

## BAB II

### ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN

#### 2.1. Anggaran

##### 2.1.1. Definisi Anggaran

Pemahaman mengenai konsep anggaran dimulai dari memahami pengertian anggaran. Berikut ini adalah beberapa pengertian anggaran dari para ahli.

1. Anggaran adalah suatu rencana terinci yang disusun secara sistematis dan dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. (Supriyono, 2000: 40)
2. Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang. (Munandar, 2007: 1)
3. Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun nonmoneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasional. (Hansen dan Mowen, 2004)

4. Anggaran (*budget*) adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. (Mulyadi, 2001)
5. Anggaran merupakan rencana keuangan yang biasanya mencakup periode satu tahun serta merupakan alat perencanaan dan pengendalian yang efektif dalam organisasi. (Anthony dan Govindarajan, 2005: 1)

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, anggaran merupakan sebuah rencana keuangan yang disusun secara sistematis dan dinyatakan secara formal yang diukur dalam satuan moneter untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun yang digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian yang efektif dalam organisasi.

### **2.1.2. Macam-Macam Anggaran**

Menurut Nafarin (2000: 22-23), Anggaran dapat dikelompokkan dari berbagai sudut pandang sebagai berikut:

1. Anggaran berdasarkan dasar penyusunan, terdiri dari:
  - a. Anggaran Variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat – tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.

- b. Anggaran Tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu
2. Anggaran berdasarkan cara penyusunan, terdiri dari:
  - a. Anggaran periodik, adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
  - b. Anggaran kontinu, adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
3. Anggaran berdasarkan jangka waktunya, 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 dengan jangka waktu lebih dari satu tahun.
4. Anggaran berdasarkan bidangnya, terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran induk (*master budget*). Anggaran induk yang mengkonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran

triwulan dan anggaran triwulan dipecah lagi menjadi anggaran bulan.

a. Anggaran operasional, adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional terdiri dari:

- 1) Anggaran penjualan
- 2) Anggaran biaya pabrik
  - a) Anggaran biaya bahan baku
  - b) Anggaran biaya tenaga kerja langsung
  - c) Anggaran biaya overhead pabrik
- 3) Anggaran beban usaha
- 4) Anggaran laporan laba rugi

b. Anggaran keuangan, adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan terdiri dari:

- 1) Anggaran kas
- 2) Anggaran piutang
- 3) Anggaran persediaan
- 4) Anggaran utang
- 5) Anggaran neraca

### **2.1.3. Karakteristik Anggaran**

Anggaran merupakan bagian yang penting untuk perencanaan efektif jangka pendek dan kontrol dalam organisasi. Penyelenggaraan anggaran biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan

pemasukan dan pengeluaran selama satu tahun itu. Menurut Robert & Vijay (2003:1), anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit perusahaan
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non-moneter (contoh: unit yang terjual atau diproduksi).
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
4. Merupakan perjanjian manajemen, bahwa manajer setuju untuk bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan dari anggaran.
5. Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuat anggaran.
6. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.
7. Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan perbedaannya dianalisis dan dijelaskan.

#### **2.1.4. Karakteristik Anggaran yang Baik**

Menurut Mulyadi (2001: 522-513), karakteristik anggaran yang baik sebagai berikut:

1. Anggaran disusun berdasarkan program.

Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dan penaksiran sumber yang dialokasikan kepada setiap program

tersebut. Rencana jangka panjang yang dituangkan dalam program memberikan arah ke mana kegiatan perusahaan ditujukan dalam jangka panjang.

2. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.

Tiap tipe pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi memiliki karakteristik yang berbeda satu sama lain, penyusunan anggaran yang tidak didasarkan pada karakteristik pengendalian masing-masing tipe pertanggungjawaban akan menghasilkan tolak ukur kinerja yang tidak sesuai dengan karakteristik kegiatan pusat pertanggungjawaban yang diukur kinerjanya.

3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian.

Agar proses penyusunan anggaran dapat menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, proses penyusunan anggaran harus mampu menanamkan “*sense of commitment*” dalam diri penyusunannya. Proses penyusunan anggaran yang tidak berhasil menanamkan “*sense of commitment*” dalam diri penyusunannya berakibat anggaran yang disusun tidak lebih hanya sebagai alat perencanaan belaka.

### 2.1.5. Fungsi Anggaran

Anggaran memiliki kesamaan fungsi dengan manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Hal ini disebabkan anggaran mempunyai fungsi sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya. Adapun fungsi-fungsi anggaran menurut Nafarin (2004: 20-21) adalah sebagai berikut:

#### 1. Fungsi perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang. Langkah pertama dalam perencanaan adalah penentuan tujuan. Setelah tujuan ditentukan maka tahap perencanaan berikutnya adalah penentuan strategi pokok yang akan digunakan untuk mencapai tujuan. Kemudian tahap perencanaan berikutnya adalah penentuan strategi pokok yang akan digunakan untuk mencapai tujuan. Selanjutnya, tahap terakhir perencanaan adalah penyusunan anggaran untuk setiap pusat pertanggungjawaban.

#### 2. Fungsi Pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti bagian pemasaran,

bagian umum, bagian produksi, dan bagian keuangan sehingga dapat bekerja selaras ke arah pencapaian tujuan.

### 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).

#### **2.1.6. Manfaat dan Keterbatasan Anggaran**

Menurut Nafarin (2004: 15-16), anggaran mempunyai banyak manfaat sebagai berikut:

1. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
3. Dapat memotivasi pegawai.
4. Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
6. Sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
7. Alat pendidikan bagi para manajer.

Anggaran selain mempunyai banyak manfaat, juga memiliki kelemahan, antara lain:

1. Estimasi dan proyeksi tidak tepat. Perencanaan anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi yang ketepatannya tergantung kepada kemampuan pengestimasi atau pemroyeksi. Ketidaktepatan estimasi mengakibatkan manfaat perencanaan tidak dapat dicapai.
2. Kondisi dan asumsi berubah. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada kondisi dan asumsi tertentu. Jika kondisi dan asumsi yang mendasarinya berubah maka perencanaan dan anggaran harus dikoreksi.
3. Tidak ada kerjasama dan koordinasi. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen hanya jika semua pihak, terutama para manajer, terus bekerja sama secara terkoordinasi dan berusaha mencapai tujuan.
4. Dipandang sebagai pengganti pertimbangan manajemen. Perencanaan dan anggaran tidak dapat dan tidak dimaksudkan untuk menggantikan fungsi manajemen dan “pertimbangan” manajemen. (Supriyono, 2000: 45)

### **2.1.7. Syarat Keberhasilan Anggaran**

Agar anggaran dapat memanfaatkan keunggulannya sebaik mungkin dan menekan keterbatasan sekecil mungkin maka anggaran yang baik memerlukan syarat-syarat yang harus dipenuhi sebagai berikut:

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat. Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang tegas.
2. Adanya sistem akuntansi yang memadai. Sistem akuntansi yang memadai meliputi:
  - a. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya.
  - b. Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai: (1) realisasi, (2) anggaran, dan (3) selisih.
  - c. Laporan didasarkan kepada akuntansi pertanggungjawaban.
  - d. Adanya penelitian dan analisis. Penelitian dan analisa diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisa prestasi.
  - e. Adanya dukungan para pelaksana. Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dan tingkat atas maupun bawah.

(Supriyono, 2000: 45)

### **2.1.8. Faktor yang Mempengaruhi Berhasilnya Anggaran**

Di dalam proses penyusunan anggaran terdapat berbagai pertimbangan yang perlu diperhatikan. Apabila berbagai faktor eksternal dan internal di dalam proses penyusunan anggaran terabaikan, dipastikan akan terjadi kegagalan realisasi anggaran di dalam perusahaan. Faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait tersebut tentunya harus diperhatikan di dalam proses penyusunan anggaran. Beberapa pertimbangan yang menyangkut motivasi berkaitan dengan penyusunan anggaran antara lain:

1. **Tingkat Kesulitan**

Anggaran yang terlalu sulit dicapai membuat pelaksana anggaran tidak akan bersemangat mencapainya. Anggaran yang terlalu mudah dicapai, mungkin dapat membuat pelaksana anggaran tidak berprestasi sesuai kemampuan maksimalnya karena kurang motivasi. Karena itu anggaran harus dibuat seoptimal dan serealistis mungkin. Realistis berarti anggaran disusun dengan standar yang mampu dicapai dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

2. **Partisipasi Manajemen Puncak**

Manajemen puncak harus berpartisipasi dalam meninjau dan mengesahkan anggaran. Tapi partisipasi aktif dalam proses pengesahan, akan besar godaan bagi para pelaksana anggaran untuk menyerahkan anggaran yang mudah dicapai.

### 3. Keadilan

Agar anggaran efektif, pelaksana anggaran harus percaya bahwa anggaran ini memang adil. Hal ini berarti bahwa sistem anggaran biasanya merupakan sistem dari bawah ke atas (*bottom up*) dimana pelaksana anggaran yang menyiapkan usulan anggaran tersebut.

### 4. Kesulitan Departemen Anggaran

Departemen anggaran harus menganalisa anggaran secara rinci, dan harus merasa pasti bahwa anggaran telah disiapkan secara semestinya serta yakin bahwa informasi yang terkandung di dalamnya akurat.

### 5. Struktur Organisasi

Pelaksana anggaran yang berada dalam organisasi yang sangat terstruktur cenderung merasa memiliki pengaruh yang lebih besar, lebih banyak berpartisipasi dalam perencanaan anggaran, lebih merasa puas dalam melaksanakan anggaran.

### 6. Sumber Daya Perusahaan

Pihak manajemen harus memperhitungkan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk merealisasikan rencana perusahaan tersebut. (Rudianto, 2009: 10)

## **2.1.9. Tahap-tahap Penyusunan Anggaran**

Prosedur penyusunan rencana, termasuk di dalamnya penyusunan anggaran, sebagai berikut:

1. Memahami SWOT

Manajemen puncak menganalisis informasi masa lalu dan perubahan lingkungan luar melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*) yang dimiliki organisasi dari lingkungannya.

2. Memahami Perumusan Strategi dan Perencanaan Strategis

Atas dasar SWOT, manajemen puncak menyusun perumusan strategi yaitu proses penentuan tujuan dan strategi pokok yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Atas dasar strategi pokok yang telah ditetapkan selanjutnya disusun program-program untuk melaksanakan strategi dalam rangka pencapaian tujuan.

3. Mengkomunikasikan Tujuan, Strategi, Pokok, dan Program

Manajemen puncak selanjutnya mengkomunikasikan SWOT, tujuan, strategi, dan program yang telah ditetapkan kepada komite anggaran, pra manajer divisi, dan para manajer di bawahnya agar mereka mengetahui lingkungan yang akan dihadapi, tujuan yang akan dicapai, strategi pokok yang akan dilaksanakan, serta program yang mendasari anggaran yang akan disusunnya.

4. Memilih taktik, Mengkoordinasi, dan Mengawasi Operasi

Atas dasar SWOT, tujuan, strategi, dan program yang telah ditetapkan, selanjutnya memilih taktik yang akan digunakan.

Setelah itu, manajer departemen akan membuat keputusan pengoperasian yang digunakan untuk mengkoordinasi kegiatan di bawah departemennya.

5. Menyusun Usulan Anggaran

Setiap manajer divisi menyusun dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran untuk bagian organisasi di bawahnya yaitu departemen. Usulan anggaran semua divisi selanjutnya diserahkan kepada komite anggaran.

6. Menyarankan Revisi Usulan Anggaran

Komite anggaran menyarankan revisi terhadap usulan anggaran setiap divisi agar terdapat penyesuaian dengan anggaran divisi yang lain dan agar sesuai dengan rencana jangka panjang dan tujuan organisasi yang telah ditentukan oleh manajemen puncak.

7. Menyetujui Revisi Usulan Anggaran dan Menetapkan Anggaran Perusahaan

Setelah usulan anggaran direvisi dan revisinya disetujui oleh komite anggaran, maka komite menetapkan usulan tersebut menjadi anggaran perusahaan.

8. Revisi dan Pengesahan Anggaran Perusahaan

Setelah dilakukan revisi, anggaran tersebut disahkan dan didistribusikan pula ke setiap divisi dan bagian organisasi di bawahnya sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dan sekaligus sebagai alat pengendalian. (Supriyono, 2000: 51-53)

## **2.2. Anggaran Operasional**

Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu. (Rudianto, 2009:26). Menurut Supriyono (2000:61), berikut adalah jenis-jenis anggaran operasional:

### **2.2.1. Anggaran Penjualan**

Anggaran penjualan adalah rencana kerja perusahaan di masa mendatang pada suatu kurun waktu tertentu di bidang penjualan produk perusahaan. Di dalam anggaran penjualan terdapat beberapa variabel yang terkait, seperti volume penjualan (dalam unit, meter, lembar, kilogram, ton, buah, liter, barel, dan sebagainya) dan harga jual per unitnya. Anggaran penjualan merupakan dasar dari penyusunan anggaran yang lainnya. Anggaran penjualan harus merupakan suatu target yang diyakini dapat dicapai oleh sumber daya yang dimiliki perusahaan. Tanpa memperhatikan sumber daya yang dimiliki perusahaan, target penjualan akan sulit dicapai oleh manajemen. (Rudianto, 2009: 48)

Untuk menyusun anggaran penjualan, perusahaan harus membuat prediksi penjualan. Prediksi penjualan tersebut berupa prediksi volume barang yang akan dijual pada suatu periode tertentu di waktu mendatang. (Rudianto, 2009: 53). Menurut Supriyono (2000: 62), faktor-faktor yang dipertimbangkan di dalam membuat prediksi penjualan adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman masa lalu dalam ukuran volume penjualan
2. Prospektif kebijaksanaan harga jual.
3. Banyaknya pesanan penjualan yang belum terpenuhi.
4. Studi penelitian pasar
5. Kondisi ekonomi umum
6. Kondisi ekonomi industri
7. Pergeseran indikator ekonomi
8. Promosi dan advertensi produk
9. Persaingan dalam industri
10. Bagian (pangsa) pasar.

Dalam menetapkan volume produk yang diharapkan dapat dijual dalam suatu periode tertentu, perusahaan dapat mendasarkan pada beberapa faktor, seperti:

1. Penjualan tahun-tahun sebelumnya

Data historis mengenai kemampuan perusahaan menjual produk dalam beberapa tahun terakhir dapat dijadikan dasar untuk menentukan volume penjualan produk perusahaan di tahun-tahun mendatang. Data historis dapat digunakan dengan cara melihat pertumbuhan rata-rata perusahaan atau dengan menggunakan metode statistika untuk dapat membuat prediksi penjualan.

## 2. Target pertumbuhan penjualan

Setiap perusahaan memiliki harapan tentang pertumbuhan penjualan dari produk yang dihasilkannya, karena pertumbuhan penjualan merupakan salah satu kriteria perkembangan perusahaan. Penetapan target pertumbuhan penjualan tersebut dapat dilakukan menurut beberapa dasar, yaitu Pertumbuhan volume penjualan dan Pertumbuhan pangsa pasar.

## 3. Demografi

Perkembangan penduduk di dalam suatu negara dapat mempengaruhi secara langsung produk yang diharapkan dapat dijual di dalam suatu periode tertentu.

## 4. Pertumbuhan pendapatan

Pertumbuhan pendapatan baik secara nasional maupun pada wilayah tertentu akan mempengaruhi secara langsung daya beli masyarakat, sehingga pada akhirnya akan berpengaruh terhadap volume produk yang dijual oleh produsen di dalam industri tertentu.

## 5. Perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan

Perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan, seperti perubahan situasi politik, Perubahan sosial masyarakat, Perubahan ekonomi, dan lain-lain. (Rudianto, 2009: 53-57)

Secara khusus, anggaran penjualan mempunyai beberapa kegunaan penting, yaitu:

1. Sebagai dasar untuk menyusun anggaran unit yang akan diproduksi, karena jumlah satuan (unit) yang akan diproduksi oleh perusahaan ditentukan oleh berapa banyak perusahaan yang bersangkutan mampu menjualnya.
2. Sebagai dasar untuk menyusun anggaran kas, karena penjualan tunai akan mengakibatkan pemasukan kas.
3. Sebagai dasar untuk menyusun anggaran piutang, karena penjualan kredit akan mengakibatkan bertambahnya piutang perusahaan.
  - a. Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memperkirakan penjualan dalam satu periode anggaran. Metode-metode tersebut dapat dibagi menjadi dua kelompok besar, yaitu:
    - i. Metode kualitatif, yaitu cara penaksiran yang menitikberatkan pada pendapat seseorang. Cara seperti ini mempunyai kelemahan yang menonjol, yaitu bahwa pendapat seseorang seringkali banyak diwarnai oleh hal yang bersifat subjektif dari pada yang bersifat objektif.
    - ii. Metode kuantitatif, yaitu cara penaksiran yang menitikberatkan pada perhitungan-perhitungan angka dengan menggunakan berbagai metode statistika. Adapun beberapa cara penaksiran kuantitatif semacam ini antara lain:

1) Cara yang mendasarkan diri pada data historis dari satu variabel saja, yaitu variabel yang akan ditaksir itu sendiri. Cara atau metode yang termasuk dalam kelompok ini misalnya:

- i. Metode Trend Bebas (*free hand method*)
- ii. Metode Trend Setengah Rata-rata (*semi average method*)
- iii. Metode Trend Moment (*moment method*)
- iv. Metode Trend Kuadrat Terkecil (*least square method*).
- v. Metode Trend Kuadratik (*parabolic method*)

2) Cara yang mendasarkan diri pada data historis dari variabel yang akan ditaksir beserta hubungannya dengan variabel lain yang diduga mempunyai pengaruh cukup kuat terhadap perkembangan yang akan ditaksir tersebut. Cara atau metode yang termasuk dalam kelompok ini misalnya:

- i. Metode Regresi Tunggal , dimana penaksiran hanya menggunakan satu variabel yang dipengaruhi atau variabel tak bebas, dan satu variabel yang mempengaruhi atau variabel bebas.
- ii. Metode Regresi Berganda, dimana penaksiran menggunakan satu variabel yang dipengaruhi atau

variabel tak bebas, dan lebih dari satu variabel yang mempengaruhi atau variabel bebas.

- 3) Cara penaksiran yang menggunakan metode-metode statistik (trend ataupun regresi) yang diterapkan dalam berbagai analisis khusus, misalnya:
  - i. Analisis industri atau analisis pangsa pasar (*market share*).
  - ii. Analisis jenis-jenis produk yang dihasilkan oleh perusahaan (*product line analysis*).
  - iii. Analisis pemakai akhir dari produk (*end user analysis*). (Munandar, 44-45)

### **2.2.2. Anggaran Produksi**

Anggaran produksi adalah rencana perusahaan untuk menghasilkan produk perusahaan dalam jumlah yang sesuai dengan kebutuhan penjualan dalam jumlah yang sesuai dengan kebutuhan penjualan dengan mempertimbangkan jumlah persediaan pada awal dan akhir periode tertentu. Perusahaan harus mampu memproduksi barang sesuai kebutuhan, dengan memperhitungkan jumlah penjualan yang direncanakan dan persediaan pada akhir periode untuk menjamin ketersediaan barang pada periode berikutnya. (Rudianto, 2009:80)

Dalam penyusunan anggaran produksi, perusahaan dapat menggunakan beberapa metode produksi, yaitu:

1. Metode Produksi Stabil, yaitu suatu metode produksi dimana perusahaan menetapkan volume produksi yang relatif sama dari bulan ke bulan, kecuali untuk bulan tertentu yang volume penjualannya lebih tinggi. Metode ini mengakibatkan volume persediaan menjadi tidak stabil dari bulan ke bulan.
2. Metode Persediaan Stabil, yaitu suatu metode produksi dimana perusahaan menetapkan volume persediaan yang relatif sama dari bulan ke bulan, kecuali untuk bulan tertentu. Metode ini mengakibatkan volume produksi menjadi tidak stabil dari bulan ke bulan.
3. Metode Fleksibel, yaitu suatu metode produksi dimana perusahaan menetapkan volume produksi yang berubah terus dari bulan ke bulan. Metode ini mengakibatkan volume persediaan dan volume produksi menjadi tidak stabil dari bulan ke bulan. (Rudianto, 2009: 80-83)

Anggaran produksi adalah anggaran yang merencanakan secara sistematis dan lebih terperinci tentang jumlah satuan (unit) barang yang akan diproduksi oleh perusahaan selama periode tertentu yang akan datang, di dalamnya meliputi tentang jenis (kualitas) barang yang akan diproduksi, serta waktu (kapan) produksi akan dilakukan. (Munandar, 2007: 81).

Secara khusus, anggaran produksi mempunyai beberapa kegunaan penting, antara lain:

1. Sebagai dasar untuk menyusun anggaran bahan baku, karena jumlah satuan (unit) bahan baku yang dibutuhkan ditentukan oleh beberapa banyak perusahaan yang bersangkutan akan memproduksi barang-barang.
2. Sebagai dasar untuk menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung, karena besarnya upah yang dibayarkan kepada tenaga kerja langsung ditentukan oleh berapa banyak perusahaan yang bersangkutan akan memproduksi barang-barang.
3. Sebagai dasar untuk menyusun anggaran biaya overhead, karena biaya overhead ditentukan oleh berapa banyak perusahaan yang bersangkutan akan memproduksi barang-barang.
4. Sebagai dasar untuk menyusun anggaran biaya administrasi karena besarnya biaya administrasi dipengaruhi oleh berapa banyak perusahaan yang bersangkutan akan memproduksi barang-barang. (Munandar, 2007: 82)

### **2.2.3. Anggaran Biaya Bahan Baku**

Penetapan anggaran biaya bahan baku ditentukan oleh kebutuhan bahan baku dari setiap unit produk yang dihasilkan perusahaan, dikalikan dengan volume produksi, sehingga ditemukan volume total untuk periode tersebut. Kebutuhan total bahan baku untuk produksi tersebut, ditambah dengan persediaan bahan baku yang diinginkan pada akhir periode tersebut dan dikurangi dengan persediaan bahan baku yang direncanakan pada awal periode. Dari

penjumlahan dan pengurangan tersebut akan diperoleh volume bahan baku yang direncanakan untuk dibeli, dikalikan dengan harga bahan baku per unit sehingga akan diperoleh nilai pembelian bahan baku yang direncanakan. (Rudianto, 2009: 83)

#### **2.2.4. Anggaran Biaya Tenaga Kerja**

Anggaran biaya tenaga kerja merupakan rencana pembayaran biaya tenaga kerja di dalam suatu periode tertentu. Secara umum, untuk menghitung anggaran tenaga kerja, perusahaan mengalikan upah yang dibayarkan dengan suatu satuan tertentu. Satuan yang digunakan untuk menghitung dasar penetapan pembayaran tenaga kerja tersebut disebut tarif biaya tenaga kerja. Terdapat beberapa metode penetapan tarif biaya tenaga kerja, antara lain:

1. Tarif per Jam Kerja. Dengan metode ini perusahaan menghitung taksiran kebutuhan jam kerja keseluruhan yang dibutuhkan untuk memproduksi seluruh produk perusahaan dalam volume yang direncanakan.
2. Tarif per Hari Kerja. Jika pembayaran biaya tenaga kerja ditetapkan berdasarkan hari kerja, maka harus dihitung hari kerja dalam satu bulan atau satu tahun, dikalikan dengan jumlah tenaga kerja keseluruhan.
3. Tarif per Unit Produk. Jika pembayaran tenaga kerja ditetapkan berdasarkan unit produksi yang dihasilkan, maka dapat dihitung

tarif upah per unit produknya, dikalikan dengan volume produksi total. (Rudianto, 2009: 88-94).

#### **2.2.5. Anggaran Biaya Overhead**

Anggaran biaya overhead adalah seluruh biaya produksi selain biaya bahan baku dan tenaga kerja, yang direncanakan akan dibayarkan dalam satu periode tertentu. Biaya overhead mencakup tiga kelompok biaya, yaitu:

1. Biaya bahan penolong, yaitu biaya yang dikeluarkan untuk bahan-bahan yang dibutuhkan di dalam suatu produk, tetapi bukan merupakan komponen utama dari suatu produk.
2. Biaya tenaga kerja tidak langsung, adalah gaji atau upah untuk membayar para pekerja yang terlibat dalam proses produksi tetapi tidak secara langsung berperan di dalam proses menghasilkan produk tersebut.
3. Biaya pabrikase lainnya, adalah biaya overhead selain biaya bahan penolong dan tenaga kerja tidak langsung. Biaya ini berkaitan erat dengan peralatan dan fasilitas pendukung produksi. Biaya ini mencakup Biaya penyusutan mesin pabrik, Biaya penyusutan bangunan pabrik, Biaya listrik pabrik, Biaya air PAM pabrik, dan Biaya telepon pabrik. (Rudianto, 2009: 94)

#### **2.2.6. Anggaran Biaya Pemasaran**

Anggaran biaya pemasaran adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan seluruh aktivitas penjualan dan pendistribusian

produk perusahaan. Biaya pemasaran dimulai pada saat produksi selesai dan barang-barang sudah siap untuk dijual. Biaya ini mencakup:

1. Biaya Penjualan, yaitu keseluruhan aktivitas yang berkaitan dengan upaya untuk mencari dan memperoleh penjualan produk perusahaan. Biaya ini mencakup biaya iklan, pemberian contoh produk, komisi wiraniaga, biaya demo, dan sebagainya.
2. Biaya Pemenuhan Pesanan, yaitu keseluruhan biaya yang dikeluarkan berkaitan dengan upaya untuk memenuhi pesanan sesuai keinginan konsumen, yang mencakup biaya pergudangan, pengepakan dan pengiriman, pemberian kredit dan penagihan serta administrasi pemasaran. (Rudianto, 2009: 116-121)

#### **2.2.7. Anggaran Biaya Administrasi dan Umum**

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 produksi dan pemasaran. Lingkup kegiatan administrasi dan umum sangat luas, mencakup Gaji staf administrasi, Gaji manajer dan direktur, Biaya sewa (kantor, kendaraan, dsb), Biaya urusan hukum, Biaya korespondensi, Biaya telepon kantor administrasi, Biaya listrik kantor administrasi, Biaya listrik kantor administrasi, Biaya bunga kredit, Biaya alat tulis dan cetak kantor administrasi, Biaya penyusutan

gedung kantor administrasi, Biaya penyusutan kendaraan umum dan direksi, serta Macam-macam biaya administrasi dan umum lainnya.

(Rudianto, 2009: 121-123)

### **2.2.8. Anggaran Laba**

Laba merupakan tujuan umum keberadaan setiap perusahaan. Untuk dapat menghasilkan laba usaha, setiap perusahaan harus memiliki produk yang dapat dijual kepada masyarakat. Kebutuhan untuk menghasilkan laba usaha tersebut menjadi faktor penggerak utama seluruh aktivitas ekonomi yang dilakukan setiap perusahaan.

Dengan melihat posisi sentral laba dan peran pentingnya laba dalam sebuah perusahaan, maka di dalam proses penyusunan anggaran suatu perusahaan, tidak mengherankan juga jika laba menjadi pemicu awal disusunnya anggaran perusahaan pada suatu periode tertentu. Anggaran laba adalah jumlah laba yang ingin diperoleh perusahaan melalui berbagai aktivitas operasional yang mencakup kegiatan produksi dan penjualan di dalam suatu periode tertentu.

Secara umum, terdapat tiga metode yang dapat digunakan di dalam menyusun anggaran laba suatu perusahaan, yaitu:

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

Metode ini menggunakan anggaran penjualan sebagai titik tolak penyusunan anggaran operasional.

2. Metode *a priori*, yaitu metode penyusunan anggaran laba dimana jumlah laba ditentukan terlebih dulu pada awal proses perencanaan secara keseluruhan. Metode ini menggunakan anggaran laba sebagai titik tolak penyusunan anggaran operasional.
3. Metode *pragmatis*, adalah metode penyusunan anggaran laba, dimana jumlah laba yang direncanakan ditetapkan berdasarkan suatu standar tertentu yang telah teruji secara empiris dan didukung oleh pengalaman. (Rudianto, 2009: 130-153)

## **2.3. Pengertian Biaya**

### **2.3.1. Jenis dan Pengelompokan Biaya**

Jenis dan struktur biaya di dalam perusahaan manufaktur memiliki perbedaan dengan perusahaan jasa dan dagang. Menurut Rudianto (2009: 15-16), biaya di dalam perusahaan manufaktur dikelompokkan menjadi beberapa kelompok menurut spesifikasi kegunaannya, yaitu:

1. Biaya bahan baku adalah biaya yang dikeluarkan untuk membeli bahan baku yang telah digunakan untuk menghasilkan suatu produk jadi tertentu.

2. Biaya tenaga kerja langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk membayar pekerja yang terlibat langsung dalam proses produksi.
3. Biaya overhead adalah biaya-biaya selain biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung tetapi juga tetap dibutuhkan dalam proses produksi. Biaya yang termasuk dalam kelompok ini adalah:
  - a. Biaya bahan penolong (bahan tidak langsung) yaitu tambahan yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu produk tertentu.
  - b. Biaya tenaga kerja tidak langsung adalah pekerja yang dibutuhkan dalam proses menghasilkan suatu barang tetapi tidak terlibat secara langsung dalam proses produksi.
  - c. Biaya pabrikasi lain adalah biaya-biaya tambahan yang dibutuhkan untuk suatu produk selain biaya bahan penolong dan biaya tenaga kerja penolong.
4. Biaya pemasaran digunakan untuk menampung keseluruhan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mendistribusikan barang dagangannya hingga sampai ke tangan pelanggan.
5. Biaya administrasi dan umum digunakan untuk menampung keseluruhan biaya operasi kantor.

Kelima jenis biaya tersebut dikelompokkan lagi ke dalam 2 kelompok besar biaya, yaitu:

1. Biaya Produksi:
  - a. Biaya bahan baku langsung
  - b. Biaya tenaga kerja langsung
  - c. Biaya overhead
2. Biaya Operasional/Komersial
  - a. Biaya pemasaran
  - b. Biaya administrasi dan umum

### **2.3.2. Perilaku Biaya**

Tidak setiap jenis biaya memiliki reaksi yang sama terhadap perubahan volume produksi pada suatu produksi tertentu. Beberapa jenis biaya berubah secara paralel dengan perubahan volume produksi, dan beberapa jenis biaya yang lain tidak bereaksi terhadap perubahan volume produksi dari suatu produk. Berdasarkan perilakunya dalam bereaksi terhadap perubahan volume produksi dari suatu produk tertentu di dalam suatu perusahaan maka biaya dapat dikategorikan ke dalam kelompok:

1. Biaya Variabel yaitu biaya yang akan selalu berfluktuasi sejalan dengan perubahan tingkat aktivitas perusahaan. Tingkat aktivitas dapat berupa volume produksi, volume pemasaran, jumlah jam kerja, ataupun ukuran aktivitas yang lain.
2. Biaya Tetap adalah biaya yang relatif tidak akan berubah walaupun terjadi perubahan tingkat aktivitas dalam batas tertentu. Jika tingkat

aktivitas bertambah atau berkurang, biaya jenis ini tidak akan berubah.

3. Biaya Semivariabel adalah satu jenis biaya yang sebagian mengandung komponen variabel dan sebagian lagi mengandung sifat tetap. (Rudianto, 2009: 16-17)

#### **2.4. Gambaran Umum Anggaran JogjaCart**

JogjaCart merupakan sebuah *home industry* yang berukuran kecil dan sangat sederhana. JogjaCart belum memiliki sebuah struktur organisasi yang jelas dan tidak membagi kegiatan operasionalnya secara khusus ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban. Dengan mempertimbangkan kondisi ini, tidak setiap aspek dari landasan teori yang dipaparkan sebelumnya dapat diterapkan oleh JogjaCart. Landasan teori yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya dalam bab ini merupakan teori secara umum yang dapat diterapkan pada perusahaan skala menengah dan besar. Dengan kondisi *home industry* yang kecil dan sederhana, teori akan kembali disesuaikan agar dapat diterapkan pada JogjaCart.

Anggaran operasional yang akan disusun pada JogjaCart menggunakan pendekatan “*top-down*” dimana anggaran akan disusun oleh pemilik bersama dengan karyawan *marketing* kepada karyawan di bawahnya. Karyawan *marketing* ditunjuk oleh pemilik karena karyawan ini berhubungan langsung dengan konsumen. Anggaran yang disusun dapat berhasil apabila pemilik dapat mengkomunikasikannya dengan baik kepada seluruh karyawan dan menanamkan “*sense of commitment*” kepada para

pelaksana anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran, pemilik akan menunjuk satu karyawan untuk melakukan komunikasi untuk mengetahui lingkungan yang dihadapi, tujuan yang akan dicapai, strategi yang akan dilaksanakan, program yang akan mendasari anggaran. Karyawan yang ditunjuk oleh pemilik adalah karyawan *marketing* yang berhubungan langsung dengan konsumen.

Anggaran yang disusun oleh JogjaCart mempertimbangkan seluruh aspek yang terkait di dalamnya, termasuk sumber daya yang digunakan. Sumber daya yang digunakan untuk program telah dialokasikan ke dalam anggaran. JogjaCart memiliki beberapa program baru yang akan dijalankan selama periode anggaran sehingga penyusunan anggaran disesuaikan dengan program tersebut.