusun setelah seluruh anggaran operasional ditetapkan. Dan laba yang dianggarkan merupakan hasil akhir dari seluruh anggaran operasional tersebut.

Contoh ini mungkin dapat memperjelas pemahaman tentang teknik penyusunan anggaran laba. PT Rakindo adalah sebuah perusahaan produsen rak buku yang beralokasi di Malang-Jawa Timur. Pada akhir tahun 2009, perusahaan ini menyusun anggaran operasional untuk tahun 2010. Dari anggaran operasional yang telah disusun, dapat diringkas beberapa hal penting sebagai berikut : perusahaan merencanakan menjual sebanyak 5.300 unit rak dengan harga jual sebesar Rp 300.000 per unit, sehingga nilai penjualan dianggarkan sebesar Rp 1.590.000.000, biaya bahan baku dianggarkan sebesar Rp 776.500.000, biaya tenaga kerja langsung dianggarkan sebesar Rp 152.000.000, dan biaya overhead dianggarkan sebesar Rp 148.000.000. Sedangkan untuk biaya operasional dianggarkan sebesar Rp 198.000.000 untuk biaya pemasaran Rp 90.500.000 untuk biaya administrasi dan umum. Pada akhir 2010 diperkirakan

nilai persediaan yang ada sebesar Rp 125.000.000 dan pada awal tahun 2010 nilai persediaan diperkirakan sebesar Rp 73.500.000.

Berdasarkan data tersebut, maka perusahaan dapat menyusun anggaran laba untuk tahun 2010 sebagai berikut :

Tabel 1.1 Anggaran Laba Tahun 2010

Penjualan		1.590.000.000
Harga pokok penjualan :		
Biaya bahan baku		776.500.000
Biaya tenaga kerja langsung	152.000.000	
Biaya overhead	<u>148.000.000</u>	
Biaya produksi		1.076.500.000
Persediaan awal barang jadi		<u>73.500.000</u>
Persediaan total barang jadi		1.150.000.000
Persediaan akhir barang jadi		<u>(125.000.000)</u>
Harga pokok penjualan		<u>(1.025.000.000)</u>
Laba kotor		565.000.000
Biaya operasional		<u>(268.500.000)</u>
Laba usaha yang dianggarkan		296.500.000

Dari penyusunan anggaran laba diatas, terlihat bahwa biaya produksi yang dianggarkan untuk tahun 2010 adalah sebesar Rp 1.076.500.000 yang merupakan gabungan dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead yang dianggarkan. Biaya produksi tersebut ditambah dengan taksiran nilai persediaan barang jadi awal tahun dan dikurangi dengan taksiran nilai persediaan pada akhir tahun menghasilkan HPP sebesar Rp 1.025.000.000. nilai penjualan sebesar Rp 1.590.000.000 dikurangi dengan HPP tsb akan menghasilkan laba kotor

yang dianggarkan sebesar Rp 565.000.000. laba kotor tsb dikurangi dengan biaya operaasional sebesar Rp 268.500.000 menghasilkan laba yang dianggarkan sebesar Rp 296.500.000.

I. Metode A Priori

Metode a priori adalah metode penyusunan anggaran laba dimana jumlah laba ditentukan pada tahap awal proses perencanaan secara keseluruhan.

Contoh 1.2 ini mungkin dapat memperjelas pemahaman tentang teknik penyusunan anggaran laba. PT Rakindo adalah sebuah perusahaan produsen rak buku yang beralokasi di Malang-Jawa timur. Pada akhir tahun 2009, perusahaan ini menyusun anggaran operasional untuk tahun 2010. Dari anggaran operasional yang telah disusun, dapat diringkas beberapa hal penting sebagai berikut : perusahaan merencanakan menjual sebanyak 5.300 unit rak dengan harga jual sebesar Rp 300.000 per unit, sehingga nilai penjualan dianggarkan sebesar Rp 1.590.000.000, biaya bahan baku dianggarkan sebesar Rp 776.500.000, biaya tenaga kerja langsung dianggarkan sebesar Rp 152.000.000, dan biaya overhead dianggarkan sebesar Rp 148.000.000. Sedangkan untuk biaya operasional dianggarkan sebesar Rp 198.000.000 untuk biaya pemasaran Rp 90.500.000 untuk biaya administrasi dan umum. Pada akhir 2010 diperkirakan nilai persediaan yang ada sebesar Rp 125.000.000 dan pada awal tahun 2010 nilai persediaan diperkirakan sebesar Rp 73.500.000.

Berdasarkan data tersebut, maka perusahaan dapat menyusun anggaran laba untuk tahun 2010 sebagai berikut :

Anggaran Laba Tahun 2010

Penjualan	1.590.000.000
Harga pokok penjualan :	
Biaya bahan baku	776.500.000
Biaya tenaga kerja langsung	152.000.000
Biaya overhead	<u>148.000.000</u>
Biaya produksi	1.076.500.000
Persediaan awal barang jadi	<u>73.500.000</u>
Persediaan total barang jadi	1.150.000.000
Persediaan akhir barang jadi	<u>(125.000.000)</u>
Harga pokok penjualan	<u>(1.025.000.000)</u>
Laba kotor	565.000.000
Biaya operasional	<u>(268.500.000)</u>
Laba usaha yang dianggarkan	296.500.000

Jika perusahaan menganggarkan laba sebesar Rp 400.000.000 untuk tahun 2010, maka anggaran yang telah disusun dengan menggunakan metode a posteriori tsb tidak dapat mencapai laba yang telah ditargetkan.

Keterangan	Anggaran Lama	Anggaran Baru
Penjualan	1.590.000.000	?
HPP	(1.025.000.000)	(1.025.000.000)
Biaya Operasional	(268.500.000)	(268.500.000)
Laba Usaha	296.500.000	400.000.000

Untuk memperoleh nilai penjualan baru dengan target laba sebesar Rp 400.000.000 maka nilai penjualan tsb adalah sebesar penjumlahan dari HPP, biaya operasional dan laba usaha. Itu berarti, nilai penjualan yang dianggarkan adalah sebesar:

$$\begin{aligned}\text{Nilai penjualan} &= 1.025.000.000 + 268.500.000 + 400.000.000 \\ &= \text{Rp } 1.693.500.000\end{aligned}$$

Dengan nilai penjualan yang dianggarkan sebesar Rp 1.693.500.000 dan jumlah produk yang dijual sebesar 5.300 unit, maka harga jual produk yang baru adalah sebesar Rp 319.528,3. Harga jual yang baru tersebut dibulatkan menjadi 320.000 per unit. Dan perusahaan menganggap kenaikan harga jual sebesar Rp 20.000 Per unit dari harga jual sebelumnya, tidak akan berpengaruh negatif terhadap permintaan konsumen akan produk tersebut. Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka nilai penjualan yang baru adalah sebesar :

$$\begin{aligned}\text{Nilai penjualan} &= \text{Rp } 320.000 \times 5.300 \text{ unit} \\ &= \text{Rp } 1.696.000.000\end{aligned}$$

Berdasarkan harga jual dan nilai penjualan yang baru, maka anggaran laba yang baru dapat disusun sebagai berikut :

Anggaran Laba Tahun 2010

Penjualan	1.696.000.000
Harga pokok penjualan :	
Biaya bahan baku	776.500.000
Biaya tenaga kerja langsung	152.000.000
Biaya overhead	<u>148.000.000</u>
Biaya produksi	1.076.500.000
Persediaan awal barang jadi	<u>73.500.000</u>
Persediaan total barang jadi	1.150.000.000
Persediaan akhir barang jadi	<u>(125.000.000)</u>
Harga pokok penjualan	<u>(1.025.000.000)</u>
Labanya kotor	671.000.000
Biaya operasional	<u>(268.500.000)</u>
Labanya usaha yang dianggarkan	402.500.000

Dengan harga jual yang telah dinaikkan dari harga semula sebesar Rp 300.000 per unit menjadi Rp 320.000 per unit dengan volume penjualan sebesar Rp 5.300 unit, akan menghasilkan nilai penjualan sebesar Rp 1.696.000.000. Dengan harga pokok penjualan sebesar Rp 1.025.000.000 akan menghasilkan laba kotor yang dianggarkan sebesar Rp 671.000.000. karena biaya operasional dianggarkan sebesar Rp 268.500.000 maka akan menghasilkan laba usaha sebesar Rp 402.500.000. ini berarti target laba yang ditetapkan sebesar Rp 400.000.000 dapat dicapai.

J. Metode Pragmatis

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.

Contoh berikut mungkin dapat semakin memperjelas pemahaman tentang penggunaan metode pragmatis didalam penyusunan anggaran laba. Misalnya, dalam kasus PT Mejaku, dimana perusahaan tersebut memiliki kapasitas produksi dalam satu tahun sebesar 1.200 unit meja. Untuk menghasilkan produk dengan volume tersebut, biaya tetap yang dikeluarkan terdiri dari :

- Biaya overhead tetap sebesar Rp160.000.000
- Biaya pemasaran tetap sebesar Rp 55.000.000
- Biaya administrasi dan umum Rp145.000.000

Sedangkan biaya variabel yang dibutuhkan oleh setiap unit produk terdiri dari :

- Biaya bahan baku sebesar Rp 550.000

- Biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp 200.000
- Biaya overhead variabel sebesar Rp 100.000
- Biaya pemasaran variabel sebesar Rp 50.000

Tahun 2009, perusahaan menjual produknya dengan harga sebesar Rp 2.500.000 per unit, dan tahun 2010 perusahaan tidak merencanakan kenaikan harga jual produknya.

Data volume penjualan dan perolehan laba usaha perusahaan pada tahun tahun sebelumnya adalah sebagai berikut :

Tahun	Volume penjualan	Laba usaha
2002	507	548.000.000
2003	596	762.000.000
2004	642	795.000.000
2005	705	875.000.000
2006	785	940.000.000

Seandainya perusahaan ingin menggunakan volume penjualan sebagai titik awal penyusunan anggaran, dan menggunakan metode *least square* untuk menetapkan volume penjualan tahun 2010, maka akan menghasilkan volume penjualan sebagai berikut :

Tahun	Tahun ke	Volume penjualan	X_i	$X_i \cdot Y_i$	X_i^2
2005	0	507	-2	(1.014)	4
2006	1	596	-1	(596)	1
2007	2	642	0	0	0
2008	3	705	1	705	1
2009	4	785	2	1.570	4
	Total	3.235		665	10

$$a = 3.235 : 5 = 647$$

$$b = 665 : 10 = 66,5$$

$$x = 3$$

$$\text{Penjualan Tahun 2010 } Y = a + b \cdot x$$

$$647 + 66,5 (3) = 846,5 \text{ unit atau } 847 \text{ unit}$$

**Tabel 1.3 Anggaran Laba Tahun 2010
(Metode Pragmatis)**

Penjualan	2.117.500.000
Harga pokok penjualan :	
Biaya bahan baku	465.850.000
Biaya tenaga kerja langsung	169.400.000
Biaya overhead	<u>244.700.000</u>
Biaya produksi	879.950.000
Persediaan awal barang jadi	_____ 0
Persediaan total barang jadi	879.950.000
Persediaan akhir barang jadi	_____ 0
Harga pokok penjualan	<u>(879.950.000)</u>
Labakotor	<u>1.237.550.000</u>
Biaya operasional	
Biaya pemasaran	97.350.000
Biaya administrasi dan umum	<u>145.000.000</u>
	<u>(242.350.000)</u>
Labausaha yang dianggarkan	995.200.000

Dari tabel tersebut terlihat bahwa dengan bertitik tolak dari volume penjualan yang ditetapkan perusahaan sebesar 847 unit meja untuk tahun 2010, perusahaan akan memperoleh laba usaha sebesar Rp 995.200.000.

Anggaran laba tersebut terdiri dari berbagai elemen yang saling terkait, mulai anggaran penjualan sampai dengan biaya produksi dan anggaran biaya operasional, dengan perincian sebagai berikut :

Penjualan	= Rp 2.500.000 x 847 unit
	= Rp 2.117.500.000
Biaya bahan baku	= Rp 550.000 x 847 unit
	= Rp 465.850.000
Biaya tenaga kerja	= Rp 200.000 x 847 unit
	= Rp 169.400.000
Biaya overhead	= Rp 160.000.000+(847 unit x 100.000)
	= Rp 244.700.000
Biaya pemasaran	= Rp 55.000.000+(847 x 50.000)
	= Rp 97.350.000
Biaya administrasi	= Rp 145.000.000

Seandainya perusahaan ingin menggunakan jumlah perolehan laba sebagai titik awal penyusunan anggaran, dan menggunakan metode *least square* untuk menetapkan jumlah laba yang ingin dicapai pada tahun 2010, maka akan menghasilkan jumlah laba sebagai berikut :

Tahun	Tahun ke	Laba usaha	X_i	$X_i \cdot Y_i$	X_i^2
2005	0	548.000.000	-2	(1.096.000.000)	4
2006	1	762.000.000	-1	(762.000.000)	1
2007	2	795.000.000	0	0	0
2008	3	875.000.000	1	875.000.000	1
2009	4	940.000.000	2	1.880.000.000	4
Total		3.920.000.000		897.000.000	10

$$a = 3.920.000.000 : 5 = 784.000.000$$

$$b = 897.000.000 : 10 = 89.700.000$$

$$x = 3$$

$$\text{Target laba tahun 2010; } Y = a + b \cdot x$$

$$= 784.000.000 + 89.700.000 (3)$$

$$= 784.000.000 + 269.100.000$$

$$= 1.053.100.000$$

Dengan demikian jumlah laba yang akan dijadikan target untuk dicapai perusahaan pada tahun 2010 adalah sebesar

Rp 1.053.100.000. dan jumlah laba yang ditargetkan tersebut dijadikan titik tolak dalam menyusun anggaran laba dan anggaran operasional untuk tahun 2010.

$$\begin{aligned} \text{Nilai penjualan} &= \frac{360.000.000 + 1.053.100.000}{1 - \frac{900.000}{2.500.000}} \\ &= \text{Rp } 2.207.968.750 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Volume penjualan} &= \text{nilai penjualan} : \text{harga jual unit produk} \\ &= 2.207.968.750 : 2.500.000 \\ &= 883,1875 \text{ unit atau } 884 \end{aligned}$$

Anggaran Laba Tahun 2010 (Metode Pragmatis)

Penjualan 2.210.000.000

Harga pokok penjualan :

Biaya bahan baku		486.200.000
Biaya tenaga kerja langsung	176.800.000	
Biaya overhead	<u>248.400.000</u>	
Biaya produksi		911.400.000
Persediaan awal barang jadi		<u>0</u>
Persediaan total barang jadi		911.400.000
Persediaan akhir barang jadi		<u>0</u>
Harga pokok penjualan		<u>(911.400.000)</u>
Laba kotor		1.298.600.000
Biaya operasional		
Biaya pemasaran	99.200.000	
Biaya administrasi dan umum	<u>145.000.000</u>	
		<u>(244.200.000)</u>
Laba usaha yang dianggarkan		1.054.400.000

Anggaran laba tersebut terdiri dari berbagai elemen yang saling terkait, mulai anggaran penjualan sampai dengan

anggaran biaya produksi dan anggaran biaya operasional, dengan perincian sebagai berikut :

- ✓ Penjualan = Rp 2.500.000 x 884 unit
= Rp 2.210.000.000
- ✓ Biaya bahan baku = Rp 550.000 x 884 unit
= Rp 486.200.000
- ✓ Biaya tenaga kerja = Rp 200.000 x 884 unit
= Rp 176.800.000
- ✓ Biaya overhead = Rp 160.000.000+(884 unit x 100.000)
= Rp 248.400.000
- ✓ Biaya pemasaran = Rp 55.000.000+(884 x 50.000)
= Rp 99.200.000
- ✓ Biaya administrasi = Rp 145.000.000

Sebagai ilustrasi penyusunan anggaran laba rugi digunakan data dari perusahaan Kecap Asli pada tahun 2016 sebagai berikut:

1. Sediaan produk dalam proses (PDP) awal 10 botol dengan tingkat penyelesaian BBB 80%, BTKL 30%, dan BOP 40%.
2. Anggaran sediaan produk dalam proses (PDP) akhir sebanyak 18 botol dengan tingkat penyelesaian BBB 100%, BTKL 50% dan BOP 50%.
3. Produk dijual dianggarkan tahun ini 148 botol dengan harga jual per botol Rp.700 = RP.103.600. sediaan produk jadi awal 15 botol.
4. Anggaran produk jadi periode ini 182 botol.
5. Harga pokok standar produk kecap per botol

6. Beban usaha dianggarkan setahun Rp 37.826 terdiri atas beban usaha tetap Rp 28.100 dan beban usaha variabel Rp 9.726

Berdasarkan data tersebut dibuat beberapa perhitungan untuk menyusun anggaran laba rugi.

Langkah pertama, menghitung sediaan produk jadi akhir sebagai berikut.

Jualan	148 botol	
Sediaan produk	<u>?</u> botol	+
Produk siap dijual	197 botol	
Sediaan produk jadi awal	<u>15</u> botol	-
Produk jadi	182 botol	
Sediaan produk dalam proses (PDP) akhir	<u>18</u> botol	+
Produk dihasilkan / produk diproses	200 botol	
Sediaan produk dalam proses (PDP) awal	<u>10</u> botol	-
Produk masuk produksi periode ini	190 botol	

Tampak pada perhitungan tersebut sediaan produk jadi akhir belum diketahui. Sediaan produk jadi dapat diketahui sebanyak 49 botol dengan cara mengurangi produk siap dijual 197 botol dengan jualan 148 botol.

Langkah kedua, menghitung unit ekuivalen produk dengan metode masuk pertama keluar pertama (MPKP) sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{Produk jadi} + \text{Ekuivalen PDP Akhir} - \text{Ekuivalen PDP Awal} \\ \text{BBB} &= 182 + (18 \times 100\%) - (10 \times 80\%) = 192 \text{ botol} \\ \text{BTKL} &= 182 + (18 \times 50\%) - (10 \times 30\%) = 188 \text{ botol} \\ \text{BOP} &= 182 + (18 \times 50\%) - (10 \times 40\%) = 187 \text{ botol} \end{aligned}$$

Langkah ketiga, menghitung biaya pabrik variabel sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 \text{BBB} &= 192 \text{ botol} + \text{Rp } 320 = \text{Rp } 61.440 \\
 \text{BTKL} &= 188 \text{ botol} + \text{Rp } 50 = \text{Rp } 9.400 \\
 \text{BOPV} &= 187 \text{ botol} + \text{Rp } 68 = \underline{\text{Rp } 12.716} \\
 \text{Biaya pabrik variabel} & \qquad \qquad \qquad \text{Rp } 83.556
 \end{aligned}$$

Langkah keempat, menghitung sediaan dengan metode pengharga-pokokan penuh (PP) dan pengharga-pokokan variabel (PV) sebagai berikut.

Sediaan produk jadi awal

$$\text{PP} = 15 \text{ botol} \times \text{Rp } 470 = \text{Rp } 7.050$$

$$\text{PV} = 15 \text{ botol} \times \text{Rp } 438 = \text{Rp } 6.570$$

Sediaan produk jadi akhir

$$\text{PP} = 49 \text{ botol} \times \text{Rp } 470 = \text{Rp } 23.030$$

$$\text{PV} = 49 \text{ botol} \times \text{Rp } 438 = \text{Rp } 21.462$$

Sediaan produk dalam proses awal

	<u>PP</u>	<u>PV</u>
BBB = 10 x 80% x Rp 320	= Rp 2.560	Rp 2.560
BTKL = 10 x 30% x Rp 50	= Rp 150	Rp 150
BOPV = 10 x 40% x Rp 68	= Rp 272	Rp 272
BOPT = 10 x 40% x Rp 32	= <u>Rp 128</u>	<u>Rp -</u>
	Rp 3.110	Rp 2.982

Sediaan produk dalam proses akhir

	<u>PP</u>	<u>PV</u>
BBB = 18 x 100% x Rp 320	= Rp 5.760	Rp 5.760
BTKL = 18 x 50% x Rp 50	= Rp 450	Rp 450
BOPV = 18 x 50% x Rp 68	= Rp 612	Rp 612
BOPT = 18 x 50% x Rp 32	= <u>Rp 288</u>	<u>Rp -</u>
	= Rp 7.110	Rp 6.822

Langkah kelima, menyusun anggaran laba rugi seperti Tabel 9-6.

Perusahaan Kecap Asli
Anggaran Laba Rugi
Tahun Berakhir 31 Desember 2016

Keterangan	Penghargapokokan	
	Penuh	Variabel
1. Jualan	Rp 103.600	Rp 103.600
2. Biaya pabrik variabel	Rp 83.556	Rp 83.556
3. Biaya overhead pabrik tetap	Rp 6.400	–
4. Biaya pabrik	Rp 89.965	–
5. Sediaan produk dalam proses awal	Rp 3.110	Rp 2.982
6. Biaya produksi	Rp 93.066	Rp 86.538
7. Sediaan produk dalam proses akhir	Rp 7.110	Rp 6.822
8. Harga pokok produk jadi	Rp 85.956	Rp 79.716
9. Sediaan produk jadi awal	Rp 7.050	Rp 6.570
10. Produk siap dijual	Rp 93.066	Rp 86.286
11. Sediaan produk jadi awal	Rp 23.030	Rp 21.461
12. Harga pokok produk terjual	Rp 69.976	Rp 64.824
13. Laba kotor/margin kontribusi kotor	Rp 33.624	Rp 38.776
14. Beban usaha variabel	Rp 9.726	Rp 9.726
15. Margin kontribusi bersih	–	Rp 29.050
16. Beban usaha tetap	Rp 28.100	Rp 28.100
17. Biaya overhead pabrik tetap	–	Rp 6.400
18. Biaya tetap	–	Rp 34.500
19. Rugi	(Rp 4.202)	(Rp 5.450)

Tampak pada tabel 9-6 terdapat selisih rugi Rp 1.284 – Rp 5.450. penyebab selisih rugi Rp 1.284 tersebut adalah selisih sediaan antara metode penghargapokokan penuh dan metode penghargapokokan variabel dengan perhitungan sebagai berikut.

Sediaan metode penghargapokokan penuh :

Sediaan produk dalam proses awal	Rp 3.110	
Sediaan produk jadi awal	<u>Rp 7.050</u>	
Sediaan awal		Rp 10.160
Sediaan produk dalam transaksi	Rp 7.110	

Sediaan produk jadi akhir		<u>Rp 23.030</u>
Sediaan akhir	<u>Rp 30.140</u>	
Selisih sediaan penghangapokokan penuh		Rp.19.980
Sediaan metode penghangapokokan variabel :		
Sediaan produk dalam proses awal	Rp 2.982	
Sediaan produk jadi awal	<u>Rp 6.570</u>	
Sediaan awal		Rp 9.552
Sediaan produk dalam transaksi	Rp 6.822	
Sediaan produk jadi akhir	<u>Rp 21.462</u>	
Sediaan akhir	<u>Rp 28.284</u>	
Selisih sediaan penghangapokokan variabel		<u>Rp. 18.732</u>
Selisih sediaan		Rp 1.248

Anggaran laba rugi metode penghangapokokan variabel seperti tampak pada Tabel 9-6 dapat dibuat dalam bentuk singkat seperti tabel 9-7.

Perusahaan Kecap Asli **Anggaran Laba Rugi**

Tahun Berakhir 31 Desember 2016

Jualan 148 botol Rp 700	= Rp	103.600
Biaya Variabel 148 botol x Rp ?	= <u>Rp</u>	<u>?</u>
Margin Kontribusi	= Rp	29.050
Biaya Tetap	= <u>Rp</u>	<u>34.500</u>
Rugi	= Rp	5.450

Pada tabel 9-7 tampak jumlah biaya variabel dan biaya variabel per botol belum diketahui.

Jumlah biaya variabel Rp 74.550 dapat diketahui dengan cara jualan Rp 103.600 dikurangi margin kontribusi Rp 29.050. Dengan demikian biaya variabel per botol = Rp 74.550 : 148 botol = Rp 503, 71622.

Biaya variabel per botol dapat juga dihitung sebagai berikut.

Harga pokok per botol (Tabel 9-4)	= Rp 438,00000
Beban usaha variabel Rp 9.726 ÷ 148 botol	= <u>Rp 65,71622</u> +
Biaya variabel per botol	= Rp 503,71622

Anggaran laba rugi dapat dilengkapi dengan anggaran biaya produksi untuk penghargapokokan penuh (PP) dan penghargapokokan variabel (PV) seperti tabel 9-8.

Pada Tabel 9-8 tampak biaya penyelesaian produk dalam proses awal 10 botol sebesar Rp 1.590 untuk metode penghargapokokan penuh (PP) dan sebesar Rp 1.398 untuk metode penghargapokokan variabel (PV) dengan penghitungan sebagai berikut.

Perusahaan Kecap Asli
Anggaran Biaya Produksi
Tahun Berakhir 31 Desember 2016

I. Data produksi

Sediaan produk dalam proses awal	10 botol
Produk masuk produksi periode ini.....	<u>190 botol</u>
Produk diproses	200 botol
Produk jadi	182 botol
Sediaan produk dalam proses akhir	<u>18 botol</u>
Produk dihasilkan.....	200 botol

II. Biaya Produksi Dibebankan

Biaya Kapasitas	Unit Ekuivalen/ Normal	Biaya Pabrik		HPP per Botol	
		PP	PV	PP	PV
BBB	192 botol	Rp 61.440	Rp 61.440	Rp 320	Rp320
BTKL	188 botol	Rp 9.400	Rp 9.400	Rp 50	Rp 50
BOPV187 botol	Rp 12.716	Rp 12.716	Rp 68	Rp 68	
BOPT200 botol	<u>Rp 6.400</u>	<u>Rp —</u>	<u>Rp 32</u>	<u>Rp —</u>	
Jumlah biaya pabrik	Rp 89.956	Rp 83.556	Rp 470	Rp 438	
Sediaan produk dalam proses awal		<u>Rp 3.110</u>	<u>Rp 2.982</u>		
Biaya produksi		Rp 93.066	Rp 86.538		

III. Biaya Produksi Diperhitungkan

	<u>PP</u>	<u>PV</u>
Sediaan produk dalam proses awal 10 botol	Rp 3.110	Rp 2.982
Biaya penyelesaian produk dalam proses awal	<u>Rp 1.590</u>	<u>Rp 1.398</u>
Harga pokok produk jadi 10 botol	Rp 4.700	Rp 4.380
Harga pokok produk jadi 172 botol	<u>Rp 81.256</u>	<u>Rp 75.336</u>
Harga pokok produk jadi 182 botol	Rp 85.956	Rp 79.716
Sediaan produk dalam proses akhir	<u>Rp 7.110</u>	<u>Rp 6.822</u>
Biaya produksi	Rp 93.066	Rp 86.538

	<u>PP</u>	<u>PV</u>
BBB 20% x 10 botol x Rp 320	Rp 640	Rp 640
BTKL 70% x 10 botol x Rp 50	Rp 350	Rp 350
BOPV 60% x 10 botol x Rp 68	Rp 408	Rp 408
BOPT 60% x 10 botol x Rp 32	<u>Rp 192</u>	<u>Rp —</u>
	Rp 1.590	Rp 1.398

Harga pokok produk jadi 172 botol metode penghargaokokan variabel (PV) sebesar Rp 75.336 dan metode penghargaokokan penuh (PP) sebesar Rp 81.256 dihitung sebagai berikut.

Kapasitas normal	= 200 botol
Unit ekuivalen sediaan produk dalam proses	
Akhir = 18 botol x 50%	= 9 botol
Awal = 10 botol x 40%	= 4 botol
	<u>= 5 botol</u>
	= 195 botol
Sediaan produk dalam proses awal	<u>= 10 botol</u>
	= 185 botol
Tarif biaya overhead pabrik tetap (BOPT) = <u>Rp 32 x</u>	= Rp 5.920
Harga pokok produk jadi metode PV = 172 x Rp 438	<u>= Rp 75.336</u>
Harga pokok produk jadi metode PP = 172 botol	= Rp 81.256

K. Contoh Anggaran Laba Rugi

PT BIMA SAKTI Anggaran Penjualan Tahun 1989

PRODUK	TOTAL		WILAYAH PEMASARAN I			WILAYAH PEMASARAN II		
	Unit	Jumlah Rp	Unit	@	Jumlah Rp	Unit	@	Jumlah Rp
BMS-001	7.000	7.600.000	1.000	1.000	1.000.000	6.000	1.100	6.600.000
BMA-101	6.000	7.600.000	2.000	1.200	2.400.000	4.000	1.300	5.200.000
BMA-050	4.000	5.900.000	3.000	1.500	4.500.000	1.000	1.400	1.400.000
BMI-330	5.000	8.900.000	2.000	1.900	3.800.000	3.000	1.700	5.100.000
BMI-550	7.000	14.400.000	4.000	2.100	8.400.000	3.000	2.000	6.000.000
JUMLAH		44.400.000			20.100.000			24.300.000

PT BIMA SAKTI Persediaan Produk Akhir Tahun 1989

No	Produk	Persediaan Akhir (Unit)
1	BMS-001	2.000
2	BMA-010	3.000
3	BMA-050	1.000
4	BMI -330	1.500
5	BMI -550	3.000

PT BIMA SAKTI Rencana Persediaan Produk Akhir Dan Perubahan Persediaan Produk Akhir Tahun 1989

No.	Produk	Persediaan Awal	Persediaan Akhir	Perubahan
1	BMS-001	2.000	3.000	1.000
2	BMA-010	3.000	2.000	-1.000
3	BMA-050	1.000	2.000	1.000
4	BMI -330	1.500	1.500	0
5	BMI -550	3.000	4.000	1.000

PT BIMA SAKTI
Anggaran Produksi Tahun 1989

No	Produk	Penjualan	Perubahan Persediaan	Produksi
1	BMS-001	7.000	1.000	8.000
2	BMA-010	6.000	-1.000	5.000
3	BMA-050	4.000	1.000	5.000
4	BMI -330	5.000	0	5.000
5	BMI -550	7.000	1.000	8.000

PT BIMA SAKTI
**Rencana Persediaan Bahan Baku Dan Perubahan Persediaan
 Bahan Baku Tahun 1989**

No	Bahan Baku	Persediaan Awal	Persediaan Akhir	Perubahan
1	INBM-01005	10.000	20.000	10.000
2	INBM-05010	9.000	25.000	16.000
3	INBM-08050	30.000	25.000	-5.000
4	INBM-10550	5.000	15.000	10.000

PT BIMA SAKTI
Jumlah Unit Pembelian Bahan Baku Tahun 1989

No	Bahan Baku	Jumlah untuk Produksi	Perubahan	Pembelian
1	INBM-01005	60.000	10.000	70.000
2	INBM-05010	54.000	16.000	70.000
3	INBM-08050	75.000	-5.000	70.000
4	INBM-10550	60.000	10.000	70.000

PT BIMA SAKTI
Anggaran Pembelian Bahan Baku Tahun 1989

No	Bahan Baku	Unit	Harga per	Jumlah
			Unit Rp	
1	INBM-01005	70.000	15,00	1.050.000
2	INBM-05010	70.000	12,50	875.000
3	INBM-08050	70.000	16,00	1.120.000
4	INBM-10550	70.000	17,50	1.225.000
JUMLAH				4.270.000

Standar upah yang berlaku di dalam perusahaan untuk tahun 1989 ini adalah Rp 125,00 per jam.

PT BIMA SAKTI
Anggaran Jam Kerja Tenaga Kerja Langsung Tahun 1989

No	Produk	Jumlah Produksi	Standar Waktu	Jumlah Jam Kerja
1	BMS-001	8.000	1,00	8.000
2	BMA-010	5.000	1,50	7.500
3	BMA-050	5.000	2,00	10.000
4	BMI -330	5.000	1,50	7.500
5	BMI -550	8.000	3,00	24.000
JUMLAH				57.000

PT BIMA SAKTI
Anggaran Tenaga Kerja Langsung Per Produk Tahun 1989

No	Produk	Jam Kerja	Upah/jam (Rp)	Jumlah (Rp)
1	BMS-001	8.000	125,00	1.000.000
2	BMA-010	7.500	125,00	937.500
3	BMA-050	10.000	125,00	1.250.000
4	BMI -330	7.500	125,00	937.500
5	BMI -550	24.000	125,00	3.000.000
JUMLAH		57.000	125,00	7.125.000

PT BIMA SAKTI
Anggaran Biaya Overhead Pabrik Tahun 1989

No	Keterangan	Jumlah Rp
1	Gaji Pengawas	600.000
2	Upah Tenaga Kerja Tidak Langsung	120.000
3	Biaya Administrasi Pabrik	250.000
4	Perlengkapan	140.000
5	Reparasi dan Pemeliharaan	170.000
6	Penyusutan	120.000
7	L i s t r i k	230.000
8	Lain-lain	80.000
JUMLAH		1.710.000

PT BIMA SAKTI
Perhitungan Biaya Bahan Baku Per Produk Tahun 1989

No	Produk	INBM-01005	INBM-05010	INBM-08050	INBM-10550	Jumlah
1	BMS-001	30,00	12,50	16,00	17,50	76,00
2	BMA-010	15,00	25,00	32,00	17,50	89,50
3	BMA-050	30,00	37,50	48,00	17,50	133,00
4	BMI -330	15,00	12,50	32,00	35,00	94,50
5	BMI -550	45,00	25,00	64,00	70,00	204,00

PT BIMA SAKTI
Perhitungan Tenaga Kerja Langsung Per Produk Tahun 1989

No	Produk	Jam TKL	Upah/jam	Jumlah
1	BMS-001	1,00	125,00	125,00
2	BMA-010	1,50	125,00	187,50
3	BMA-050	2,00	125,00	250,00
4	BMI -330	1,50	125,00	187,50
5	BMI -550	3,00	125,00	375,00

Dari anggaran biaya overhead pabrik perusahaan ini, diketahui bahwa jumlah biaya overhead pabrik yang dianggarkan adalah Rp 1. 710. 000 sedangkan jumlah jam kerja tenaga kerja langsung adalah 57.000 jam. Dengan demikian maka besarnya biaya overhead pabrik per jam kerja tenaga kerja langsung adalah sama dengan Rp. 30,00. Atas dasar tarif inilah biaya overhead pabrik per produk perusahaan akan dapat dihitung.

PT BIMA SAKTI

Perhitungan Biaya Overhead Pabrik Per Produk Tahun 1989

No	Produk	Jam TKL	BOP/jam	Jumlah
1	BMS-001	1,00	30,00	30,00
2	BMA-010	1,50	30,00	45,50
3	BMA-050	2,00	30,00	60,00
4	BMI -330	1,50	30,00	45,50
5	BMI -550	3,00	30,00	90,00

PT BIMA SAKTI

Biaya Produksi Per Unit Produk Tahun 1989

No	Produk	Bahan Baku	TKL	BOP	Jumlah
1	BMS-001	76,00	125,00	30,00	231,00
2	BMA-010	89,50	187,50	45,00	322,00
3	BMA-050	133,00	250,00	60,00	443,00
4	BMI -330	94,50	187,50	45,00	327,00
5	BMI -550	204,00	375,00	90,00	669,00

PT BIMA SAKTI
Penilaian Persediaan Awal Produk Akhir Tahun 1989

No	Produk	Jumlah Unit	Harga per Unit Rp	Jumlah Rp
1	BMS-001	2.000	231,00	462.000
2	BMA-010	3.000	322,00	966.000
3	BMA-050	1.000	443,00	443.000
4	BMI -330	1.500	327,00	490.000
5	BMI -550	3.000	669,00	2.007.000
JUMLAH				4.368.500

PT BIMA SAKTI
Penilaian Persediaan Akhir Produk Akhir Tahun 1989

No	Produk	Jumlah Unit	Harga per Unit (Rp)	Jumlah (Rp)
1	BMS-001	3.000	231,00	693.000
2	BMA-010	2.000	322,00	644.000
3	BMA-050	2.000	443,00	886.000
4	BMI -330	1.500	327,00	490.500
5	BMI -550	4.000	669,00	2.676.000
JUMLAH				5.389.500

PT BIMA SAKTI
Penilaian Persediaan Awal Bahan Baku Tahun 1989

No	Bahan Baku	Jumlah Unit	Harga per Unit (Rp)	Jumlah (Rp)
1	INBM-01005	10.000	15,00	150.000
2	INBM-05010	9.000	13,00	112.500
3	INBM-08050	30.000	16,00	480.000
4	INBM-10550	5.000	18,00	87.500
JUMLAH				830.000

PT BIMA SAKTI

Penilaian Persediaan Akhir Bahan Baku Tahun 1989

No	Bahan Baku	Jumlah Unit	Harga per Unit (Rp)	Jumlah (Rp)
1	INBM-01005	20.000	15,00	300.000
2	INBM-05010	25.000	13,00	312.500
3	INBM-08050	25.000	16,00	400.000
4	INBM-10550	15.000	18,00	262.500
			JUMLAH	1.275.000

PT BIMA SAKTI

Anggaran Biaya Administrasi Dan Umum Tahun 1989

No	Keterangan	Jumlah (Rp)
1	Gaji Staff Direksi	3.500.000
2	Gaji Konsultan Perusahaan	1.500.000
3	Gaji Pegawai Perusahaan	5.000.000
4	Perjalanan Dinas	2.000.000
5	S E W A	1.000.000
6	Perlengkapan	3.000.000
7	L I S T R I K	1.000.000
8	Pemeliharaan	2.000.000
9	Penyusutan	1.000.000
JUMLAH		20.000.000

PT BIMA SAKTI

Anggaran Biaya Administrasi Penjualan Tahun 1989

No	Keterangan	Jumlah (Rp)
1	Gaji Pegawai Bagian Penjualan	800.000
2	Biaya Promosi	1.000.000
3	Perjalanan Dinas	400.000
4	Perlengkapan	600.000
5	L i s t r i k	300.000
6	Pemeliharaan	550.000
7	penyusutan	350.000
JUMLAH		4.000.000

PT BIMA SAKTI
Perkiraan Harga Pokok Penjualan Tahun 1989

No	Keterangan	Jumlah (Rp)
1	Bahan Baku*)	
	Persediaan awal	830.000
	Pembelian	<u>4.270.000</u>
	Bahan siap diproses	5.100.000
	Persediaan akhir	<u>(1.275.000)</u>
	Jumlah	3.825.000
2	Tenaga Kerja Langsung	7.125.000
3	Biaya Overhead Pabrik	<u>1.710.000</u>
4	Total Biaya Produksi	12.660.000
5	Persediaan Awal Produk Akhir	<u>4.368.500</u>
6	Produk siap dijual	17.028.500
7	Persediaan Akhir Produk Akhir	<u>(5.389.500)</u>
8	Harga Pokok Penjualan	11.639.000

*) Catatan.

Untuk pemeriksaan kembali apakah jumlah bahan baku tersebut sudah benar, dapat pula digunakann cara berikut ini.

<u>Produk</u>	<u>Jumlah Produksi</u>	<u>Biaya Bahan Baku</u>	<u>Jumlah</u>
BMS-001	8.000	76,00	608.000
BMA-010	5.000	89,50	447.500
BMA-050	5.000	133,00	665.000
BMI -330	5.000	94,50	472.500
BMI -550	8.000	204,00	<u>1.632.000</u>
		JUMLAH	3.825.000

PT BIMA SAKTI
Anggaran Pendapatan Lain-Lain Tahun 1989

No	Keterangan	Jumlah (Rp)
1	Pendapatan Lain-lain	
	Pendapatan Bunga	2.600.000
	Pendapatan Rupa-rupa	<u>640.000</u>
	Jumlah	3.240.000
2	Biaya Lain-lain	<u>(2.280.000)</u>
3	Pendapatan Bersih	960.000

PT BIMA SAKTI
Anggaran Rugi Laba Tahun 1989

No	KETERANGAN	JUMLAH (Rp)
1	Penjualan	44.400.000
2	Harga Pokok Penjualan	(11.639.000)
3	Pendapatan Kotor	32.761.000
4	Biaya Administrasi dan Umum	20.000.000
5	Biaya Administrasi Penjualan	<u>4.000.000</u>
	Jumlah	24.000.000
6	Pendapatan Operasional	8.761.000
7	Pendapatan Lain-lain	<u>960.000</u>
8	Jumlah Pendapatan Sebelum Pajak	9.721.000
9	Pajak Penghasilan	<u>(1.458.150)</u>
10	Pendapatan Bersih Sesudah Pajak	8.262.850




BAB 4

PENYUSUNAN

ANGGARAN

NERACA



TUJUAN PEMBELAJARAN:

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan pembaca dapat:

- *Memahami definisi anggaran neraca*
- *Memahami tujuan dan manfaat anggaran*
- *mengetahui komponen anggaran neraca*

A. Definisi Anggaran Neraca

Anggaran neraca adalah anggaran yang menunjukkan implikasi berbagai macam anggaran pada elemen aktiva dan pasiva yaitu aktiva, utang, dan modal pada tahun yang akan datang. (Supriyono, 2000 :82)

Budget neraca adalah budget yang berisi posisi financial perusahaan pada suatu saat tertentu yang akan datang yang berisi taksiran-taksiran secara garis besar (global) dan kurang dijabarkan lebih terperinci (Munandar, 2001 : 35)

B. Tujuan & Manfaat Anggaran

Tujuan dari anggaran laporan keuangan salah satunya menyusun anggaran neraca. Anggaran neraca disusun atas dasar neraca awal periode disesuaikan dengan data yang termuat pada berbagai anggaran periode yang bersangkutan.

Anggaran neraca mempunyai beberapa manfaat yaitu :

1. Sebagai pedoman kerja bagi perusahaan, khususnya perusahaan manufaktur dalam melakukan kegiatan produksinya. Terutama dalam hal modal kerja yang dapat bersumber dari kas maupun utang.
2. Sebagai pengecek terakhir mengenai kekuatan matematis dari semua jadwal lainnya.
3. Sebagai alat pengawas kerja yang membantu manajemen dalam memimpin jalannya perusahaan.
4. Anggaran neraca dapat digunakan untuk menyoroti sumberdaya dan kewajiban masa depan.

C. Komponen Dari Anggaran Neraca

Dalam penyusunan anggaran neraca dibutuhkan beberapa anggaran lain yang mendukung dalam pembuatan anggaran neraca tersebut antara lain:

1. Anggaran Kas

Menurut Any Agus Kana, (2001: 225) dalam buku *Anggaran Perusahaan* mengemukakan bahwa : “Anggaran kas adalah perencanaan posisi kas dalam jangka waktu tertentu yang terdiri dari dua bagian yaitu perencanaan penerimaan kas (aliran kas masuk) dan perencanaan pengeluaran kas (aliran kas keluar)”.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa anggaran kas adalah gambaran atas seluruh rencana penerimaan dan pengeluaran uang tunai yang bertalian dengan rencana keuangan perusahaan dan transaksi lainnya yang menyebabkan perubahan-perubahan pada posisi kas atau menunjukkan aliran kas pada periode tersebut.

Anggaran dapat membantu manajemen dalam pengendalian kas, karena anggaran kas memberikan informasi yang berguna tentang pola penerimaan dan pengeluaran kas setiap periode operasi perusahaan.

2. Anggaran Piutang

Anggaran Piutang adalah hak menagih sejumlah harta dari kreditor kepada debitor yang bersedia melunasi pada waktu mendatang. Piutang usaha adalah piutang yang timbul karena menjual barang atau jasa secara kredit. Manfaat piutang usaha yang utama adalah

untuk meningkatkan volume barang yang dijual agar mampu bersaing.

Aktor yang mempengaruhi anggaran piutang antara lain volume barang yang dijual secara kredit, standar kredit, jangka waktu kredit, pemberian potongan, pembatasan kredit dan kebijakan penagihan piutang.

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

3. Anggaran Utang Dan Modal

Anggaran utang adalah anggaran untuk memperoleh dan membayar utang. Utang kebalikan dari piutang. Utang adalah kewajiban debitor (peminjam) untuk melaksanakan sesuatu kepada kreditor (pemberi pinjaman) selama jangka waktu tertentu. Istilah utang dagang digunakan untuk perusahaan dagang, sedangkan utang usaha digunakan untuk bermacam perusahaan.

Manfaat Utang dan Modal

- a. Kemajuan perusahaan bila utang tersebut dikelola dengan baik.
- b. Ekspansi kegiatan perusahaan dan kegiatan produksi
- c. Sebagai modal kerja
- d. Untuk membiayai aset tak lancar

Penyusunan Anggaran Modal

Modal yang dimaksud adalah modal sendiri. Penyusunan anggaran modal berupa anggaran perubahan modal.

Anggaran perubahan modal antara badan usaha yang satu dengan lainnya berbeda.

4. Anggaran Laba Rugi

Laporan laba rugi yang dianggarkan menuat ringkasan proyeksi dari berbagai komponen pendapatan dan biaya selama periode anggaran ini dapat dibagi menjadi kuartalan bahkan bulanan tergantung pada kebutuhan. (Jae K.Shim & Joel G Siegel)

Budget laporan laba rugi adalah budget tentang penghasilan dan biaya perusahaan yang berisi taksiran-taksiran secara garis besar(global) dan kurang dijabarkan secara lebih terperinci,misal taksiran semesteran, taksiran tahunan dan sebagainya. (Munandar,2001:29)

Anggaran laporan laba rugi digunakan tujuan dari penyusunan anggaran operasional. Oleh karena itu dalam penyusunan anggaran laba rugi dibutuhkan unsur-unsur dari anggaran operasional, antara lain anggaranpenjualan, anggaran pembelian, anggaran beban penjualan dan administrasi . Dalam penyusunan angaaran laba-rugi diperlukan juga perhitungan juga perhitungan bunga pinjaman di bank. Setelah adanya anggran laba rugi kita dapat membuatkan **anggaran laba ditahan** yang berguna untuk penyusunan anggaran neraca.



BAB 5

PENYUSUNAN

ANGGARAN

PERUSAHAAN JASA



TUJUAN PEMBELAJARAN:

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan pembaca dapat:

- *Memahami sifat anggaran perusahaan jasa*
- *Memahami penyusunan anggaran jasa perbankan*
 - *Memahami penyusunan anggaran jasa taksi*
 - *Memahami penyusunan anggaran jasa bioskop*
 - *Memahami penyusunan anggaran jasa parkir*
 - *Memahami penyusunan anggaran jasa hotel*

A. Anggaran Perusahaan Jasa

1. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. Oleh karena rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, maka anggaran seringkali disebut juga dengan rencana keuangan. Dalam anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting dalam arti segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga dapat diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan.

Penganggaran merupakan komitmen resmi manajemen yang terkait dengan harapan manajemen tentang pendapatan, biaya dan beragam transaksi keuangan dalam jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.

2. Manfaat Anggaran

Budgeting mempunyai manfaat yang pada dasarnya sama, yakni dalam hal perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

Dalam bidang perencanaan:

- a. Mendasarkan kegiatan-kegiatan pada penyelidikan-penyelidikan studi dan penelitian-penelitian. Budget bermanfaat untuk membantu manajer meneliti,

- mempelari masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan.
- b. Mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan dalam menentukan arah/kegiatan yang paling menguntungkan. Budget yang disusun untuk waktu panjang, akan sangat membantu dalam mengerahkan secara tepat tenaga-tenaga kepala bagian, salesman, kepala cabang dan semua tenaga operasional.
 - c. Untuk membantu atau menunjang kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan
 - d. Menentukan tujuan-tujuan perusahaan.
 - e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
 - f. Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif. Dengan disusunnya perencanaan yang terperinci, dapat dihindarkan biaya-biaya yang timbul karena kapasitas yang berlebihan. Pemakaian alat-alat fisik yang efektif dan ekonomis akan membantu/menyokong tujuan akhir perusahaan yaitu keuntungan yang maksimum.

Dalam bidang koordinasi:

- a. Membantu mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan.
- b. Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan trend dalam dunia usaha.
- c. Menempatkan penggunaan modal pada saluran-saluran yang menguntungkan, dalam arti seimbang dengan program-program perusahaan.

- d. Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam organisasi. Setelah rencana yang baik disusun dan kemudian dijalankan. Kelemahan-kelemahan dapat dilihat untuk kemudian diperbaiki.

Dalam bidang pengawasan:

- a. Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran-pengeluaran. Tujuan utama dari perencanaan adalah memilih kegiatan yang paling menguntungkan. Kegiatan tersebut tidak hanya direncanakan saja, tetapi di dalam peleksanaannya harus diadakan pengawasan agar betul-betul seperti yang direncanakan.
- b. Untuk pencegahan secara umum pemborosan-pemborosan, sebetulnya ini adalah tujuan yang paling umum daripada penyusunan budget. Kontrol terhadap pelaksanaan diharapkan dapat mengurangi pemborosan-pemborosan.

3. Tujuan Anggaran

Adapun tujuan penyusunan anggaran adalah :

- a. Untuk menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
- b. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung, dan dilaksanakan.
- c. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan

memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

- d. Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
- e. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu-tidaknya tindakan koreksi.

4. **Penyusunan Anggaran Perusahaan Jasa**

Perusahaan jasa dapat dibedakan menjadi 6 golongan:

- a. Perusahaan jasa keuangan, antara lain perusahaan perbankan, perusahaan asuransi, perusahaan pegadaian, dan perusahaan sewa guna usaha
- b. Perusahaan jasa angkutan, antara lain perusahaan penerbangan, perusahaan perkapalan, perusahaan taksi, dan perusahaan angkutan lainnya
- c. Perusahaan jasa hiburan, antara lain perusahaan bioskop, perusahaan permainan, perusahaan diskotik dan perusahaan hiburan lainnya
- d. Perusahaan jasa penitipan, antara lain perusahaan penitipan anak, perusahaan parkir, dan perusahaan penitipan lainnya
- e. Perusahaan jasa sewa, antara lain perusahaan perhotelan, perusahaan apartemen, dan perusahaan penyewaan alat

- f. Perusahaan jasa lainnya, antara lain perusahaan pengetikan, perusahaan penagihan, dan perusahaan percaloan.

B. Anggaran Perusahaan Jasa Perbankan

Dalam perusahaan jasa bank yang merupakan anggaran kunci adalah anggaran kredit, karena anggaran kredit sama fungsinya dengan anggaran penjualan. Dalam penyusunan anggaran kredit harus memperhatikan faktor simpanan masyarakat, apakah simpanan masyarakat di bank dapat mendukung anggaran kredit karena faktor simpanan di bank sama fungsinya dengan faktor produksi pada perusahaan industri.

Simpanan masyarakat di bank ada tiga macam, yaitu simpanan giro, deposito dan tabungan.

1. Simpanan giro adalah simpanan masyarakat di bank yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, giro, atau alat lainnya yang lazim digunakan. Masyarakat yang menyimpan dalam bentuk giro disebut giran.
2. Simpanan deposito adalah simpanan masyarakat di bank yang penarikannya dapat dilakukan setelah jatuh tempo. Sebagai bukti deposito telah menyimpan dalam bentuk deposito, maka bank memberikan surat berbentuk sertifikat. Depositor adalah masyarakat yang menyimpan dalam bentuk deposito.
3. Simpanan tabungan adalah simpanan masyarakat di bank yang penarikannya dilakukan menurut syarat tertentu. Untuk administrasi simpanan tabungan, maka

bank memberikan buku tabungan kepada penabung untuk catatan tabungan.

Jenis kredit di bank menurut fungsinya dapat dibedakan atas tiga macam, yaitu kredit modal kerja, kredit investasi, dan kredit konsumsi.

1. Kredit modal kerja adalah kredit yang dipergunakan untuk keperluan usaha sehari-hari, seperti membeli barang dagangan . Kredit modal kerja biasanya berjangka pendek (satu tahun kebawah).
2. Kredit investasi adalah kredit yang dipergunakan untuk keperluan mendapatkan barang modal, seperti keperluan relokasi pabrik, modernisasi alat, ekspansi, rehabilitasi alat, dan lain-lain. Kredit investasi biasanya berjangka panjang (lebih dari satu tahun). Kredit modal kerja dan kredit investasi disebut juga dengan kredit usaha atau kredit produksi.
3. Kredit konsumsi adalah kredit yang dipergunakan bukan untuk keperluan produksi, tetapi untuk dipakai sendiri, seperti kredit profesi guru untuk beli kendaraan, kredit perumahan untuk dipakai sendiri.

Contoh:

Berdasarkan data neraca Bank Iqra per 31 Desember 2011 terdapat kas Rp5.850, giro di Bank Indonesia Rp2.000, giro di bank lain Rp1.500, pinjaman diberikan Rp58.500, aset tetap bersih Rp27.450, simpanan dan kewajiban segera lainnya Rp43.500, modal saham Rp49.000, sisa laba tahun lalu Rp1.000, dan laba tahun berjalan Rp1.800.

Data taksiran yang berhasil dikumpulkan sebagai berikut:

- Pada awal tahun 2012, pinjaman yang diberikan pada tahun 2011 akan dilunasi seluruhnya sebesar Rp58.500
- Dari pelunasan pinjaman tahun 2011 tersebut sebesar Rp8.500 direncanakan untuk membayar kewajiban segera lainnya dan simpanan pada awal tahun 2012. Awal tahun 2012 direncanakan memberikan kredit investasi sebesar Rp50.000 selama 5 tahun dengan tingkat bunga majemuk 12% setahun. Tenggang waktu dua tahun, selama tenggang waktu bunga dibayar. Pokok pinjaman dan bunga dibayar tiap akhir tahun
- Bunga simpanan dan kewajiban segera lainnya 5% setahun. Jasa giro dari Bank Indonesia dan bank lain dianggap tidak ada.
- Aset tetap disusut tiap tahun 10% dari nilai buku
- Beban usaha lainnya tiap tahun Rp570, kecuali tahun 2015 dan 2016 masing-masing Rp100 dan Rp50

Berdasarkan data tersebut, susunlah:

- a. Rencana angsuran pinjaman dan bunga
- b. Anggaran laba rugi
- c. Anggaran neraca

Penyelesaian

- a. Rencana angsuran pinjaman dan bunga

Waktu mengangsur = $5 - 2 = 3$ tahun

$$\begin{aligned}
 \text{Angsuran pertahun} &= \text{Rp}50.000 \times \frac{0,12 (1+0,12)^3}{(1+0,12)^3 - 1} \\
 &= \text{Rp}50.000 \times 0,41634898 \\
 &= \text{Rp}20.817,45
 \end{aligned}$$

<u>Tahun</u>	<u>Angsuran</u>	<u>Pokok</u>	<u>Bunga</u>	<u>Sisa Pinjaman*</u>
2012	Rp6.000,00	0	Rp6.000,00	Rp50.000,00
2013	Rp6.000,00	0	Rp6.000,00	Rp50.000,00
2014	Rp20.817,45	Rp14.817,45	Rp6.000,00	Rp35.182,55
2015	Rp20.817,45	Rp16.595,54	Rp4.221,91	Rp18.587,01
2016	<u>Rp20.817,45</u>	<u>Rp18.587,01</u>	<u>Rp2.230,44</u>	<u>Rp 0</u>
Jumlah	Rp74.452,35	Rp50.000,00	Rp24.452,35	

b. Anggaran laba rugi

(dalam Rp)

<u>Keterangan</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>
Pendapatan bunga	6.000	6.000	6.000	4.221,91	2.230,44
Beban bunga	1.750	1.750	1.750	1.750,00	1.750,00
Beban depresiasi	2.745	2.471	2.223	2.001,00	1.801,00
Beban usaha lain	570	570	570	100,00	50,00
Jumlah beban usaha	5.065	4.791	4.543	3.581,00	3.601,00
Laba (rugi)	935	1.209	1.457	370,91	(1.370,56)

Perhitungan beban bunga tiap tahun = (Rp43.500 – Rp8.500) x 5% = Rp1.750

Perhitungan beban depresiasi

<u>Tahun</u>	<u>Beban Depresiasi</u>	<u>Nilai Buku**</u>
2011		Rp 27.450
2012	10% x Rp27.450 = Rp2.745	27.450 - 2.745 = Rp24.705
2013	10% x Rp24.705 = Rp2.471	24.705 - 2.471 = Rp22.234
2014	10% x Rp22.234 = Rp2.223	22.234 - 2.223 = Rp20.011
2015	10% x Rp20.011 = Rp2.001	20.011 - 2.001 = Rp18.010
2016	10% x Rp18.010 = Rp1.801	18.010 - 1.801 = Rp16.209

c. Anggaran neraca

(dalam Rp)

<u>Keterangan</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>
Kas	9.530	13.210	31.707,45	50.674,90	69.692,35
Giro di bank Indonesia	2.000	2.000	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Giro di bank lain	1.500	1.500	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Pinjaman diberikan*	50.000	50.000	35.182,55	18.587,01	0
Aset tetap bersih**	24.705	22.234	20.011,00	18.010,00	16.209,00
ASET	87.735	88.944	90.401,00	90.771,91	89.401,35
Simpanan & Kewajiban lain	35.000	35.000	35.000,00	35.000,00	35.000,00
Modal Saham	49.000	49.000	49.000,00	49.000,00	49.000,00
Laba Tahun Lalu	2.800	3.735	4.944,00	6.401,00	6.771,91
Laba (rugi) tahun berjalan	935	1.209	1.457,00	370,91	(1.370,56)
UTANG DAN MODAL	87.735	88.944	90.955	90.771,91	89.401,35

* pinjaman diberikan perhitungannya dapat dilihat pada rencana angsuran pokok pinjaman dan bunga

1. Dalam satu periode menjual barang dagangan 100.000 kg (unit barang) dengan harga Rp 2000 (harga jual barang)
 2. Membeli barang dagangan dalam satu periode 100.000 kg (unit barang) seharga Rp 1.500 (harga beli barang)
 3. Harga jual barang Rp 2.000
- Harga beli barang Rp 1.500
 Laba Rp 500

Penyusunan Anggaran Tetap Perusahaan Jasa Perbankan

Contoh: Bank Iqra merupakan bank non devisa bermaksud untuk menyusun anggaran tahun 2011 dengan data sebagai berikut :

1. Data peningkatan simpanan masyarakat di bank ini digunakan untuk peningkatan pemberian kredit dengan alokasi sbb:
 - Peningkatan simpanan giro untuk kredit modal kerja
 - Peningkatan simpanan tabungan untk kredit konsumsi
 - Peningkatan simpanan deposito untk kredit investasi
2. Pajak hasilan 10% dan bunga dibayar periode bersangkutan
3. Asset tetap disusut 10% dari nilai bersih (nilai buku)
4. Beban usaha lainnya ditaksir Rp 3.750 dibayar tunai setahun

Dari data tersebut susunlah laporan laba rugi dan anggaran neraca!

Bank Iqra
Anggaran Laba Rugi
Tahun Berakhir 31 Desember 2011

1. Dapatan usaha

Dapatan usaha kredit modal kerja = Rp10.000 + (10% × Rp 20.000) × 20%	Rp. 2.880
Dapatan bunga kredit konsumsi = Rp5.000 + (10% × Rp 10.000) × 18%	Rp. 1.080
Dapatan bunga kredit investasi = Rp40.000 + (10% × Rp 5.000) × 20%	Rp. 8.100
Dapatan bunga giro di Bank Indonesia dan lainnya (Rp2.00 + Rp1.500) × 4%	<u>Rp. 140</u>
Jumlah dapatan usaha	Rp. 12.200

2. Beban usaha

Beban bunga simpanan giro = (Rp20.000 + 10% × Rp 20.000) × 4%	Rp. 880
Beban bunga simpanan tabungan = (Rp10.000 + 10% × Rp 10.000) × 14%	Rp. 1.540
Beban bunga simpanan deposito = (Rp5.000 + 10% × Rp 5.000) × 12%	Rp. 660
Beban bunga kewajiban segera lainnya 10% × Rp 5.000	Rp. 500
Beban depresiasi = 10% × Rp30.500	Rp .3.050
Beban usaha lainnya	<u>Rp. 3.570</u>
Jumlah beban usaha lainnya	Rp. 10.200

- | | |
|------------------------------|----------------|
| 3. Laba usaha sebelum pajak | Rp. 2.000 |
| 4. Pajak hasilan 10% | <u>Rp. 200</u> |
| 5. Laba bersih setelah pajak | Rp. 1.800 |

Bank IQRA
Anggaran Neraca Per 31 Desember 2011

ASET	
Kas Rp 1.000 + Rp1.800 + Rp 3.050	Rp. 5.850
Giro pada Bank Indonesia	Rp. 2.000
Giro pada Bank lain	Rp. 1.500
Kredit modal kerja Rp10.000 + (10%×Rp20.000)	Rp. 12.000
Kredit konsumsi Rp5.000+(10%×10.000)	Rp. 6.000
Kredit investasi Rp40.000+(10%×Rp5.000)	Rp. 40.500
Asset tetap bersih Rp30.500×3.050	<u>Rp. 27.450</u>
Jumlah asset	Rp. 95.300
Simpanan giro Rp20.000 +(10%×Rp20.000)	Rp. 22.000
Simpanan tabungan Rp10.000 +(10%×Rp10.000)	Rp. 11.000
Simpanan deposito Rp5.000 +(10%×Rp5.000)	Rp. 5.500
Utang segera lainnya	Rp. 5.000
Modal saham	Rp. 49.000
Sisa laba tahun lalu	Rp. 1.000
Laba tahun berjalan	<u>Rp. 1.800</u>
Jumlah uang dan modal	Rp. 95.300

Penyusunan Anggaran Variabel

Contoh: misalkan Bank Iqra menetapkan bunga kredit 20% setahun dan bunga simpanan 10% setahun dan biaya tetap setahun Rp10.000. dari data tersebut bila Bank iqra ingin mengetahui pada jumlah berapa kredit yang diberikan dalam setahun agar bank tidak menderita rugi dan tidak memperoleh laba,(break even point) maka dapat dihitung sbb:

$$\begin{aligned}
 \text{Bunga kredit} &= \text{biaya tetap} + \text{bunga simpanan} + \text{laba} \\
 20\% &= \text{Rp. } 10.000 + 10\% \\
 20\% - 10\% &= \text{Rp. } 10.000 \\
 10\% &= \text{Rp. } 10.000 \\
 &= \frac{\text{Rp. } 10.000}{10\%} = \text{Rp. } 100.000
 \end{aligned}$$

Dengan demikian, bank berada dalam keadaan tidak memperoleh laba(impas) bila selama setahun memeberikan kredit Rp100.000. bila bank ingin memperoleh laba setahun Rp1.000, maka bank harus memberikan kredit dengan perhitungan sbb:

$$20\% = \text{Rp. } 10.000 + 10\% + \text{Rp. } 1.000$$

$$20\% - 10\% = \text{Rp. } 10.000 + \text{Rp. } 1.000$$

$$10\% = \text{Rp. } 11.000$$

$$= \frac{\text{Rp. } 11.000}{10\%} = \text{Rp. } 110.000$$

Jadi agar bank memperoleh laba setahun Rp1.000 maka harus memberikan kredit Rp110.000 dalam setahun. Bila bank ingin mengetahui pada pemberiaan kredit dalam jumlah berapakah bank menderita rugi Rp1.000 dapat dihitung sebagai berikut :

$$20\% = \text{Rp. } 10.000 + 10\% - \text{Rp}1.000$$

$$20\% - 10\% = \text{Rp. } 10.000 - \text{Rp. } 1.000$$

$$10\% = \text{Rp. } 9.000$$

$$= \frac{\text{Rp. } 9.000}{10\%} = \text{Rp. } 90.000$$

Jadi bank akan menderita rugi Rp. 1.000 memberikan kredit setahun Rp. 90.000 perhitungannya dapat dibuktikan dengan contoh anggaran variable.

Bank IQRA
Anggaran Variabel Laba Rugi
Kapasitas 90.000 unit-110.000 unit
(selisih kapasitas10.000 unit)
Tahun berakhir 31 Desember 2012

(Keterangan)	per unit	(Berbagai tingkat Kredit Diberikan)		
		Rp. 90.000	Rp. 100.000	Rp. 110.000
Dapatan bunga	20%	Rp. 18.000	Rp.20.000	Rp. 22.000
Biaya variable (biaya bunga)	10%	<u>Rp. 9.000</u>	<u>Rp. 10.000</u>	<u>Rp. 11.000</u>
Margin kontribusi	10%	Rp. 9.000	Rp. 10.000	Rp. 12.000
Biaya tetap		<u>Rp. 10.000</u>	<u>Rp. 10.000</u>	<u>Rp. 10.000</u>
Laba(Rugi)		(Rp. 1.000)	Rp. 0	Rp. 1.000

Tampak Bank Iqra memperoleh laba (rugi) Rp. 0 pada tingkat diberikan Rp. 100.000 yaitu tingkat impas (break even)

Analisis Selisih

Analisis selisih pada perusahaan jasa perbankan ada 2 macam yaitu :

- Analisis selisih kredit

$$\begin{aligned}
 \text{Selisih volume kredit} &= \text{tingkat bunga margin} \\
 &\quad \text{kontribusi anggaran} \times \\
 &\quad (\text{volume Kredit anggaran} - \\
 &\quad \text{volume kredit actual}) \\
 &= 10\%(\text{Rp}110.000 - \text{Rp}120.000) \\
 &= \text{Rp. 1.000 (laba)}
 \end{aligned}$$

Bank IQRA
Realisasi Anggaran Laba Rugi
Tahun berakhir 31 Desember 2012

(Keterangan)	(Tingkat Bunga)		(Berbagai tingkat Kredit Diberikan)		
	[Anggaran]	[actual]	Rp90.000	Rp100.000	Rp110.000
Volume kredit/simpanan			Rp110.000	Rp120.000	Rp10.000 L
Dapatan bunga kredit	20%	19%	Rp22.000	Rp22.000	Rp800 L
Biaya variable (biaya bunga)	10%	11%	Rp11.000	Rp13.200	Rp11.000 R
Margin kontribusi	10%	8%	Rp11.000	Rp9.600	Rp12.000 R
Biaya tetap Laba(Rugi)			Rp10.000 (Rp1.000)	Rp10.000 Rp400	Rp 0 Rp1.400 R

▪ Analisis selisih simpanan

$$\begin{aligned}
 \text{Selisih volume simpanan} &= \text{tingkat bunga simpanan} \\
 &\quad \text{anggaran} \times (\text{volume} \\
 &\quad \text{simpanan anggaran-Vol} \\
 &\quad \text{simpanan actual}) \\
 &= 10\% (\text{Rp}110.000 - \text{Rp}120.000) \\
 &= \text{Rp. 1.000 (rugi)}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Selisih tingkat bunga simpanan} &= \text{volume simpanan} \\
 &\quad \text{actual} \times (\text{tingkat} \\
 &\quad \text{bunga simpanan} \\
 &\quad \text{anggaran - tingkat} \\
 &\quad \text{bunga simpanan} \\
 &\quad \text{aktual}) \\
 &= \text{Rp}20.000 \times (10\% - 11\%) \\
 &= \text{Rp}1.200 \text{ (rugi)}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Selisih biaya bunga simpanan} &= (\text{tingkat bunga simpanan} \\
 &\quad \text{anggaran} \times \text{volume} \\
 &\quad \text{simpanan anggaran}) - \\
 &\quad (\text{tingkat bunga simpanan} \\
 &\quad \text{actual} \times \text{volume} \\
 &\quad \text{simpanan actual}) \\
 &= 10\% \times \text{Rp}110.000) - \\
 &\quad (11\% \times \text{Rp}120.000) \\
 &= \text{Rp}11.000 - \text{Rp}13.200 \\
 &= \text{Rp}2.200 \text{ (rugi)}
 \end{aligned}$$

Selisih biaya bunga simpanan sebesar Rp. 2.200. selisih biaya bunga simpanan juga dapat diperoleh dari perpaduan antara selisih volume simpanan dengan selisih tingkat bunga simpanan seperti contoh perhitungan berikut ini.

$$\begin{aligned}
 \text{Selisih volume simpanan} &= \text{Rp. 1.000 rugi} \\
 \text{Selisih tingkat bunga simpanan} &= \underline{\text{Rp. 1.200 rugi}} \\
 \text{Selisih tingkat bunga simpanan} &= \text{Rp. 2.200 rugi}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan analisis selisih dan actual dapat dibuat laporan laba rugi analisis standar seperti:

Bank IQRA
Anggaran Laba Rugi
Tahun Berakhir 31 Desember 2011

Dapatan usaha kredit $19\% \times 120.000$		Rp. 22.800
Biaya bunga simpanan dianggarkan $10\% \times \text{Rp}120.000$		Rp. 12.000
Margin kontribusi dianggarkan	Rp. 10.800	
Selisih volume simpanan (rugi)	Rp. 1.000	
Selisih tingkat bunga simpanan (rugi)	<u>Rp. 1.200</u>	
Selisih biaya bunga simpanan (rugi)	Rp. 2.200	
Selisi volume kredit (laba)	<u>Rp. 1.000</u>	
Selisih standar (rugi)		<u>Rp. 1.200</u>
Margin kontribusi		Rp. 9.600
Biaya tetap		<u>Rp. 10.000</u>
Rugi		Rp. 400

C. Anggaran Perusahaan Jasa Taksi

PT Taksi Andir ingin menyusun anggaran induk tahun 2020 triwulan pertama dalam tiap bulan. Adapun data yang dapat dihimpun sebagai berikut:

- Data neraca per 31 Desember 2019, terdiri atas kas Rp1.000, mobil taksi Rp50.000, dan modal saham Rp51.000
- Pendapatan taksi dianggarkan 100% tunai bulan Januari Rp10.000, Februari Rp11.000, dan Maret Rp12.000
- Bahan bakar ditaksir 25% dari pendapatan taksi bulan bersangkutan. Komisi sopir 10% dari pendapatan taksi bulan bersangkutan. Bahan bakar dan komisi sopir dibayar pada bulan bersangkutan
- Beban usaha lainnya 100% tunai tiap bulan Rp3.000 tidak termasuk penyusutan. Penyusutan taksi tiap bulan Rp1.000.

Berdasarkan data tersebut, susunlah:

- a. Anggaran laba rugi (anggaran operasional)
- b. Anggarankas
- c. Anggaran neraca

Penyelesaian

- a. Anggaran laba rugi

PT. Taksi andir

Anggaran Laba Rugi Triwulan I Tahun 2020

<u>Keterangan</u>	<u>Januari</u>	<u>Februari</u>	<u>Maret</u>	<u>Triwulan I</u>
Pendapatan Taksi	Rp.10.000	Rp.11.000	Rp.12.000	Rp.23.000
Bahan Bakar 25%	Rp.2.500	Rp.2.750	Rp.3.000	Rp.8.250
Komisi Sopir 20%	Rp.2.000	Rp.2.200	Rp.2.400	Rp.6.600
Penyusutan	Rp.1.000	Rp.1.000	Rp.1.000	Rp.3.000
Beban Usaha Lain	Rp.3.000	Rp.3.000	Rp.3.000	Rp.9.000
Beban Usaha	Rp.8.500	Rp.8.950	Rp.9.400	Rp.26.850
Laba	Rp.1.500	Rp.2.050	Rp.2.600	Rp.6.150

- b. Anggaran Kas

PT. Taksi andir

Anggaran Kas Triwulan I Tahun 2020

<u>Keterangan</u>	<u>Januari</u>	<u>Februari</u>	<u>Maret</u>
1. Pendapatan Taksi	Rp.10.000	Rp.11.000	Rp.12.000
a. Bahan Bakar 25%	Rp.2.500	Rp.2.750	Rp.3.000
b. Komisi Sopir 20%	Rp.2.000	Rp.2.200	Rp.2.400
c. Lainnya	Rp.3.000	Rp.3.000	Rp.3.000
2. Kas Keluar (a+b+c)	Rp.7.500	Rp.7.950	Rp.8.400
3. Saldo Kas Awal	Rp.1.000	Rp.3.500	Rp.6.550
4. Saldo Kas Akhir (1+3-2)	Rp.3.500	Rp.6.550	Rp.10.150

c. Anggaran Neraca

PT. Taksi andir
Anggaran Neraca Triwulan I Tahun 2020

<u>Keterangan</u>	<u>Januari</u>	<u>Februari</u>	<u>Maret</u>
Kas	Rp.3.500	Rp.6.550	Rp.10.150
Mobil Taksi Bersih	Rp.49.000	Rp.48.000	Rp.47.000
ASET	Rp.52.500	Rp.54.550	Rp.57.150
Modal Saham	Rp.51.000	Rp.51.000	Rp.51.000
Laba Ditahan	Rp.1.500	Rp.3.550	Rp.6.150
UTANG DAN MODAL	Rp.52.500	Rp.54.550	Rp.57.150

Mobil Taksi Bersih:

$$\text{Januari} = \text{Rp}50.000 - \text{Rp}1.000 = \text{Rp}49.000$$

$$\text{Februari} = \text{Rp}49.000 - \text{Rp}1.000 = \text{Rp}48.000$$

$$\text{Maret} = \text{Rp}48.000 - \text{Rp}1.000 = \text{Rp}47.000$$

Laba Ditahan:

$$\text{Januari} = \text{Rp}1.500$$

$$\text{Februari} = \text{Rp}1.500 + \text{Rp}2.050 = \text{Rp}3.550$$

$$\text{Maret} = \text{Rp}3.550 + \text{Rp}2.600 = \text{Rp}6.150$$

D. Anggaran Perusahaan Jasa Bioskop

Bioskop Banjarmasin ingin menyusun anggaran induk pada triwulan pertama tahun 2011 dalam tiap bulan. Adapun data yang dapat dihimpun sebagai berikut:

- Data neraca per 31 Desember 2020 terdiri atas kas Rp2.000, alat Rp70.000, dan modal Rp72.000
- Alat disusut sebulan Rp1.000
- Sehari 3 kali pertunjukan, harga tiket per orang Rp10. Sekali pertunjukan ditaksir 50 penonton untuk Januari, 60 penonton untuk Februari, dan 70 penonton untuk Maret. Sebulan 30 hari dan harga tiket tunai.

- Sewa film dibayar tunai dan sewa film tiap kali pertunjukan Rp250
- Beban pemeliharaan ditaksir 5% dari pendapatan tontonan dibayar tunai
- Komisi penjualan tiket 10% dari pendapatan tontonan dibayar tunai
- Beban usaha lainnya sebulan Rp10.000 tunai

Berdasarkan data tersebut, susunlah:

- a. Anggaran Pendapatan Tontonan
- b. Anggaran Beban Usaha
- c. Anggaran Laba Rugi
- d. Anggaran Kas
- e. Anggaran Neraca

Penyelesaian

- a. Anggaran Pendapatan Tontonan

Bioskop Banjarmasin

Anggaran Pendapatan Tontonan Triwulan I Tahun 2011

<u>Keterangan</u>	<u>Januari</u>	<u>Februari</u>	<u>Maret</u>	<u>Triwulan I</u>
Sekali Pertunjukan	50 orang	60 orang	70 orang	180 orang
Dikali Pertunjukan Sebulan	: 90 kali	90 kali	90 kali	90 kali
Penonton Sebulan	4.500 orang	5.400 orang	6.300 orang	16.200 orang
Dikali : Tiket per orang	Rp10	Rp10	Rp10	Rp10
Pendapatan Tontonan	Rp45.000	Rp54.000	Rp63.000	Rp162.000

- b. Anggaran Beban Usaha

Bioskop Banjarmasin
Anggaran Beban Usaha Triwulan I Tahun 2011

<u>Keterangan</u>	<u>Januari</u>	<u>Februari</u>	<u>Maret</u>	<u>Triwulan I</u>
Penyusutan Alat	Rp1.000	Rp1.000	Rp1.000	Rp1.000
Sewa Film	Rp22.500	Rp22.500	Rp22.500	Rp67.500
Pemeliharaan	Rp2.250	Rp2.700	Rp3.150	Rp8.100
Komisi Penjualan	Rp4.500	Rp5.400	Rp6.300	Rp16.200
Lainnya	Rp10.000	Rp10.000	Rp10.000	Rp30.000
Beban Usaha	Rp40.250	Rp41.600	Rp42.950	Rp124.800
Penyusutan Alat	Rp1.000	Rp1.000	Rp1.000	Rp3.000
Beban Usaha Tunai	Rp39.250	Rp40.600	Rp41.950	Rp121.800

Beban Sewa film = 90 kali x Rp250 = Rp22.500

Beban pemeliharaan:

Januari = 5% x Rp45.000 = Rp2.250

Februari = 5% x Rp54.000 = Rp2.700

Maret = 5% x Rp63.000 = Rp3.150

Jumlah = Rp8.100

Komisi Penjualan:

Januari = 10% x Rp45.000 = Rp4.500

Februari = 10% x Rp54.000 = Rp5.400

Maret = 10% x Rp63.000 = Rp6.300

Jumlah = Rp16.200

c. Anggaran Laba Rugi

Bioskop Banjarmasin
Anggaran Laba Rugi Triwulan I Tahun 2011

<u>Keterangan</u>	<u>Januari</u>	<u>Februari</u>	<u>Maret</u>	<u>Triwulan I</u>
Pendapatan Tontonan	Rp45.000	Rp54.000	Rp63.000	Rp162.000
Beban Usaha	Rp40.250	Rp41.600	Rp42.950	Rp124.800
Laba	Rp4.750	Rp12.400	Rp20.050	Rp37.200

d. Anggaran Kas

Bioskop Banjarmasin
Anggaran Kas Triwulan I Tahun 2011

<u>Keterangan</u>	<u>Januari</u>	<u>Februari</u>	<u>Maret</u>
Pendapatan Tontonan	Rp45.000	Rp54.000	Rp63.000
Beban Usaha Tunai	Rp39.250	Rp40.600	Rp41.950
Surplus Kas	Rp5.750	Rp13.400	Rp21.050
Saldo Kas Awal	Rp2.000	Rp7.750	Rp21.150
Saldo Kas Akhir	Rp7.750	Rp21.150	Rp42.200

e. Anggaran Neraca

Bioskop Banjarmasin
Anggaran Neraca Triwulan I Tahun 2011

<u>Keterangan</u>	<u>Januari</u>	<u>Februari</u>	<u>Maret</u>
Kas	Rp7.750	Rp21.150	Rp42.200
Alat Bersih	Rp69.000	Rp68.000	Rp67.000
ASET	Rp76.750	Rp89.150	Rp109.200
Modal	Rp72.000	Rp76.750	Rp89.150
Laba	Rp4.750	Rp12.400	Rp20.050
UTANG DAN MODAL	Rp76.750	Rp89.150	Rp109.200
Alat Bersih:			
Januari	= Rp70.000 – Rp1.000	= Rp69.000	
Februari	= Rp69.000 – Rp1.000	= Rp68.000	
Maret	= Rp68.000 – Rp1.000	= Rp67.000	

E. Anggaran Perusahaan Jasa Parkir

Perusahaan jasa parker melayani parker mobil dan sepeda motor pada bulan Januari 2014. Tarif parkir per unit mobil sebesar Rp200 dan tarif parkir per unit sepeda motor Rp100.

Biaya tetap sebulan berupa:

Gaji pegawai dan transport	Rp. 15.000
Sewa tempat parkir	Rp. 20.000
Total	Rp. 35.000

Biaya variabel per unit mobil berupa biaya komisi Rp100

Biaya variabel per unit sepeda motor berupa biaya komisi Rp75

Kapasitas untuk parker mobil 3.000 buah dan untuk sepeda motor 2.000 buah

Dari data tersebut, berapa unit mobil dan sepeda motor diparkir dalam sebulan jika dikatakan perusahaan jasa parkir:

- Tidak menderita rugi, tetapi juga tidak memperoleh laba (impas)
- Memperoleh laba Rp7.000
- Anggaran variable pada tingkat parker mobil dan sepeda motor sebulan sebanyak 400 unit, 500 unit, dan 600 unit.
- Memperoleh margin laba 20%

Penyelesaian

Proporsi Parkir:

$$\text{Mobil} = 3.000 : 5.000 = 60\%$$

$$\text{Sepeda Motor} = 2.000 : 5.000 = 40\%$$

Margin kontribusi per unit:

$$\begin{aligned} \text{Mobil} &= \text{Rp}200 - \text{Rp}100 = \text{Rp}100 \\ \text{Sepeda Motor} &= \text{Rp}100 - \text{Rp}75 = \text{Rp}25 \end{aligned}$$

- a. Perusahaan jasa parkir tidak menderita rugi, tetapi juga tidak memperoleh laba dalam sebulan:

Rp35.000

$$\begin{aligned} &\underline{(\text{Rp}100 \times 60\%) + (\text{Rp}25 \times 40\%)} \\ &= 500 \text{ unit mobil dan sepeda motor} \end{aligned}$$

Dengan demikian, harus diparkir dalam sebulan:

$$\begin{aligned} \text{Mobil} &60\% \times 500 \text{ unit} = 300 \text{ unit} \\ \text{Sepeda motor} &40\% \times 500 \text{ unit} = 200 \text{ unit} \\ \text{Mobil dan sepeda motor} &= 500 \text{ unit} \end{aligned}$$

Bukti perhitungan laba rugi:

Pendapatan parkir mobil 300 unit x Rp200	= Rp. 60.000
Pendapatan parkir sepeda motor 200 unit x Rp100	<u>= Rp. 20.000</u>
Pendapatan parkir sebulan	= Rp. 80.000
Biaya variabel mobil 300 unit x Rp100	= Rp. 30.000
Biaya variabel sepeda motor 200 unit x Rp75	<u>= Rp. 15.000</u>
Biaya variabel sebulan	= Rp. 45.000
Margin kontribusi sebulan	= Rp. 35.000
Biaya tetap sebulan	<u>= Rp. 35.000</u>
Laba	= Rp. 0

- b. Perusahaan jasa parkir memperoleh laba sebulan
Rp7.000

Rp35.000 + Rp7.000

$$\begin{aligned} &\underline{(\text{Rp}100 \times 60\%) + (\text{Rp}25 \times 40\%)} \\ &= 600 \text{ unit mobil dan sepeda motor} \end{aligned}$$

Dengan demikian, harus parkir dalam sebulan:

$$\begin{aligned} \text{Mobil} &60\% \times 600 \text{ unit} = 360 \text{ unit} \\ \text{Sepeda motor} &40\% \times 600 \text{ unit} = 240 \text{ unit} \\ \text{Mobil dan sepeda motor} &= 600 \text{ unit} \end{aligned}$$

Bukti perhitungan laba rugi:

Pendapatan parkir mobil 360 unit x Rp200	= Rp. 72.000
Pendapatan parkir sepeda motor 240 unit x Rp100	= <u>Rp. 24.000</u>
Pendapatan parkir sebulan	= Rp. 96.000
Biaya variabel mobil 360 unit x Rp100	= Rp. 36.000
Biaya variabel sepeda motor 240 unit x Rp75	= <u>Rp. 18.000</u>
Biaya variabel sebulan	= Rp. 54.000
Margin kontribusi sebulan	= Rp. 42.000
Biaya tetap sebulan	= <u>Rp. 35.000</u>
Laba	= Rp. 7.000

c. Anggaran variabel sebulan

**Perusahaan Jasa Parkir
Anggaran Variabel Laba Rugi
Kapasitas 400 unit – 600 unit
(selisih kapasitas 100 unit)
Bulan berakhir 31 Januari 2014**

Keterangan	Tingkat Parkir Mobil dan Sepeda		
	Motor 400 unit	500 unit	600 unit
1. Proporsi parker			
▪ Mobil 60%	240 unit	300 unit	360 unit
▪ Sepeda motor 40%	160 unit	200 unit	240 unit
2. Pendapatan Parkir	Rp64.000	Rp80.000	Rp96.000
▪ Mobil per unit Rp200	Rp48.000	Rp60.000	Rp72.000
▪ Sepeda motor per unit Rp100	Rp16.000	Rp20.000	Rp24.000
3. Biaya variable	Rp36.000	Rp45.000	Rp54.000
▪ Mobil per unit Rp100	Rp24.000	Rp30.000	Rp36.000
▪ Sepeda motor per unit Rp75	Rp12.000	Rp15.000	Rp18.000
4. Margin kontribusi (2-3)	Rp28.000	Rp35.000	Rp42.000
5. Biaya tetap	Rp35.000	Rp35.000	Rp35.000
6. Laba / Rugi (4-5)	(Rp7.000)	0	Rp7.000

d. Agar margin laba 20%

$$\text{Pendapatan} = \frac{\text{Biaya tetap} + \text{Margin laba}}{1 - \text{biaya variabel}}$$

$$\text{Pendapatan} = \frac{\text{Rp}35.000+20\%}{1 - \frac{\text{Rp}100+\text{Rp}75}{\text{Rp}200 + \text{Rp}100}}$$

$$\text{Pendapatan} = \frac{\text{Rp}35.000+0,2}{1-0,58333} = \frac{\text{Rp}35.000+0,2}{0,41667}$$

$$0,41667 - 0,2 = 35.000$$

$$0,21667 = 35.000$$

$$\text{Pendapatan} = \frac{\text{Rp}35.000}{0,21667} = \text{Rp. } 61.536$$

$$\text{Pendapatan parkir mobil} = \frac{200}{300} \times \text{Rp}161.536 = \text{Rp. } 107.691$$

$$\text{Pendapatan parkir sepeda motor} = \frac{100}{300} \times \text{Rp}161.536 = \underline{\text{Rp. } 53.845}$$

$$= \text{Rp } 161.536$$

$$\text{Parkir mobil} = \frac{107.691}{200} = 538,45 \text{ unit}$$

$$\text{Parkir sepeda motor} = \frac{53.845}{100} = 538,45 \text{ unit}$$

Perhitungan laba rugi per jenis produk (parkir) sebagai berikut:

$$\text{Pendapatan parkir mobil} = 538,45 \text{ unit} \times \text{Rp}200 = \text{Rp. } 107.691$$

$$\text{Pendapatan parkir sepeda motor} = 538,45 \text{ unit} \times \text{Rp}100 = \underline{\text{Rp.}53.845} +$$

$$\text{Jumlah pendapatan parkir bersih} = \text{Rp. } 161.536$$

$$\text{Biaya variabel mobil} = 538,45 \text{ unit} \times \text{Rp}100 = \text{Rp. } 53.845$$

$$\text{Biaya variabel sepeda motor} = 538,45 \text{ unit} \times \text{Rp}75 = \underline{\text{Rp.}40.384} +$$

$$\text{Jumlah biaya variabel} = \text{Rp}94.229 -$$

$$\text{Margin kontribusi} = \text{Rp.}67.307$$

$$\text{Biaya tetap} = \underline{\text{Rp.}35.000} -$$

$$\text{Laba bersih sebulan} = \text{Rp. } 32.307$$

$$\text{Margin Laba} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{pendapatan bersih}} = \frac{\text{Rp}32.307}{\text{Rp}161.536} = 20\%$$

Perhitungan laba rugi secara total dapat dibuat sebagai berikut:

$$\text{Pendapatan bersih} = \text{Rp.}161.536$$

$$\text{Biaya variabel } (0,58333 \times \text{Rp}161.536) = \underline{\text{Rp. } 94.229} -$$

Margin kontribusi	= Rp. 67.307
Biaya tetap	= <u>Rp. 35.000-</u>
Laba bersih sebulan	= Rp. 32.307

F. Anggaran Perusahaan Jasa Hotel

Anggaran Pendapatan

a. Departemen Kamar

Departemen kamar, mencakup tentang:

- Proyeksi penjualan jasa kamar
- Untuk menentukan proyeksi penjualan kamar untuk tahun yang akan datang dapat diperoleh dari proyeksi presentase tingkat hunian kamar dan dari rata-rata harga kamar.

Untuk menentukan penjualan jasa kamar selama satu tahun dapat dihitung dengan rumus:

$$12 \text{ (tingkat hunian kamar} \times \text{rata-rata harga} \times \text{jumlah kamar} \\ \times \text{jumlah hari dalam sebulan)}$$

Contoh Soal :

Hotel Calibri merupakan hotel melati yang yang memiliki 40 kamar, sedang jumlah kursi yang tersedia pada restonya sebanyak 60 buah. Hotel Calibri memiliki komposisi kamar 10 kamar A, 15 kamar kelas B, dan 15 kamar kelas C, dengan harga sebagai berikut:

Kamar A	Rp. 400.000,00
Kamar B	Rp. 300.000,00
Kamar C	<u>Rp 200.000,00</u>
	Rp. 900.000,00
Average	Rp. 287.500,00

Tingkat hunian kamar 65% perharinya

$$\begin{aligned}
 \text{Penjualan kamar hotel} &= 12 \text{ (tingkat hunian kamar x} \\
 &\quad \text{rata-rata harga x jumlah} \\
 &\quad \text{kamar x jumlah hari dalam} \\
 &\quad \text{sebulan)} \\
 &= 12 (65\% \times \text{Rp } 287.500,00 \times 40 \times 30) \\
 &= 12 (\text{Rp } 224.250.000,00) \\
 &= \text{Rp } 2.691.000.000,00
 \end{aligned}$$

b. Departemen makanan dan minuman

- Proyeksi penjualan makanan

Dalam menentukan nagagran penjualan makanan di restoran dapat dihitung dengan cara:

Average check

Merupakan tingkat rata-rata tamu makan di restoran.

Contoh :

Dalam makan siang ada 30 orang memesan makanan dan minuman, 15 pengunjung @ Rp 10.000,00, 20 pengunjung @ Rp 15.000,00, dan 5 pengunjung @ Rp 20.000,00.

$$\begin{aligned}
 \text{Average check} &= \{[(15 \times \text{Rp } 10.000,00) + (20 \times \text{Rp } \\
 &\quad 15.000,00) + (5 \times \text{Rp } 20.000,00)] : 30\} \\
 &= (\text{Rp } 150.000,00 + \text{Rp } 300.000,00 + \text{Rp } \\
 &\quad 100.000,00) : 30 \\
 &= \text{Rp } 550.000,00 : 30 \\
 &= \text{Rp } 18.333,00
 \end{aligned}$$

Dalam makan malam terdapat 30 orang yang memesan makanan dan minuman, 20 pengunjung @ Rp 10.000,00 an 10 pengunjung @ Rp 20.000,00

$$\begin{aligned}
 \text{Average check} &= \{[(20 \times \text{Rp } 10.000,00) + (10 \times @ \text{Rp } 20.000,00)] : 30\} \\
 &= (\text{Rp } 200.000,00 + \text{Rp } 200.000,00) : 30 \\
 &= \text{Rp } 400.000,00 : 30 \\
 &= \text{Rp } 13.333,00
 \end{aligned}$$

Seat Turn Over

Merupakan perputaran kursi dalam melayani tamu dalam restoran. Yaitu jumlah pengunjung : jumlah kursi yang tersedia. Jika dalam restoran terdapat 80 kursi sedangkan jumlah tamu yang datang 40 orang, maka seat turn overnya 0,5 kali.

Anggaran penjualan untuk restoran menerapkan pendapatan sbb :

$$\text{Rumus} = 12 (\text{jumlah kursi} \times \text{seat turn over} \times \text{average check} \times \text{jumlah hari dalam sebulan})$$

Contoh :

Bila restoran beroperasi untuk makan siang dan makan malam, anggaran dengan menggunakan data yang telah dihitung di atas, sedang kursi yang tersedia sebanyak 60 kursi. Seat turn over $30:60=0.5$

Maka penjualan harus dibuat untuk kedua layanan tersebut.

- Anggaran penjualan makan siang
 - = 12 (jumlah $\text{kursi} \times \text{seat turn over} \times \text{average check} \times$
jumlah hari dalam sebulan)
 - = 12 (60 x 0.5 x Rp 18.333,00 x 30)
 - = 12 (Rp 16.499.700,00)
 - = Rp 197.996.400,00

- Anggaran penjualan makan malam
 - = 12 (jumlah *kursixseat turn overxaverage checkx* jumlah hari dalam sebulan)
 - = 12 (60 x 0.5 x Rp 13.333,00 x 30)
 - = 12 (Rp 11.999.700,00)
 - = Rp 143.996.400,00

Total penjualan makanan Rp 341.992.800,00

- Proyeksi penjualan minuman
Dalam menentukan penjualan minuman dapatdihitung dengan menggunakan rumus:

12 (penjualan rata-rata x jumlah kursi x jumlah hari dalam sebulan)

Contoh:

Penjualan per harinya 40, dengan 15 pengunjung @ Rp 5.000,00, 20 pengunjung @ Rp 7.000,00, 5 pengunjung @ Rp 8.000,00.

$$\begin{aligned}
 \text{Rata-rata} &= \{[(15 \times \text{Rp } 5.000,00) + (20 \times \text{Rp } 7.000,00) + (5 \times \text{Rp } 8.000,00)] : 40\} \\
 &= (\text{Rp } 75.000,00 + \text{Rp } 140.000,00 + \text{Rp } 40.000,00) : 40 \\
 &= \text{Rp } 255.000,00 : 40 \\
 &= \text{Rp } 6.375,00
 \end{aligned}$$

Penjualan minuman = 12 (jumlah kursi x seat turn over x average check x jumlah hari dalam sebulan)

$$\begin{aligned}
 &= 12\{(60 \times (4/60) \times \text{Rp } \text{Rp} \\
 &\quad 6.375,00 \times 30)\} \\
 &= 12(\text{Rp } 7.650.000,00) \\
 &= \text{Rp } 91.800.000,00
 \end{aligned}$$

Total anggaran penjualan makanan departemen makanan dan minuman

$$\begin{aligned}
 &= \text{Rp } 341.992.800,00 + \text{Rp } 91.800.000,00 \\
 &= \text{Rp } 433.792.800,00
 \end{aligned}$$

Jadi, total anggaran penjualan adalah total penjualan jaa kamar + total penjualan departemen makanan dan minuman.

$$\begin{aligned}
 &= \text{Rp } 433.792.800,00 + \text{Rp } 372.600.000,00 \\
 &= \text{Rp } 806.392.000,00
 \end{aligned}$$

c. Pendapatan souvenir

Pendapatan penjualan buah tangan yang disediakan oleh hotel tersebut. Didapatkan penjualan souvenir Rp 1.700.000,00.

d. Pendapatan sewa

Pendapatan dari hasil persewaaan. Misalnya sewa ruang untuk rapat, pernikahan, dll

e. Pendapatan lain-lain

Pendapatan yang diperoleh selain dari pendapatan yang telah disebutkan diatas.

Pendapatan Non Operasional

- Laba penjualan aktiva tetap sebesar Rp 700.000,00
- Pendapatan bunga 9% per tahun x Rp 1.000.000.000,00 = Rp 90.000.000,00
- Penjualan barang-barang bekas

- Management insentive fee
- Pendapatan lain-lain

HOTEL CALIBRI
ANGGARAN PENDAPATAN
Untuk tahun yang berakhir tanggal 31 Desember 2010

Pendapatan operasional :

Penyewaan kamar	Rp 2.691.000.000,00
Penjualan makanan dan minuman	Rp 433.792.800,00
Penjualan souvenir	Rp 1.700.000,00

Pendapatan non operasional :

Laba penjualan aktiva tetap	Rp 700.000,00
Pendapatan bunga	Rp <u>90.000.000,00</u>

JUMLAH ANGGARAN PENDAPATAN **Rp 3.217.192.800,00**

ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL

a. Anggaran Biaya Departemen Kamar

- Biaya bahan habis pakai.
Besarnya biaya ini tergantung dari besarnya penjualan. Note book, alat tulis, tisu. Contoh : biaya habis pakai dianggarkan 5% dari anggaran pendapatan hotel. Biaya habis pakai $5\% \times \text{Rp } 806.392.000,00 = \text{Rp } 40.319.600,00$
- Biaya gaji dan upah.
Anggaran gaji dan upah disusun berdasar data pada daftar gaji dari kartu jam hadir. Contoh : biaya gaji dan upah karyawan bagian departemen kamar sebesar Rp 500.000,00 dengan jumlah sebanyak 15 karyawan. Beban gaji $\text{Rp } 500.000,00 \times 15 = \text{Rp } 7.500.000,00$

- Biaya pakaian seragam
Biaya pengadaan pakaian dianggarkan sebesar Rp 300.000 untuk setiap karyawan. Jadi anggaran biaya pakaian untuk 15 karyawan adalah $15 \times \text{Rp } 300.000 = \text{Rp } 4.500.000,00$
- Biaya tembikar
Biaya tembikar merupakan biaya pengganti bila ada barang-barang yang rusak pada kamar hotel. Biaya ini dianggarkan 0,5% dari pendapatan hotel $\text{Rp } 806.392.000,00 = \text{Rp } 4.031.960,00$
- Biaya komisi
Biaya komisi adalah biaya yang diberikan pada agen yang telah membawa tamu ke hotel. Biaya ini dianggarkan 1% dari pendapatan hotel $\text{Rp } 806.392.000,00 = \text{Rp } 8.063.920,00$
- Biaya pemesanan kamar
Biaya pemesanan kamar biasanya akan dibebankan jika hotel mempunyai distributor pemesan kamar. Biaya ini dibebankan sebesar 1% dari pendapatan $\text{Rp } 806.392.000,00 = \text{Rp } 8.063.920,00$

b. Biaya Departemen Makanan dan Minuman

- Biaya bahan habis pakai
Biaya ini dianggarkan untuk clean supplies seperti sabun cuci, penggosok, lalu guest korek, permen, tissue, dan juga alat tulis. Biaya ini dianggarkan sebesar 2,5% dari anggaran pendapatan $\text{Rp } 806.392.000,00 = \text{Rp } 20.159.800,00$
- Biaya Gaji dan Upah

Biaya gaji dan upah sebesar $\text{Rp}500.000,00 \times 15 = \text{Rp} 7.500.000,00$

- Biaya Pakaian Seragam

Biaya pakaian seragam untuk departemen makanan dan minuman dianggarkan sebesar $\text{Rp} 300.000$ untuk setiap karyawan. Jadi anggaran biaya pakaian untuk 15 karyawan adalah $15 @ \text{Rp} 300.000 = \text{Rp} 4.500.000,00$

- Biaya Tembikar

Biaya ini digunakan departemen makanan dan minuman untuk mengganti semua kerusakan seperti cup, mangkuk, dll. Dianggarkan sebesar $0,5\% \times \text{Rp} 806.392.000,00 = \text{Rp} 4.031.960,00$

- Biaya Music dan Hiburan

Yaitu biaya untuk pertunjukan music yang ada pada restoran, biaya ini dianggarkan 10% dari pendapatan departemen makanan dan minuman $\text{Rp} 43.379.280,00$

c. Biaya Tidak Langsung

- Biaya administrasi dan umum

Yaitu, bagian kantor, kesekretariatan, akuntansi, maupun audit. Biaya ini dianggarkan sebesar 5% dari pendapatan departemen kamar $\text{Rp} 2.691.000.000,00 = \text{Rp} 134.550.000,00$

- Biaya Pemasaran

Biaya ini merupakan biaya untuk mempertahankan komunikasi hotel dengan pihak hotel lain, maupun pelanggan, untuk menjaga citra dari perusahaan.

Biaya ini antara lain promosi, riset pasar, advertensi dalam media cetak maupun elektronik. Usaha hotel yang baru beroperasi memiliki anggaran yang lebih besar daripada hotel yang telah lama beroperasi. Disini dianggarkan 5% dari anggaran pendapatan kamar Rp 2.691.000.000,00 = Rp 134.550.000,00

- **Biaya Pemeliharaan dan Energy**
Merupakan biaya yang digunakan untuk pemeliharaan berbagai sarana fisik. Hotel yang masih tergolong baru memiliki anggaran pemeliharaan yang kecil, dan demikian sebaliknya, hotel yang sudah cukup lama beroperasi memiliki anggaran yang cukup besar. Anggaran biaya pemeliharaan $3\% \times \text{Rp } 806.392.000,00 = \text{Rp}24.191.760,00$
- **Biaya SDM**
Biaya SDM yaitu biaya mulai dari perekrutan karyawan sampai mengembangkannya. Anggarannya $0,9\% \times \text{Rp } 806.392.000,00 = \text{Rp } 7.257.528,00$.

d. Biaya Tetap

Yang termasuk biaya tetap yaitu:

- **Biaya Asuransi**
Telah dianggarkan sebesar Rp 2.000.000,00 untuk jangka waktu satu tahun.
- **Biaya Bunga**
Bunga bank ditetapkan sebesar 24% pertahun. Pinjaman Rp 52.000.000,00 $\times 18\% = \text{Rp } 9.360.000,00$

- Biaya Depresiasi

Ditetapkan sebesar 1% dari masing-masing aktiva tetap

Depresiasi gedung 1% x Rp 120.450.000 = Rp 1.204.500

Depresiasi kendaraan 1% x Rp 120.000.000 = Rp 1.200.000

Depresiasi peralatan 1% x Rp 20.000.000 = Rp 200.000

Total depresiasi = Rp 2.604.500

- Pajak

Penghasilan Rp 493.647.634,00 = Rp 138.221.600

e. Harga pokok penjualan

Harga pokok makanan yaitu 20% dari anggaran pendapatan makanan dan 30% untuk minuman, dan untuk souvenir 40% dari penjualannya.

HPP makanan 20% x Rp 341.992.800 = Rp 68.398.560

HPP minuman 30% x Rp 91.800.000 = Rp 27.540.000

HPP souvenir 40% x Rp 1.700.000 = Rp 680.000

Jumlah HPP = Rp 96.618.500

HOTEL CALIBRI

ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL

Untuk tahun yang berakhir tanggal 31 Desember

2010

Departemen kamar

Biaya bahan habis kamar Rp. 40.319.600,00

Biaya gaji dan upah Rp. 7.500.000,00

Biaya seragam Rp 4.500.000,00

Biaya tembikar Rp 4.031.960,00

Biaya komisi Rp 8.063.920,00

Biaya pemesanan kamar Rp 8.063.920,00

Rp 72.479.400,00

Departemen makanan dan minuman

HPP makanan dan minuman	Rp 95.938.560,00
HPP souvenir	Rp 680.000,00
Biaya habis pakai	Rp 20.159.800,00
Biaya gaji dan upah	Rp 7.500.000,00
Biaya seragam	Rp 4.500.000,00
Biaya tembikar	Rp 4.031.960,00
Biaya musik dan hiburan	<u>Rp 43.379.280,00</u>

Rp 169.947.498,00**Biaya tidak langsung**

Biaya administrasi dan umum	Rp 134.550.000,00
Biaya pemasaran	Rp 134.550.000,00
Biaya pemeliharaan dan energy	Rp 24.191.760,00
Biaya SDM	<u>Rp 7.257.528,00</u>

Rp 300.549.288,00**Biaya tetap**

Biaya Asuransi	Rp 2.000.000,00
Biaya Bunga	Rp 9.360.000,00
Biaya depresiasi	<u>Rp 2.604.500,00</u>

Rp 13.964.500,00**Total Anggaran Biaya****Rp 556.670.686,00**

HOTEL CALIBRI
Anggaran Kas
Per 31 Desember 2010

Saldo Awal	Rp 1.760.500.000
Estimasi penerimaan kas :	
Departemen kamar	Rp 2.691.000.000
Departemen makanan dan minuman	Rp 433.792.800
Penjualan souvenir	Rp 1.700.000
Penjualan aktiva tetap (tanah sisa tak terpakai)	Rp 700.000
Pendapatan bunga	Rp 90.000.000
Penerimaan piutang	<u>Rp 25.000.000</u>
Jumlah penerimaan kas	<u>Rp 3.242.192.800</u>
	Rp 5.002.692.800
Estimasi Pengeluaran Kas:	
Departemen kamar	Rp 72.479.400
Departemen makanan dan minuman	Rp 169.947.498
Biaya administrasi dan umum	Rp 134.550.000
Biaya pemasaran	Rp 134.550.000
Biaya SDM	Rp 7.257.528
Biaya asuransi	Rp 2.000.000
Biaya bunga	Rp 9.360.000
Membayar utang usaha	Rp 5.000.000
Pajak penghasilan	Rp 2.604.500
Membayar utang gaji	Rp 6.000.000
Membayar utang bank	<u>Rp 2.000.000</u>
Jumlah pengeluaran kas	<u>(Rp 568.670.686)</u>
Saldo akhir	Rp 4.434.022.114

HOTEL CALIBRI
ANGGARAN LABA RUGI
Untuk tahun yang berakhir tanggal 31 Desember
2010

Penjualan	
Departemen kamar	Rp. 2.691.000.000
Departemen makanan dan minuman	Rp. 433.792.800
Penjualan souvenir	<u>Rp. 1.700.000</u>
Jumlah pendapatan	Rp. 3.126.492.800
Harga pokok	
Harga pokok makanan dan minuman	Rp. 96.618.560
Harga pokok souvenir	Rp. 680.000
Total HPP	<u>(Rp. 97.298.560)</u>
Laba kotor	Rp. 3.029.194.240
Biaya langsung	
Departemen kamar	
Biaya bahan habis pakai	Rp. 40.319.600
Biaya gaji dan upah	Rp. 7.500.000
Biaya seragam	Rp. 4.500.000
Biaya tembikar	Rp. 4.031.960
Biaya konsumsi	Rp. 8.063.920
Biaya pemesanan kamar	<u>Rp. 8.063.920</u>
	(Rp. 72.479.400)
Departemen makanan dan minuman	
Biaya habis pakai	Rp. 20.159.800
Biaya gaji dan upah	Rp. 7.500.000
Biaya seragam	Rp. 4.500.000
Biaya tembikar	Rp. 4.031.960
Biaya music dan hiburan	<u>Rp. 43.379.280</u>
	(Rp. 79.571.040)
Biaya tidak langsung	
Biaya administrasi dan umum	Rp. 134.550.000
Biaya pemasaran	Rp. 134.550.000
Biaya pemeliharaan dan energy	Rp. 24.191.760
Biaya SDM	<u>Rp. 7.257.528</u>
	(Rp. 300.549.500)

Biaya tetap

Biaya asuransi	Rp. 2.000.000
Biaya bunga	Rp. 9.360.000
Biaya depresiasi	<u>Rp. 2.604.500</u>
	(Rp. 13.964.500)

Laba bersih sebelum pajak	Rp. 2.562.629.800
Pajak 28%	<u>(Rp.717.536.344)</u>
Laba bersih usaha	Rp. 1.845.093.456

**HOTEL CALIBRI
ANGGARAN NERACA**

Untuk tahun yang berakhir tanggal 31 Desember 2010

Aktiva

Aktiva lancar
Kas
Bank
Piutang
Sewa dibayar
dimuka
Persediaan
barang
Perlengkapan
SB jangka
pendek
**Total aktiva
lancar**

Passiva

Utang Lancar
Rp. 4.434.022.114
Rp 1.000.000.000
Rp. -
Rp. 1.800.000
Rp 4.675.000
Rp 25.000.000
Rp 95.900.000
Rp 5.571.397.114

Utang usaha Rp 45.000.000
Utang gaji Rp. -
Utang Bank Rp 50.000.000
**Total Utang
Lancar Rp 95.000.000**

Aktiva tetap

Tanah Rp 2.100.000.000
Gedung Rp 120.450.000
Akm.peny.gedung (Rp 2.704.916)
Peralatan Rp 20.000.000
Akm.peny.peralatan (Rp 2.200.000)
Kendaraan Rp 120.000.000
Akm.peny.kendaraan (Rp 20.200.000)


Total aktiva tetap
Rp 2.314.156.916

Total aktiva
Rp 7.885.554.030

Modal

Modal Usaha Rp 7.790.554.030


Total passiva
Rp 7.885.554.030



BAB 6

PENYUSUNAN ANGGARAN

PERUSAHAAN DAGANG



TUJUAN PEMBELAJARAN:

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan pembaca dapat:

- *Memahami sifat anggaran perusahaan dagang*
- *Memahami analisis selisih pada penyusunan anggaran perusahaan dagang*
- *Memahami penyusunan anggaran keuangan pada perusahaan dagang*
- *Memahami penyusunan anggaran operasional pada perusahaan dagang*
- *mengetahui penyusunan anggaran keuangan pada perusahaan variabel*

A. Penyusunan Anggaran Perusahaan Dagang

Penyusunan anggaran perusahaan dagang lebih sederhana dibandingkan penyusunan anggaran perusahaan manufaktur karena dalam perusahaan dagang tidak terdapat istilah bahan baku, tenaga kerja langsung, overhead pabrik, produk jadi, dan produk dalam proses. Produk jadi dan bahan baku terdapat dalam perusahaan manufaktur, sedangkan barang dagangan terdapat dalam perusahaan dagang.

Seperti halnya perusahaan manufaktur, anggaran tetap dan anggaran variabel juga terdapat pada perusahaan dagang, tetapi pada perusahaan dagang tidak menggunakan metode pengharga-pokokan penuh untuk menyusun anggaran tetap seperti yang terdapat pada perusahaan manufaktur, karena pada perusahaan dagang tidak terdapat pengharga-pokokan produk per unit. Harga pokok barang terjual atau harga pokok jualan pada perusahaan dagang merupakan biaya variabel, sedangkan pada perusahaan manufaktur yang menggunakan metode pengharga-pokokan penuh terdapat unsur biaya variabel dan unsur biaya tetap, yaitu biaya overhead pabrik tetap (misalnya biaya depresiasi pabrik).

B. Analisis Selisih

Analisis selisih pada perusahaan dagang terdiri atas analisis selisih harga pokok jualan dan analisis selisih volume jualan. Analisis selisih harga pokok jualan mencakup analisis selisih harga dan analisis selisih volume.

Selisih harga pokok jualan adalah selisih anggaran harga pokok jualan dengan realisasi harga pokok jualan. **Anggaran harga pokok jualan** adalah anggaran kuantitas barang yang dijual dikali harga pokok per unit. **Realisasi harga pokok jualan** adalah realisasi kuantitas barang yang dijual dikali harga pokok per unit. Bila anggaran harga pokok jualan lebih besar dari realisasi harga pokok jualan maka terjadi selisih laba, sedangkan bila anggaran harga pokok jualan lebih kecil dari realisasi harga pokok jualan maka terjadi selisih rugi.

Selisih harga pokok jualan terdiri atas selisih harga dan selisih volume :

$$\text{Selisih harga} = (\text{KR} \times \text{HA}) - (\text{KR} \times \text{HR})$$

$$\text{Selisih volume} = (\text{KA} \times \text{HA}) - (\text{KR} \times \text{HA})$$

Keterangan :

KR = kuantitas realisasi barang yang dijual

HR = harga pokok per unit realisasi

KA = kuantitas anggaran barang yang dijual

HA = harga pokok per unit anggaran

Selisih Harga :

$$\text{Selisih harga anggaran} = \text{KR} \times \text{HA}$$

$$\text{Selisih harga realisasi} = \text{KR} \times \text{HR}$$

Bila selisih harga anggaran lebih besar dari selisih harga realisasi, maka terjadi selisih harga laba. Jika selisih harga anggaran lebih kecil dari selisih harga realisasi, maka terjadi selisih harga rugi.

Selisih Volume :

$$\text{Selisih volume anggaran} = \text{KA} \times \text{HA}$$

$$\text{Selisih volume realisasi} = \text{KR} \times \text{HA}$$

Bila selisih volume anggaran lebih besar dari selisih volume realisasi, maka terjadi selisih volume rugi. Jika selisih volume anggaran lebih kecil dari selisih volume realisasi, maka terjadi selisih volume laba.

C. Anggaran Perusahaan Dagang

Seperti yang kita ketahui, sebuah perusahaan membutuhkan anggaran dalam menjalankan usahanya. Dalam pemerintahan anggaran sering kita kenal dengan APBN atau APBD bagi daerah. Kali ini saya ingin membahas masalah anggaran perusahaan.

Menurut Nafarin (2008 :11) mengatakan bahwa : “Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (Budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang”.

Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Hal ini disebabkan anggaran mempunyai fungsi sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya. Menurut Nafarin (2004) fungsi anggaran diantaranya :

1. Fungsi Perencanaan Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang.

2. Fungsi Pelaksanaan Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi, dan bagian keuangan. Apabila salah satu bagian (departemen) saja tidak dapat melaksanakan tugas sesuai dengan yang direncanakan, maka bagian yang lain juga tidak dapat melaksanakan tugasnya sesuai rencana.
3. Fungsi Pengawasan Anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan (controlling). Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara:
 - a. Membandingkan realisasi dengan rencana anggaran.
 - b. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika ada penyimpangan yang merugikan).

Menurut Nafarin (2004) anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang sebagai berikut :

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda. Anggaran variabel disebut juga dengan anggaran fleksibel.

- b. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Anggaran tetap disebut juga dengan anggaran statis.
2. Menurut cara penyusunannya, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran periodik adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu-umumnya satu tahun- yang disusun setiap periode anggaran.
 - b. Anggaran kontinu adalah anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
3. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.
 - b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis) adalah anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun.
4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut "anggaran induk (master budget)". Anggaran induk merupakan konsolidasi rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulanan. Anggaran triwulanan dipecah lagi menjadi anggaran bulanan.

- a. Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional antara lain terdiri dari :
 - 1) Anggaran penjualan
 - 2) Anggaran biaya pabrik yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik.
 - 3) Anggaran beban usaha.
 - 4) Anggaran laporan laba rugi.
 - b. Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan, antara lain terdiri dari :
 - 1) Anggaran kas.
 - 2) Anggaran piutang.
 - 3) Anggaran persediaan.
 - 4) Anggaran utang.
 - 5) Anggaran neraca.
5. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari :
- a. Anggaran komprehensif merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
 - b. Anggaran parsial adalah anggaran yang disusun tidak secara lengkap, anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.
6. Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari :

- a. Anggaran apropriasi (appropriation budget), adalah anggaran yang dibentuk bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk tujuan lain.
- b. Anggaran kinerja (performance budget), adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan) misalnya untuk menilai apakah biaya/beban yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

Perusahaan dagang kegiatannya membeli barang untuk langsung dijual, sehingga dalam perusahaan dagang terdapat anggaran belian barang dagang dan sediaan barang dagangan.

D. Penyusunan Anggaran Operasional

Penyusunan anggaran operasional terdiri dari :

1. Anggaran Jualan

Dalam perusahaan dagang, penjualan barang dagang pada umumnya dilakukan sebagian kredit dan tunai. Dalam menyusun anggaran penjualan harus dirinci jumlah penjualan kredit yang akan melahirkan piutang dagang dan jumlah penjualan tunai yang akan melahirkan penerimaan kas. Syarat penjualan kredit memegang peranan penting dalam menyusun anggaran penjualan.

Anggaran penjualan merupakan titik sentral dalam menentukan seluruh anggaran biaya perusahaan , artinya seluruh biaya perusahaan harus mengacu pada anggaran penjualan atau anggaran

pendapatan perusahaan. Dengan cara yang demikian laba perusahaan dapat diprediksi dengan baik.

2. Anggaran Pembelian

Anggaran pembelian dalam perusahaan dagang adalah sejumlah uang yang akan dibelikan barang dagangan. Anggaran itu meliputi unsure-unsur estimasi persediaan akhir barang dagangan, estimasi persediaan awal barang dagangan, dan harga pokok penjualan barang dagangan.

3. Anggaran Beban Penjualan dan Administrasi

4. Anggaran Laba Rugi

Anggaran laba-rugi merupakan anggaran yang menentukan penilaian kegiatan manajemen. Manajemen yang professional akan mampu menyusun anggaran laba-rugi yang sesuai dengan keinginan pemilik bisnis dan mampu mewujudkannya atau merealisasikannya. Anggaran laba-rugi usaha dagang terdiri dari unsur-unsur pendapatan atau penjualan atas barang dagangan, harga pokok penjualan barang dagangan, laba kotor, biaya operasi, laba operasi, beban bunga, beban pajak, dan laba bersih.

E. Penyusunan Anggaran Keuangan

Penyusunan anggaran keuangan terdiri dari :

1. Anggaran Kas

Anggaran kas usaha dagang terdiri dari: (1) penerimaan kas yaitu dari penerimaan modal dasar dari pemilik perusahaan atau saldo kas awal periode, penerimaan penjualan tunai, penerimaan piutang,

penerimaan lain-lain, (2) pengeluaran kas yaitu untuk membeli barang dagangan tunai, pembayaran utang dagang, pembayaran biaya operasi, pembayaran bunga, pembayaran pajak, dan lain.

2. Anggaran Neraca

Semua perusahaan harus menyusun anggaran neraca, yaitu rincian posisi keuangan yang terdiri dari harta, utang, modal, dan laba. Anggaran neraca bahan bakunya adalah dari anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan barang dagangan, utang dagang, utang biaya, utang jangka panjang, modal, dan anggaran laba-rugi.

Pemilik dan manajemen perusahaan dapat mengetahui seluruh aktivitasnya di masa mendatang dalam satu periode dalam anggaran neraca. Anggaran neraca merupakan potret kegiatan di masa mendatang yang disusun berdasarkan prediksi bisnis yang dikaitkan dengan prediksi kondisi ekonomi.

F. Penyusunan Anggaran Variabel

Anggaran variabel mengklasifikasikan biaya menjadi dua jenis, yaitu biaya variabel dan biaya tetap. Adapun biaya diartikan dalam arti luas, yaitu meliputi harga pokok dan beban.

Contoh Soal 1 :

Toko Haning akan menyusun anggaran pada kuartal tiga tahun 2015 dalam tiap bulan. Untuk keperluan penyusunan anggaran tersebut dihimpun data sebagai berikut:

- a. Data neraca per 31 Agustus 2015 terdiri atas:
- | | |
|-------------------|------------|
| Kas | Rp 20.000 |
| Piutang | Rp 32.000 |
| Persediaan | Rp 96.000 |
| Aset tetap bersih | Rp 52.000 |
| Utang | Rp 33.600 |
| Upah terutang | Rp 5.000 |
| Dan modal | Rp 161.400 |
- b. Jualan: Realisasi Anggaran Agustus September Oktober November Desember Januari 2016 Rp 80.000 Rp 100.000 Rp 160.000 Rp 120.000 Rp 100.000 Rp 80.000
- c. Pembayaran jualan 60% tunai dan 40% kredit satu bulan.
- d. Upah tetap sebulan Rp 5.000 yang dibayar tiap awal bulan mendatang.
- e. Harga pokok barang terjual 70% dari jualan.
- f. persediaan tiap akhir bulan sebesar Rp 40.000 ditambah 80% dari harga pokok barang terjual bulan berikutnya.
- g. pembelian 50% tunai dan sisanya dibayar bulan mendatang.
- h. Komisi 15% dari jualan dibayar bulan bersangkutan.
- i. Beli tunai aset tetap awal bulan september Rp 16.000.
- j. Kas minimum Rp 20.000
- k. Bila kas defisit perusahaan dapat pinjam di bank tanpa bunga sebesar defisit pada bulan bersangkutan dan pada saat surplus pinjaman di bank diangsur (dilunasi).

- l. Depresiasi aset tetap sebulan Rp 1.000 termasuk aset tetap yang baru.

PT. HANING					
Anggaran Penjualan					
Kuartal Ke III Tahun 2015					
Keterangan	Agust	Sept	Okt	Nov	Des
Kredit 40%	32.000	40.000	64.000	48.000	40.000
Tunai 60%	48.000	60.000	96.000	72.000	60.000
Penjualan	80.000	100.000	160.000	120.000	100.000

PT. HANING					
Anggaran Kas Masuk Dari Penjualan					
Kuartal Ke III Tahun 2015					
Keterangan	Sept	Okt	Nov	Des	
Tunai	60.000	96.000	72.000	60.000	
Kredit bulan lalu	32.000	40.000	64.000	48.000	
Kas masuk	92.000	136.000	136.000	108.000	

PT. HANING					
Anggaran Belian Barang Dagangan Dan Utang Dagang					
Kuartal III Tahun 2015					
Keterangan	Sept	Okt	Nov	Des	
Harga pokok barang terjual (70% X penjualan)	70.000	112.000	84.000	70.000	
Persediaan barang dagang akhir	129.600	107.200	96.000	84.800	
Barang dagang tersedia untuk dijual	199.600	219.200	180.000	154.800	
Persediaan barang dagang awal	96.000	129.600	107.200	96.000	
Pembelian barang dagang	103.600	89.600	72.800	58.800	
Utang 50%	51.800	44.800	36.400	29.400	

Toko Haning					
Anggaran Bayar Beli Barang Dagang					
Kuartal III Tahun 2015					
Keterangan	Sept	Okt	Nov	Des	
Tunai 50%	51.800	44.800	36.400	29.400	
Utang bulan lalu	33.600	51.800	44.800	36.400	
Bayar	85.400	96.600	81.200	65.800	

Toko Haning Anggaran Kas Metode Langsung Kuartal III Tahun 2015				
Keterangan	Sept	Okt	Nov	Des
Kas awal	20.000	20.000	20.000	32.800
Kas masuk	92.000	136.000	136.000	108.000
Kas tersedia	112.000	156.000	156.000	140.800
Kas keluar	85.400	96.600	81.200	65.800
Pembelian	5.000	5.000	5.000	5.000
Upah	15.000	24.000	18.000	15.000
Komisi 15%Xpenj	16.000	-	-	-
Asset tetap	121.400	125.600	104.200	85.800
Kas minimum	20.000	20.000	20.000	20.000
Kas diperlukan	141.400	145.600	124.200	105.800
surplus	(29.400)	10.400	31.800	35.000
pinjaman	29.400	(10.400)	(19.000)	-
Kas akhir	20.000	20.000	32.800	55.000
Sisa pinjaman awal	29.400	29.400	19.000	-
Bunga pinjaman	-	10.400	19.000	-
Sisa pinjaman akhir	29.400	19.000	-	-

Toko Haning Anggaran Laba Rugi Kuartal III Tahun 2015				
Keterangan	Sept	Okt	Nov	Des
Penjualan	100.000	160.000	120.000	100.000
Harga pokok penjualan	70.000	112.000	84.000	70.000
Laba kotor	30.000	48.000	36.000	30.000
Beban usaha	5.000	5.000	5.000	5.000
Upah	15.000	24.000	18.000	15.000
Komisi	1.000	1.000	1.000	1.000
Depresiasi	21.000	30.000	24.000	21.000
Laba bersih	9.000	18.000	12.000	9.000

‘Toko Haning Anggaran Perubahan Modal Kuartal III Tahun 2015				
Keterangan	Sept	Okt	Nov	Des
Modal awal	161,400	170,400	188,400	200,400
Laba	9,000	18,000	12,000	9,000
Modal akhir	170,400	188,400	200,400	209,400

Toko Haning Anggaran Neraca Kuartal III Tahun 2015				
Keterangan	Sept	Okt	Nov	Des
Kas	20,000	20,000	32,800	55,000
Piutang	40,000	64,000	48,000	40,000
Persediaan	129,600	107,200	96,000	84,800
Asset tetap	67,000	66,000	65,000	64,000
ASET	256,600	257,200	241,800	243,800
Utang usaha	51,800	44,800	36,400	29,400
Upah terutang	5,000	5,000	5,000	5,000
Pinjaman	29,400	19,000	-	-
modal	170,400	188,400	200,400	209,400
UTANG DAN MODAL	256,600	257,200	241,800	243,800

Contoh Soal 2

Dari data-data berikut ini, susunlah anggaran laba rugi PT.ABC untuk 3 bulan yang berakhir pada 31 maret 2015

- a. Anggaran penjualan bulan januari, februari, maret adalah sbb:
 - Januari : 500.000 unit dengan harga per unit Rp.100.000,-
 - Februari : 550.000 unit dengan harga per unit Rp.100.000,-
 - Maret: 550.000 unit dengan harga per unit Rp. 125.000,-
- b. Informasi dari anggaran produksi adalah sbb:

- Persediaan barang jadi 1 januari 2015 adalah 47.500 unit dengan nilai persediaan awal Rp. 2.375.000.000,-
 - Persediaan akhir barang jadi setiap bulan adalah 10% dari penjualan tiap bulan
- c. Anggaran biaya produksi memperlihatkan data-data sbb:
- Harga beli bahan baku sebesar Rp. 30.000,-/unit
 - Upah tenaga kerja langsung sebesar Rp. 15.000,-/unit
 - Biaya overhead produksi sebesar Rp. 5.000,-/unit dan Rp. 1.000.000.000,-
- d. Asumsi arus biaya yang digunakan untuk persediaan barang dagang adalah metode rata-rata
- e. Berikut informasi tentang beban operasi yang diperoleh dari anggaran beban operasi:
- Beban Operasi Variable
 - Beban penjualan : 2 % dari nilai penjualan tiap bulannya
 - Beban administrasi : 0,075% dari penjualan tiap bulannya
 - Beban Operasi Tetap
 - Beban penjualan Rp.1.260.000.000,-
 - Beban Administrasi Rp.1.500.000.000,-
- f. Pajak penghasilan yang diterapkan atas penghasilan perusahaan sebesar 30%

Penyelesaian

PT. ABC		
Anggaran Laba/Rugi		
Untuk periode yang berakhir pada 31 Maret 2015		
Penjualan		①173.750.000.000
Beban Pokok Penjualan		
Saldo Awal Persediaan Barang jadi	2.375.000.000	
Biaya Produksi		
- BBB	④51.375.000.000	
- BTKL	④25.687.500.000	
- BOP	④9.562.500.000	
Psd. Barang jadi tersedia dijual	89.000.000.000	
Psd. Akhir Barang Jadi	②(17.375.000.000)	
Beban Pokok Penjualan		(71.625.000.000)
Laba Kotor yang Dianggarkan		102.125.000.000
Beban Operasi		
- Beban Penjualan	⑤4.735.000.000	
- Beban Administrasi	⑥1.630.312.500	(6.365.312.500)
Laba Sebelum Pajak Dianggarkan		95.759.000.000
Perkiraan Beban PPh		⑦(28.727.906.250)
Laba Bersih yang dianggarkan		67.031.781.250

Keterangan:

(1) **Penjualan:**

Januari	: 500.000 x 100.000	= 50.000.000.000
Februari	: 550.000 x 100.000	= 55.000.000.000
Maret	: 550.000 x 125.000	= <u>68.750.000.000+</u>
Penjualan total		= 173.750.000.000

(2) **Persediaan akhir**

Januari	: 50.000 x 100.000	= 5.000.000.000
Februari	: 55.000 x 100.000	= 5.500.000.000
Maret	: <u>55.000</u> x 125.000	= <u>6.875.000.000+</u>
Psd akhir 160.000 unit		17.375.000.000

(3) **Penjualan = Psd.Awal+Unit yang diproduksi-Psd. Akhir**

Unit yang diproduksi = Penjualan-Psd.Awal+Psd.Akhir

Unit yang diproduksi = 1.600.000-47.500+160.000
= 1.712.000 unit

(4) Biaya Produksi

BBB	: 1.712.500 x 30.000	= 51.375.000.000
BTKL	: 1.712.500 x 15.000	= 25.687.500.000
BOP	: 1.712.500 x 5.000	= 8.562.500.000
BOP	:	<u>= 1.000.000.000</u> +
Total biaya produksi		= 86.625.000.000

(5) Beban Penjualan

Januari	: 50.000.000.000 x 2%	= 1.000.000.000
Februari	: 55.000.000.000 x 2%	= 1.100.000.000
Maret	: 68.750.000.000 x 2%	<u>= 1.375.000.000</u> +
Beban Penjualan Variabel		= 3.475.000.000
Beban Penjualan Tetap		<u>= 1.260.000.000</u> +
Total Beban Penjualan		= 4.735.000.000

(6) Beban Administrasi

Januari	: 50.000.000.000 x 0,075%	= 37.500.000
Februari	: 55.000.000.000 x 0,075%	= 41.250.000
Maret	: 68.750.000.000 x 0,075%	<u>= 51.562.000</u> +
Beban Administrasi Variabel		= 130.312.500
Beban Administrasi Tetap		<u>= 1.500.000.000</u> +
Total Beban Administrasi		= 1.630.312.500

(7) Perhitungan Beban PPh

$$95.759.000.000 \times 30\% = 28.727.906.250$$

Contoh Soal 3

Perusahaan dagang Olala akan menyusun anggaran induk untuk triwulan ke 2 tahun 2005 yang disusun tiap bulan.

Data yang dihimpun sebagai berikut :

a. Penjualan sesungguhnya tahun 2004 pada bulan

April 10.000kg

Mei 10.500kg

Juni 11.025kg

Juli 11.576kg

Penjualan tahun 2005 dari bulan April sampai Juli ditaksir naik 5% dari masing-masing bulan penjualan tahun 2004 dengan harga jual per kg Rp 25.

- b. Data neraca per 31 Maret 2005 sebagai berikut :
- Kas Rp 50.000; piutang dagang Rp 175.000; persediaan barang dagangan Rp 126.000; aktiva tetap kotor Rp 480.000; cadangan depresiasi aktiva tetap Rp 90.100; utang dagang Rp 156.000; utang segera lainnya Rp 12.000, utang jangka panjang Rp 200.000; modal saham Rp 235.000; laba ditahan Rp 138.000.
- c. Pembelian dibayar lunas bulan berikutnya dan utang dagang 31 Maret 2005 dibayar bulan April 2005. Persediaan barang dagangan akhir ditaksir 80% dari penjualan bulan yang akan datang. Harga pokok barang per kg Rp 15.
- d. Komisi penjualan sebesar 12,5% dari penjualan. Gaji penjualan untuk bulan April Rp 3.500, bulan Mei dan Juni masing-masing Rp 4.000.
- e. Gaji administrasi tiap bulan Rp 8.000 dan depresiasi kantor tiap bulan Rp 5.000.
- f. Syarat pembayaran penjualan 30% tunai dan 70% bulan berikutnya. Piutang per 31 Maret 2005 sebesar Rp 175.000 diterima seluruhnya pada bulan April.
- g. Bunga pinjaman jangka panjang per bulan Rp 1.800 dan bunga utang segera lainnya 1% di bayar lunas pada akhir bulan april 2005. Bulan Mei 2005 sebesar Rp 2.372, sisanya di bayar pada akhir bulan Juli 2005. Bulan Mei 2005 akan di bayar dividen sebesar Rp 100.000. Akhir bulan Juni 2005 akan dibeli aktiva tetap secara tunai senilai Rp 55.000.
- h. Pajak penghasilan 35% akan di bayar lunas pada bulan Juli 2005
- i. Dari data-data diatas apabila kita akan membuat anggaran operasional perusahaan dagang ketupat, maka kita dapat membuat beberapa anggaran.

Perusahaan Dagang Olala				
Anggaran Penjualan				
Triwulan II 2005				
	April	Mei	Juni	Juli
Penjualan 2004	10.000 kg	10.500 kg	11.025 kg	11.576 kg
Tambahan 5%	500 kg	525 kg	551kg	579 kg
Penjualan	10.500 kg	11.025 kg	11.576 kg	12.155 kg
Harga Jual / kg	Rp 25	Rp 25	Rp 25	Rp 25
Penjualan	Rp 262.500	Rp 275.625	Rp 289.400	Rp 303.875

Perusahaan Dagang Olala				
Anggaran Pembelian dan Hutang Dagang				
Triwulan II 2005				
	April	Mei	Juni	
Penjualan bulan yang akan datang (kg)	11.025	11.576	12.155	
Persentase persediaan akhir	80%	80%	80%	
Persediaan barang dagangan akhir	6620	9.260,8	9.724	
Penjualan bulan ini (dalam kg)	10.500	11.025	11.576	
Barang siap dijual	19.320	20.285,8	21.300	
Persediaan barang dagangan awal	8.400	8.820	9.260,8	
Pembelian (dalam unit)	10.920	11.465,8	12.039,2	
Harga pokok per kg	Rp 15	Rp 15	Rp 15	
Pembelian	Rp 163.800	Rp 171.987	Rp 180.588	
Utang dagang	Rp 163.800	Rp 171.987	RP 180.588	
Pembayaran Utang dagang	Rp 156.000	Rp 163.800	Rp 171.987	
HPP	Rp 157.500	Rp 165.375	Rp 173.640	
Persediaan Akhir barang dagangan	Rp 132.300	Rp 138.912	Rp 145.860	

Perusahaan Dagang Olala Anggaran Biaya Penjualan Triwulan II 2005				
	April	Mei	Juni	Triwulan
Penjualan	Rp 262.500	Rp 275.625	Rp 289.400	Rp 827.525
Presentase komisi	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%
Komisi penjualan	Rp 32.812,50	Rp 34.453,13	Rp 36.175	Rp 103.440,63
Gaji penjualan	Rp 3.500	Rp 4.000	Rp 4.000	Rp 11.500
Biaya Penjualan	Rp 36.312,50	Rp 38.453,13	Rp 40.175	Rp 114.940,63

Perusahaan Dagang Olala Anggaran Biaya Penjualan Triwulan II 2005				
	April	Mei	Juni	Triwulan
Gaji Administrasi	Rp 8.000	Rp 8.000	Rp 8.000	Rp 24.000
Depresiasi Kantor	Rp 5.000	Rp 5.000	Rp 5.000	Rp 15.000
Biaya Administrasi	Rp 13.000	Rp 13.000	Rp 13.000	Rp 39.000

Perusahaan Dagang Olala Anggaran Laporan Rugi Laba Triwulan II 2005				
	April	Mei	Juni	Jumlah
Penjualan	Rp 262.500	Rp 275.625	Rp 289.400	Rp 827.525
HPP	Rp 157.500	Rp 165.375	Rp 173.640	Rp 496.515
Laba kotor	Rp 105.000	Rp 110.250	Rp 115.760	Rp 331.010
Biaya Penjualan	Rp 36.312,50	Rp 38.453,13	Rp 40.175	Rp 114.940
Biaya Administrasi	Rp 13.000	Rp 13.000	Rp 13.000	Rp 39.000
Biaya Usaha	Rp 49.312,50	Rp 51.453,13	Rp 53.175	Rp 153.000
Laba Usaha	Rp 55.687,50	Rp 58.796,87	Rp 62.585	Rp177.069,37
Biaya bunga Jangka Pendek	Rp 120	-	Rp 61	Rp 181
Biaya Bunga Utang Jangka Panjang	Rp 1.800	Rp 1.800	Rp 1.800	Rp 5.400
Jumlah Bunga	Rp 1.920	Rp 1.800	Rp 1.861	Rp 5.581
Laba Sebelum Pajak	Rp 53.767,50	Rp 56.996,87	Rp 60.724	Rp171.488,37
Pajak Penghasilan 35%	Rp 18.818,63	Rp 19.948,90	Rp21.253,40	Rp 60.020,93
Laba Bersih Setelah Pajak	Rp 34.948,88	Rp 37.047,97	Rp39.470,60	Rp111.467,44

Contoh Soal 4

PT GEMAR GOWES menjual sepeda lipat dengan harga Rp. 3.000.000,- per unit dan sepeda gunung dengan harga Rp. 4.000.000,- per unit. Berencana menyusun anggaran Triwulan I tahun 2015 dengan data yang dimiliki sebagai berikut :

1. Anggaran penjualan (unit) triwulan I tahun 2015 :

Bulan	Sepeda Lipat	Sepeda Gunung
Januari	65	40
Februari	70	45
Maret	80	55

2. Rencana persediaan untuk setiap jenis sepeda :

Persediaan	Sepeda Lipat	Sepeda Gunung
01 Januari	15	10
01 Februari	10	15
01 Maret	12	13
31 Maret	8	6

3. Selama triwulan I perkiraan harga beli setiap jenis sepeda tidak berubah sesuai harga pada awal tahun 2015, yaitu Rp. 2.000.000,- per unit untuk sepeda lipat dan Rp. 3.000.000,- per unit untuk sepeda gunung.
4. Perkiraan beban operasional tetap bulanan Rp. 30.000.000,- dan beban operasional variabel rata-rata Rp. 350.000,- per unit untuk total sepeda yang terjual. 15% dari anggaran beban operasional tersebut merupakan beban non tunai. Beban operasional dibayar pada bulan yang bersangkutan.
5. Semua penjualan dilakukan tunai, pembelian dilakukan kredit (2/10;n/30) dengan pola pembayaran :
 - 50% dibayar pada bulan pembelian di periode potongan

- 30% dibayar pada bulan pembelian di luar periode potongan
 - 20% dibayar pada satu bulan setelah bulan pembelian
6. Saldo awal kas pada bulan Januari 2015 sebesar Rp. 142.500.000,-

Berdasarkan data tersebut Saudara diminta bantuannya menyusun :

1. Anggaran penjualan kedua sepeda untuk tri wulan I (bulanan) tahun 2015
2. Anggaran pembelian kedua sepeda untuk triwulan I (bulanan) tahun 2015
3. Anggaran harga pokok penjualan kedua sepeda untuk triwulan I Tahun 2015
4. Anggaran beban operasional untuk triwulan I tahun 2015
5. Anggaran laporan laba rugi untuk triwulan I tahun 2015
6. Anggaran kas untuk triwulan I tahun 2015.

Jawab

1. Anggaran Penjualan Sepeda Triwulan I Tahun 2015

PT. GEMAR GOWES							
Anggaran Penjualan Sepeda							
Triwulan I (bulan) Tahun 2015							
Bulan	Sepeda Lipat			Sepeda Gunung			Total (Rp.)
	Unit Jual	Harga (Rp.)	Jumlah (Rp.)	Unit Jual	Harga (Rp.)	Jumlah (Rp.)	
Januari	65	3.000.000	195.000.000	40	4.000.000	160.000.000	355.000.000
Februari	70		210.000.000	45		180.000.000	390.000.000
Maret	80		240.000.000	55		220.000.000	460.000.000
Jumlah	65	3.000.000	195.000.000	40	4.000.000	160.000.000	355.000.000

2. Anggaran Pembelian Sepeda Triwulan I Tahun 2015

PT GEMAR GOWES Anggaran Pembelian Sepeda Lipat Triwulan I (bulan) Tahun 2015						
Bulan	Unit Jual	Persediaan Akhir	Persediaan Awal	Unit Pembelian	Harga Beli (Rp.)	Total (Rp.)
Januari	65	10	15	60	2.000.000	120.000.000
Februari	70	12	10	72		144.000.000
Maret	80	8	12	76		152.000.000
Total	215	8	15	208	2.000.000	416.000.000

PT GEMAR GOWES Anggaran Pembelian Sepeda Gunung Triwulan I (bulan) Tahun 2015						
Bulan	Unit Jual	Persediaan Akhir	Persediaan Awal	Unit Pembelian	Harga Beli (Rp.)	Total (Rp.)
Januari	40	15	10	45	3.000.000	135.000.000
Februari	45	13	15	43		129.000.000
Maret	55	6	13	48		144.000.000
Total	140	6	10	136	3.000.000	408.000.000

3. Anggaran Harga Pokok Penjualan Triwulan I tahun 2015

PT. GEMAR GOWES Anggaran Harga Pokok Penjualan Triwulan I (bulan) Tahun 2015							
Bulan	Sepeda Lipat			Sepeda Gunung			Total (Rp.)
	Unit Jual	Harga (Rp.)	Jumlah (Rp.)	Unit Jual	Harga (Rp.)	Jumlah (Rp.)	
Januari	65	2.000.000	130.000.000	40	3.000.000	120.000.000	250.000.000
Februari	70		140.000.000	45		135.000.000	275.000.000
Maret	80		160.000.000	55		165.000.000	325.000.000
Jumlah	215	2.000.000	430.000.000	140	3.000.000	420.000.000	850.000.000

4. Anggaran Beban Operasional Triwulan I tahun 2015

PT. GEMAR GOWES Anggaran Beban Operasional Triwulan I (bulan) Tahun 2015			
Bulan	Biaya Tetap (Rp./bulan)	Biaya Variabel (Rp./unit)	Total (Rp.)
Januari	30.000.000	36.750.000	66.750.000
Februari	30.000.000	40.250.000	70.250.000
Maret	30.000.000	47.250.000	77.250.000
Jumlah	90.000.000	124.250.000	214.250.000

Biodata Penulis

Dr. Enni Savitri, SE, MM.Ak. adalah dosen tetap pada jurusan akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Riau sejak tahun 2008, lahir di Pekanbaru. Pendidikan Sarjana Ekonomi dan Akuntansi (SE) diselesaikan pada jurusan akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Riau (1998). Pendidikan Masternya diselesaikan di Magister Manajemen (MM) Universitas Riau (2004) dan meraih gelar Doktor pada Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang (2012). Selain itu, penulis juga sebagai staf pengajar pada Magister Manajemen dan Magister Sains di Universitas Riau.

•

Daftar Pustaka

- Adisaputra, Gunawan dan Marwan Asri. 2010. *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: Penerbit BPFE UGM.
- Ahyari, Agus. 1989. *Anggaran Perusahaan: Pendekatan Kuantitatif*. Buku I. Yogyakarta: Penerbit BPFE UGM.
- Ahyari, Agus. 2000. *Anggaran Perusahaan*. Pendekatan Kuantitatif Buku II. Yogyakarta: Penerbit BPFE UGM.
- Asri Sw., Marwan. 1982. *Peramalan Penjualan*. Yogyakarta: Penerbit BPFE UGM.
- Christina, Ellen, M. Fuad, Sugiarto, dan Edi Sukarno. 2001. *Anggaran Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Darsono. 2010. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi 2. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Haruman, Tendi dan Sri Rahayu. 2007. *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Edisi 2. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kotler, Philip. 1969. *Marketing Management Analysis, Planning and Control*. New Delhi.
- Munandar. 1989. *Budgeting*. Yogyakarta: Penerbit BPFE UGM.
- Nafarin, M, 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Nafarin, M. 2007. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Rudianto. 2009. *Penganggaran: Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Jakarta: Penerbit Erlangga.