

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

**Rusydi Fauzan, Chitra Indah Sari,
Arief Yanto Rukmana, Nurchayati,
Rr Suprantiningrum, Parju, Sri Suyati,
Yeni Januarsi, Ina Indriana, Mustari**



PENGANGGARAN PERUSAHAAN

**Rusydi Fauzan
Chitra Indah Sari
Arief Yanto Rukmana
Nurchayati
Rr Suprantiningrum
Parju
Sri Suyati
Yeni Januarsi
Ina Indriana
Mustari**



GET PRESS INDONESIA

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Penulis :

Rusydi Fauzan
Chitra Indah Sari
Arief Yanto Rukmana
Nurchayati
Rr Suprantiningrum
Parju
Sri Suyati
Yeni Januarsari
Ina Indriana
Mustari

ISBN : 978-623-198-592-7

Editor : Diana Purnama Sari, S.E., M.E

Penyunting : Ari Yanto, M.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jln. Palarik Air Pacah No 26 Kel. Air Pacah
Kec. Koto Tangah Kota Padang Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, 13 Agustus 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Penganggaran Perusahaan ini.

Buku Ini Membahas Perencanaan dan Penganggaran Perusahaan, Fungsi Dan Jenis Anggaran, Penyusunan Anggaran Penjualan, Penyusunan Anggaran Produk, Penyusunan Anggaran Bahan Baku, Penyusunan Anggaran Biaya Konversi dan Anggaran Beban Usaha, Penyusunan Anggaran Piutang, Anggaran Kas, Penyusunan Anggaran Berbasis Aktivitas, Nilai Tambah Ekonomiekonomi.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, 13 Agustus 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
BAB 1 PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN	
PERUSAHAAN	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Definisi Penganggaran Perusahaan.....	3
1.3 Tujuan Penganggaran Perusahaan.....	5
1.4 Manfaat Penganggaran Perusahaan	8
1.5 Ruang Lingkup Penganggaran Perusahaan.....	20
1.6 Faktor Yang Mempengaruhi Tata Kelola Penganggaran Perusahaan.....	25
1.7 Strategi Untuk Meningkatkan Optimalisasi Penganggaran Perusahaan.....	28
1.8 Tantangan dan Peluang Manajemen Motivasi Di Masa Depan	31
1.9 Penutup	34
DAFTAR PUSTAKA.....	36
BAB 2 FUNGSI DAN JENIS ANGGARAN	45
2.1 Pendahuluan.....	45
2.2 Fungsi Anggaran.....	47
2.3 Jenis Anggaran.....	53
DAFTAR PUSTAKA.....	57
BAB 3 PENYUSUNAN ANGGARAN PENJUALAN	59
3.1 Pendahuluan.....	59
3.2 Memahami Penganggaran Penjualan	61
3.3 Teknik Peramalan Penjualan	63
3.4 Menetapkan Target dan Tujuan Penjualan.....	66
3.5 Pengembangan Anggaran Penjualan	68
3.6 Pemantauan dan Kontrol Anggaran Penjualan.....	70

3.7 Integrasi dengan Proses Penganggaran	73
DAFTAR PUSTAKA.....	76
BAB 4 PENYUSUNAN ANGGARAN PRODUK.....	85
4.1 Pendahuluan.....	85
4.2 Pengertian Anggaran Produk	86
4.3 Tujuan Penyusunan Anggaran Produk.....	86
4.4 Dasar Penyusunan Anggaran Produk.....	87
4.4.1 Kebijakan Tingkat Persediaan.....	88
4.4.2 Kebijakan Produksi	89
4.4.3 Skedul Produksi untuk Periode yang Lebih Terinci.....	90
DAFTAR PUSTAKA.....	96
BAB 5 PENYUSUNAN ANGGARAN BAHAN BAKU	97
5.1 Pendahuluan.....	97
5.2 Pentingnya Anggaran Bahan Baku dalam Pengaturan Anggaran Perusahaan	97
5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Anggaran Bahan Baku	98
5.4 Manfaat Penyusunan Anggaran Bahan Baku yang Efektif	99
5.5 Pengertian Anggaran Bahan Baku	100
5.6 Penyusunan Anggaran Bahan Baku.....	101
DAFTAR PUSTAKA.....	110
BAB 6 PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA KONVERSI DAN ANGGARAN BEBAN USAHA	111
6.1 Pengertian Anggaran	111
6.2 Anggaran, Perencanaan, dan Pengendalian	111
6.3 Fungsi Anggaran Biaya Konversi dan Beban Usaha	112
6.4 Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Biaya Konversi Dan Beban Usaha	113
6.5 Pendekatan Dalam Perencanaan Biaya Konversi Dan Beban Usaha	113
6.6 Anggaran Biaya Konversi.....	114

6.7 Anggaran Beban Usaha	118
6.8 Keterkaitan Antar Anggaran	119
DAFTAR PUSTAKA.....	125
BAB 7 PENYUSUNAN ANGGARAN PIUTANG	127
7.1 Pendahuluan.....	127
7.2 Pengertian Piutang.....	128
7.3 Proses Penjualan dan Penerimaan Piutang.....	134
7.4 Syarat dan Ketentuan Penjualan Kredit	137
7.5 Penaksiran Piutang Usaha.....	140
7.6 Pengendalian Piutang.....	142
7.7 Pencatatan Akuntansi:	146
7.8 Analisis dan pelaporan piutang.....	149
DAFTAR PUSTAKA.....	153
BAB 8 ANGGARAN KAS	155
8.1 Pendahuluan.....	155
8.2 Definisi, Tujuan dan Manfaat Penganggaran	156
8.3 Anggaran Kas: Tinjauan Umum.....	160
8.4 Proses Penyusunan Anggaran Kas	161
8.5 Kelemahan Anggaran	170
DAFTAR PUSTAKA.....	172
BAB 9 PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS	
AKTIVITAS 173	
9.1 Pendahuluan.....	173
9.2 Anggaran.....	174
9.2.1 Manfaat Anggaran.....	174
9.2.2 Pendekatan Dalam Penyusunan Anggaran	175
9.3 Sistem Anggaran Tradisional.....	176
9.3.1 Kelemahan Anggaran Tradisional.....	177
9.4 Anggaran Berbasis Aktivitas (Activity Based Budgeting)	179
9.4.1 Penyusunan Anggaran Berbasis Aktivitas.....	181
9.4.2 Keunggulan Anggaran Berbasis Aktivitas.....	184
9.4.3 Tantangan Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Aktivitas.....	185

9.5 Anggaran Berbasis Aktivitas Vs Anggaran Tradisional...	186
9.6 Kesimpulan.....	186
DAFTAR PUSTAKA.....	188
BAB 10 NILAI TAMBAH EKONOMI	191
10.1 Pendahuluan.....	191
10.2 Konsep Nilai Tambah Ekonomis.....	191
10.3 Perhitungan <i>Economic Value Added</i> (EVA).....	193
10.4 Keunggulan dan Kelemahan Nilai Tambah Ekonomi EVA (<i>Economic Value Added</i>).....	199
10.5 Manfaat dan Peranan Nilai Tambah Ekonomi EVA (<i>Economic Value Added</i>)	201
10.6 Aspek Perilaku Nilai Tambah Ekonomi atau EVA.....	204
10.7 Penetapan Harga Transfer pada Nilai Tambah Ekonomi	204
DAFTAR PUSTAKA.....	206
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Dasar Penyusunan Anggaran Produk.....	87
Gambar 8.1. Strategi, perencanaan, dan penganggaran.....	157
Gambar 8.2. Lima Manfaat Utama Anggaran.....	159
Gambar 8.3. Contoh Penyajian Anggaran Kas	169

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Perusahaan Kecap Asli Anggaran Produk Tahun Berakhir 31 Desember 2016 (dalam botol).....	91
Tabel 4.2. Perusahaan Kecap Asli Anggaran Produk Tahun Berakhir 31 Desember 2016 (dalam botol).....	92
Tabel 4.3. Perusahaan Kecap Asli Anggaran Produk Tahun Berakhir 31 Desember 2016 (dalam botol).....	93
Tabel 4.4. Perusahaan Kecap Asli Anggaran Produk Tahun Berakhir 31 Desember 2016 (dalam botol).....	94
Tabel 7.1. Jumlah piutang Perusahaan ABC	137
Tabel 10.1. PT Lintang Neraca Untuk berakhir Per 31 Desember 2020	194
Tabel 10.2. PT Sabina Laporan Laba Rugi Per 31 Desember 2020	198

BAB 1

PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Oleh Rusydi Fauzan

1.1 Pendahuluan

Penganggaran merupakan bagian integral dari proses perencanaan keuangan. Perencanaan keuangan melibatkan pembuatan peta jalan yang komprehensif untuk mengelola keuangan dan sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya. Penganggaran menyediakan kerangka kerja untuk menetapkan target keuangan, memperkirakan pendapatan dan pengeluaran, mengalokasikan sumber daya, dan mengelola arus kas. Penganggaran yang efektif memastikan bahwa sumber daya keuangan selaras dengan prioritas strategis perusahaan, memungkinkan perencanaan keuangan yang baik dan mendukung kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Penganggaran terkait erat dengan strategi perusahaan. Strategi perusahaan menguraikan tujuan jangka panjang perusahaan dan cara untuk mencapainya. Penganggaran menerjemahkan tujuan strategis ini ke dalam istilah keuangan, membantu mengoperasionalkan strategi. Melalui penganggaran, sumber daya dialokasikan secara strategis untuk mendukung pelaksanaan inisiatif strategis perusahaan. Hal ini memastikan bahwa sumber daya keuangan diarahkan pada kegiatan yang selaras dengan arah strategis perusahaan secara keseluruhan, sehingga memungkinkan pencapaian tujuan strategis dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Strategi perusahaan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Strategi yang didefinisikan dengan baik dan dijalankan secara efektif akan meningkatkan keunggulan kompetitif, posisi pasar, dan profitabilitas perusahaan. Strategi menyediakan peta jalan untuk membuat keputusan yang tepat, mengalokasikan sumber daya, dan menetapkan prioritas. Jika berhasil diimplementasikan, inisiatif strategis yang diuraikan dalam strategi akan berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan, seperti peningkatan pendapatan, profitabilitas, pangsa pasar, dan kepuasan pelanggan.

Penganggaran berfungsi sebagai alat dalam perencanaan keuangan untuk menyelaraskan sumber daya keuangan dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan dalam strategi perusahaan. Perencanaan keuangan, termasuk penganggaran, mendukung pelaksanaan strategi perusahaan dengan memastikan bahwa sumber daya keuangan dialokasikan secara strategis untuk mendukung pelaksanaan inisiatif strategis. Pelaksanaan strategi perusahaan yang efektif, didukung oleh perencanaan dan penganggaran keuangan yang baik, mengarah pada peningkatan kinerja perusahaan dalam hal metrik keuangan, efisiensi operasional, daya saing pasar, dan keberhasilan keseluruhan dalam mencapai tujuan strategis.

Penganggaran, perencanaan keuangan, strategi perusahaan, dan kinerja perusahaan merupakan elemen-elemen yang saling berhubungan yang berkontribusi terhadap keberhasilan suatu organisasi. Penganggaran dan perencanaan keuangan mendukung pelaksanaan strategi perusahaan, sementara keberhasilan pelaksanaan strategi mendorong peningkatan kinerja perusahaan. Menyelaraskan elemen-elemen ini memastikan alokasi sumber daya yang efektif, pencapaian tujuan, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

1.2 Definisi Penganggaran Perusahaan

Penganggaran perusahaan mengacu pada proses pembuatan rencana keuangan untuk perusahaan, yang biasanya mencakup periode tertentu, seperti tahun fiskal. Proses ini melibatkan estimasi dan alokasi sumber daya keuangan ke berbagai area organisasi, menetapkan target dan sasaran, dan memantau kinerja terhadap angka yang dianggarkan.

Penganggaran perusahaan memiliki beberapa fungsi bagi perusahaan:

1. **Perencanaan Keuangan**

Penganggaran membantu perusahaan mengembangkan rencana terstruktur untuk mengalokasikan sumber daya keuangan dan mengelola pengeluaran. Hal ini melibatkan peramalan pendapatan, estimasi biaya, dan proyeksi arus kas, yang menyediakan peta jalan untuk pengambilan keputusan keuangan dan alokasi sumber daya.

2. **Penetapan Tujuan**

Penganggaran memungkinkan perusahaan untuk menetapkan target dan sasaran keuangan spesifik untuk berbagai area organisasi. Dengan menetapkan tujuan-tujuan ini, perusahaan dapat menyelaraskan upaya dan sumber dayanya untuk mencapainya. Target anggaran memberikan dasar untuk evaluasi kinerja dan akuntabilitas.

3. **Alokasi Sumber Daya**

Penganggaran membantu perusahaan mengalokasikan sumber daya secara efektif. Dengan memeriksa kebutuhan keuangan berbagai departemen, proyek, atau inisiatif, perusahaan dapat memprioritaskan dan mengalokasikan sumber daya berdasarkan kepentingan strategis dan potensi laba atas investasi. Hal ini memastikan bahwa sumber daya dialokasikan ke area yang selaras dengan

tujuan perusahaan dan memiliki dampak terbesar pada kinerja.

4. Pemantauan Kinerja

Penganggaran menyediakan tolok ukur untuk mengukur kinerja aktual. Dengan membandingkan hasil aktual dengan angka yang dianggarkan, perusahaan dapat menilai kinerja keuangan mereka, mengidentifikasi perbedaan, dan mengambil tindakan korektif bila diperlukan. Hal ini memungkinkan pemantauan kinerja secara tepat waktu dan memfasilitasi deteksi dini terhadap masalah potensial.

5. Pengambilan Keputusan

Penganggaran mendukung proses pengambilan keputusan yang tepat. Penganggaran menyediakan data dan wawasan keuangan yang membantu mengevaluasi peluang investasi, menilai kelayakan finansial proyek, dan membuat pilihan strategis. Penganggaran memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi dampak potensial dari berbagai skenario dan membuat keputusan yang sesuai dengan tujuan keuangan mereka.

6. Pengendalian dan Akuntabilitas

Penganggaran menetapkan sistem kontrol dan akuntabilitas dalam organisasi. Sistem ini menetapkan ekspektasi dan target, yang memungkinkan manajer dan karyawan bertanggung jawab atas kinerja keuangan mereka. Dengan meninjau varians anggaran secara teratur, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang tidak efisien atau pengeluaran yang berlebihan, dan mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan manajemen keuangan.

Penganggaran perusahaan penting bagi perusahaan karena memungkinkan perencanaan keuangan yang efektif, penetapan tujuan, alokasi sumber daya, pemantauan kinerja, pengambilan

keputusan, kontrol, dan komunikasi. Hal ini mendukung tujuan strategis perusahaan, membantu mengoptimalkan sumber daya keuangan, dan memfasilitasi manajemen keuangan yang terinformasi.

1.3 Tujuan Penganggaran Perusahaan

Penganggaran Perusahaan memiliki beberapa tujuan utama, menurut (Nguyen, Weigel and Hiebl, 2018), (Sandalgaard and Nikolaj Bukh, 2014), (de Waal, 2005), (Messer, 2020), (Blumentritt, 2006), (Wagner *et al.*, 2021), (de Waal, Hermkens-Janssen and van de Ven, 2011), (Jordan and Hackbart, 2005), (Henttu-Aho, 2016), (Sandalgaard, 2012)(Covaleski *et al.*, 2006), (Chong, Eggleton and Leong, 2006), (Libby and Lindsay, 2010), (Hansen and Stede, 2004), (Abernethy and Brownell, 1999), (King, Clarkson and Wallace, 2010), (Frow, Marginson and Ogden, 2010), (Marginson and Ogden, 2005), dan (Collier and Berry, 2002), yaitu:

1. *Financial planning.*

Penganggaran perusahaan secara langsung berdampak pada perencanaan keuangan dengan menyediakan kerangka kerja terstruktur untuk meramalkan pendapatan, memperkirakan pengeluaran, dan memproyeksikan arus kas. Hal ini memastikan bahwa sumber daya keuangan dialokasikan secara strategis, selaras dengan tujuan dan sasaran keuangan perusahaan, dan mendukung pengembangan rencana keuangan yang komprehensif untuk organisasi.

2. *Goal setting.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada penetapan tujuan dengan menyediakan kerangka kerja keuangan untuk menetapkan target dan tujuan tertentu. Melalui proses penganggaran, organisasi mengalokasikan sumber daya dan memprioritaskan inisiatif berdasarkan kelayakan finansial mereka, memastikan bahwa tujuan selaras

dengan sumber daya yang tersedia dan memungkinkan penetapan dan pencapaian tujuan yang efektif.

3. *Resource allocation.*

Penganggaran perusahaan secara langsung mempengaruhi alokasi sumber daya dengan menyediakan kerangka kerja terstruktur untuk mengalokasikan sumber daya keuangan ke berbagai area dan aktivitas dalam organisasi. Hal ini memastikan bahwa sumber daya didistribusikan berdasarkan prioritas strategis, kelayakan finansial, dan tujuan organisasi, memungkinkan alokasi sumber daya yang efektif dan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia.

4. *Performance monitoring.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada pemantauan kinerja dengan menyediakan tolok ukur yang dapat digunakan untuk membandingkan kinerja aktual. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja keuangan mereka, mengidentifikasi perbedaan, dan mengambil tindakan korektif untuk meningkatkan kinerja, yang pada akhirnya memfasilitasi pemantauan dan manajemen kinerja yang efektif.

5. *Decision making.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada pengambilan keputusan dengan menyediakan data dan wawasan keuangan yang memandu evaluasi peluang investasi, analisis efektivitas biaya, dan keputusan alokasi sumber daya. Hal ini membantu para pengambil keputusan untuk menilai implikasi keuangan dari berbagai pilihan, menimbang risiko dan manfaat, serta membuat keputusan yang tepat yang selaras dengan tujuan dan sasaran keuangan perusahaan.

6. *Expense control.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada pengendalian biaya dengan menetapkan target dan batasan yang dianggarkan untuk berbagai kategori biaya. Hal ini memberikan kerangka kerja untuk memantau dan mengendalikan pengeluaran, memungkinkan organisasi untuk melacak pengeluaran aktual terhadap jumlah yang dianggarkan dan mengambil tindakan korektif bila diperlukan untuk memastikan pengeluaran tetap dalam batas yang ditentukan.

7. *Cash flow management.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada manajemen arus kas dengan memberikan perspektif ke depan tentang proyeksi arus kas masuk dan keluar. Hal ini membantu organisasi merencanakan dan mengantisipasi kebutuhan arus kas mereka, memungkinkan manajemen arus kas yang efektif untuk memastikan likuiditas yang cukup, pembayaran tepat waktu, dan kemampuan untuk memanfaatkan peluang atau mengatasi tantangan keuangan yang muncul.

8. *Risk management.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada manajemen risiko dengan memfasilitasi identifikasi dan penilaian risiko keuangan dalam organisasi. Melalui proses penganggaran, potensi risiko dapat dievaluasi, dan rencana kontinjensi dapat dimasukkan ke dalam anggaran untuk memitigasi risiko-risiko tersebut, sehingga memungkinkan manajemen risiko dan stabilitas keuangan yang proaktif.

9. *Coordination and communication.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada koordinasi dan komunikasi dengan menyediakan kerangka kerja keuangan yang sama untuk berbagai departemen dan pemangku kepentingan di dalam organisasi. Hal ini memfasilitasi

koordinasi dengan menyelaraskan tujuan keuangan dan alokasi sumber daya di seluruh departemen, dan mendorong komunikasi yang efektif karena informasi anggaran dibagikan, mendorong transparansi dan kolaborasi dalam proses pengambilan keputusan keuangan.

10. *Accountability and transparency.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada akuntabilitas dan transparansi dengan menetapkan target dan ekspektasi keuangan yang jelas. Hal ini memberikan dasar untuk meminta pertanggungjawaban individu dan departemen atas kinerja keuangan mereka dan mendorong transparansi dengan memastikan bahwa keputusan keuangan dan alokasi sumber daya didokumentasikan dengan baik, dikomunikasikan, dan dapat diakses untuk ditinjau dan diperiksa.

1.4 Manfaat Penganggaran Perusahaan

Berikut adalah beberapa manfaat dari penganggaran perusahaan:

1. *Increased profitability.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada peningkatan profitabilitas dengan memastikan alokasi sumber daya yang efisien, manajemen pengeluaran yang efektif, dan optimalisasi pendapatan. Peningkatan profitabilitas yang dihasilkan kemudian berkontribusi pada kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan memberikan stabilitas keuangan, memfasilitasi inisiatif pertumbuhan, dan memungkinkan investasi strategis yang meningkatkan efisiensi operasional, daya saing pasar, dan nilai pemegang saham (Ernayani *et al.*, 2022), (Muliyati *et al.*, 2023), dan (Fauzan, Nurhayati and Novia, 2020).

2. *Better forecasting and financial projections.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada peramalan dan proyeksi keuangan yang lebih baik dengan menyediakan proses terstruktur untuk memperkirakan pendapatan, pengeluaran, dan arus kas. Hal ini menghasilkan proyeksi keuangan yang lebih akurat dan dapat diandalkan, memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan yang tepat, mengalokasikan sumber daya secara efektif, dan menyesuaikan strategi mereka dengan kondisi pasar yang terus berubah, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan melalui perencanaan keuangan dan pengambilan keputusan yang lebih baik (Fauzan, Hafidah, *et al.*, 2023), (Mustanir *et al.*, 2023), dan (Fauzan, Supryanita and Rahmatika, 2021).

3. *Efficient capital allocation.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada alokasi modal yang efisien dengan menyediakan pendekatan sistematis untuk mengevaluasi peluang investasi, memprioritaskan belanja modal, dan menyelaraskan alokasi modal dengan tujuan strategis. Hal ini menghasilkan penggunaan sumber daya keuangan yang optimal, peningkatan laba atas investasi, dan peningkatan kinerja perusahaan karena modal dialokasikan untuk proyek dan inisiatif yang menghasilkan nilai tertinggi serta mendukung pertumbuhan dan profitabilitas jangka panjang (Muniarty *et al.*, 2023), (Murdana *et al.*, 2023), dan (Fauzan and Jayanti, 2020).

4. *Alignment with strategic objectives.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada keselarasan dengan tujuan strategis dengan memastikan bahwa sumber daya keuangan dialokasikan dengan cara yang mendukung tujuan dan inisiatif strategis perusahaan. Penyelarasan ini meningkatkan kinerja perusahaan dengan

memfokuskan upaya keuangan pada kegiatan dan investasi yang secara langsung berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis, yang menghasilkan peningkatan efisiensi operasional, daya saing, dan keberhasilan secara keseluruhan (Seto, Yulianti, *et al.*, 2023), (Wicaksono *et al.*, 2023) dan (Fauzan and Rahmadani, 2018).

5. *Early detection of financial issues.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada deteksi dini masalah keuangan dengan secara teratur memantau dan membandingkan kinerja keuangan aktual dengan angka yang dianggarkan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi perbedaan dan potensi tantangan keuangan secara tepat waktu, sehingga memungkinkan tindakan proaktif untuk mengatasi masalah, meningkatkan kinerja keuangan, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan dengan memitigasi risiko dan menjaga stabilitas keuangan (Fauzan, Setiawan, Sinaga, *et al.*, 2023), (Ridwan *et al.*, 2023) dan (Fauzan and Sari, 2018).

6. *Improved investor confidence.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada peningkatan kepercayaan investor dengan menunjukkan manajemen keuangan yang disiplin, tujuan keuangan yang jelas, dan transparansi dalam alokasi sumber daya. Hal ini, pada gilirannya, meningkatkan kepercayaan dan daya tarik investor, yang mengarah pada peluang investasi potensial, akses ke modal, dan peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan stabilitas keuangan dan dukungan untuk inisiatif pertumbuhan (Seto, Fauzan, *et al.*, 2023), (Amruddin *et al.*, 2023) dan (Fauzan, 2014).

7. *Effective contingency planning.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada perencanaan kontinjensi yang efektif dengan memasukkan penilaian risiko keuangan dan analisis skenario ke dalam proses

penganggaran. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk secara proaktif mengidentifikasi potensi risiko, mengembangkan rencana kontinjensi, dan mengalokasikan sumber daya yang sesuai. Efeknya adalah peningkatan kinerja perusahaan karena organisasi lebih siap menghadapi kejadian tak terduga, memitigasi risiko, dan meminimalkan gangguan keuangan, memastikan ketahanan dan menjaga kelangsungan operasional (Fauzan, Daga, *et al.*, 2023), (Yunus *et al.*, 2023) dan (Fauzan, A'yun, *et al.*, 2023).

8. *Streamlined operations.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada operasi yang efisien dengan mengidentifikasi inefisiensi dan area pengurangan biaya melalui proses penganggaran. Dengan mengoptimalkan alokasi sumber daya, menghilangkan biaya yang tidak perlu, dan meningkatkan manajemen biaya, perusahaan dapat merampingkan operasi mereka, meningkatkan efisiensi operasional, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan melalui peningkatan produktivitas dan profitabilitas (Fauzan, Hakim, Adhi, *et al.*, 2023), (Wijaya, Hasriani, *et al.*, 2023) dan (Yusuf *et al.*, 2023).

9. *Efficient tax planning.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada perencanaan pajak yang efisien dengan memungkinkan perusahaan untuk meramalkan dan mengalokasikan sumber daya dengan cara yang mengoptimalkan kewajiban pajak dan memanfaatkan insentif atau pengurangan pajak yang berlaku. Hal ini akan meminimalkan beban pajak, meningkatkan arus kas, dan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan memaksimalkan laba setelah pajak dan memastikan kepatuhan terhadap

peraturan perpajakan (Fauzan, Febrian, *et al.*, 2023), (Firdausijah *et al.*, 2023) dan (Sari *et al.*, 2023).

10. *Enhanced competitiveness.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada peningkatan daya saing dengan memungkinkan perusahaan mengalokasikan sumber daya secara strategis, berinvestasi dalam inovasi, dan mengidentifikasi area untuk pengurangan biaya atau peningkatan efisiensi. Hal ini, pada gilirannya, meningkatkan kinerja perusahaan dengan menumbuhkan keunggulan kompetitif, memungkinkan diferensiasi pasar, dan memposisikan perusahaan untuk pertumbuhan dan profitabilitas dalam jangka panjang (Rachmat, Harto, *et al.*, 2023), (Zainal *et al.*, 2023) dan (Rafid *et al.*, 2023).

11. *Facilitates long-term financial stability.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada stabilitas keuangan jangka panjang dengan menyediakan kerangka kerja untuk perencanaan keuangan, penilaian risiko, dan alokasi sumber daya secara proaktif. Hal ini mendorong manajemen arus kas yang efektif, pengambilan keputusan keuangan yang bijaksana, dan pembentukan cadangan, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan ketahanan keuangan, operasi yang berkelanjutan, dan kemampuan untuk menghadapi ketidakpastian ekonomi (Fauzan, Putri, Bahar, *et al.*, 2023), (Samsuddin *et al.*, 2023) dan (Fauzan, Ekasari, *et al.*, 2023).

12. *Identifies opportunities for cost reduction.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada identifikasi peluang untuk pengurangan biaya dengan menganalisis dan mengevaluasi biaya secara sistematis di berbagai area perusahaan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi inefisiensi, merampingkan operasi, dan menerapkan langkah-langkah penghematan biaya, yang

- mengarah pada peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan profitabilitas, optimalisasi sumber daya, dan peningkatan efisiensi operasional (Lestari *et al.*, 2022), (Fauzan, 2019) dan (Fauzan, Siagian, Sudirjo, *et al.*, 2023).
13. *Improved cash flow visibility.*
Penganggaran perusahaan berdampak pada peningkatan visibilitas arus kas dengan memberikan gambaran yang komprehensif mengenai proyeksi arus kas masuk dan arus kas keluar. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk secara efektif merencanakan dan mengelola arus kas mereka, mengoptimalkan modal kerja, melakukan pembayaran tepat waktu, dan memanfaatkan peluang, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan melalui manajemen likuiditas yang lebih baik, stabilitas keuangan, dan kemampuan untuk memenuhi kewajiban keuangan dan berinvestasi dalam inisiatif pertumbuhan (Fauzan, Januarsi, Noviriani, *et al.*, 2023), (Fauzan and Sari, 2016) dan (Rachmat, Fauzan, *et al.*, 2023).
 14. *Identifies and addresses inefficiencies.*
Penganggaran perusahaan berdampak pada identifikasi dan penanganan inefisiensi dengan meninjau biaya, proses, dan alokasi sumber daya secara sistematis. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi area-area di mana sumber daya tidak digunakan secara optimal, menerapkan perbaikan, dan merampingkan operasi, yang mengarah pada peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan produktivitas, penghematan biaya, dan peningkatan efisiensi operasional secara keseluruhan (Rambe *et al.*, 2023), (Setiawan, Yunus, *et al.*, 2023) dan (Wijaya, Sudirjo, *et al.*, 2023).
 15. *Facilitates benchmarking and performance comparisons.*
Penganggaran perusahaan berdampak pada memfasilitasi perbandingan dan perbandingan kinerja dengan

menyediakan kerangka kerja standar untuk menetapkan target keuangan dan mengevaluasi kinerja terhadap target tersebut. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi area kekuatan dan kelemahan, belajar dari praktik terbaik, membuat keputusan yang tepat untuk perbaikan, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan melalui pembelajaran berkelanjutan, optimalisasi, dan mengejar keunggulan (Fauzan, Lotte, *et al.*, 2023), (Setiawan, Purba, *et al.*, 2023) dan (Fauzan, Muhtadi, *et al.*, 2023).

16. *Enhances forecasting accuracy.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada peningkatan akurasi peramalan dengan menyediakan pendekatan terstruktur untuk memproyeksikan pendapatan, pengeluaran, dan metrik keuangan lainnya. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk membuat perkiraan yang lebih terinformasi dan dapat diandalkan, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik, alokasi sumber daya yang lebih baik, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan melalui perencanaan keuangan yang lebih akurat, manajemen risiko, dan eksekusi strategis (Bilgies *et al.*, 2023), dan (A *et al.*, 2023).

17. *Enables prioritization of projects and initiatives.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada penentuan prioritas proyek dan inisiatif dengan menyediakan kerangka kerja untuk mengevaluasi kelayakan finansial dan menyelaraskannya dengan tujuan strategis. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya ke proyek-proyek yang memiliki prioritas tinggi, mengoptimalkan keputusan investasi, dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan berfokus pada inisiatif yang memiliki potensi terbesar untuk menghasilkan nilai,

mendorong pertumbuhan, dan mencapai tujuan strategis (Prasetyorini *et al.*, 2023), dan (Putri *et al.*, 2023).

18. *Enhances internal controls and fraud prevention.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada peningkatan kontrol internal dan pencegahan penipuan dengan mempromosikan disiplin keuangan, akuntabilitas, dan transparansi dalam organisasi. Dengan menerapkan kontrol anggaran, pemantauan rutin, dan proses peninjauan, perusahaan dapat memitigasi risiko kegiatan penipuan, memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan keuangan, dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan menjaga aset, meminimalkan kerugian keuangan, dan menjaga integritas operasi keuangan (Fauzan, Siagian, Marlin, *et al.*, 2023), dan (Rachmat, Jauhar, *et al.*, 2023).

19. *Assists in securing funding or loans.*

Penganggaran perusahaan berdampak membantu dalam mendapatkan pendanaan atau pinjaman dengan menyediakan rencana keuangan yang terstruktur dan terdokumentasi dengan baik yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya dan menghasilkan keuntungan. Hal ini meningkatkan kredibilitas dan daya tarik perusahaan kepada pemberi pinjaman atau investor, memfasilitasi akses ke modal, memungkinkan peluang pertumbuhan, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan melalui suntikan dana tambahan untuk inisiatif strategis dan ekspansi (Santoso *et al.*, 2023), dan (Fauzan, Alaydrus, *et al.*, 2023).

20. *Builds a culture of financial discipline.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada pembangunan budaya disiplin keuangan dengan mendorong akuntabilitas, transparansi, dan praktik manajemen keuangan yang bertanggung jawab di seluruh organisasi.

Hal ini menumbuhkan pola pikir alokasi sumber daya yang bijaksana, kesadaran biaya, dan penatalayanan keuangan, yang mengarah pada peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan efisiensi operasional, pemanfaatan sumber daya yang dioptimalkan, dan kemampuan untuk membuat keputusan keuangan yang terinformasi yang mendorong kesuksesan jangka panjang (Rachmat, Widiana, *et al.*, 2023), dan (Hanani *et al.*, 2023).

21. *Promotes transparency and trust.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada peningkatan transparansi dan kepercayaan dengan memberikan visibilitas ke dalam operasi keuangan dan proses pengambilan keputusan perusahaan. Hal ini mendorong keterbukaan, akuntabilitas, dan kepercayaan pemangku kepentingan, yang mengarah pada peningkatan kinerja perusahaan melalui hubungan yang lebih kuat dengan investor, pelanggan, dan mitra, serta peningkatan akses terhadap modal dan peluang bisnis (Limbong *et al.*, 2023), dan (Fauzan, Simarmata, *et al.*, 2023).

22. *Enables effective financial risk management.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada manajemen risiko keuangan yang efektif dengan mengidentifikasi potensi risiko dan memasukkan strategi mitigasi risiko ke dalam proses penganggaran. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk secara proaktif mengelola risiko keuangan, mengurangi eksposur terhadap ketidakpastian, dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan melindungi sumber daya keuangan, memastikan kelangsungan bisnis, dan meminimalkan dampak kejadian buruk terhadap profitabilitas dan kesehatan keuangan secara keseluruhan (Arifin *et al.*, 2023).

23. *Provides insights for strategic cost-cutting measures.*

Penganggaran perusahaan memberikan dampak peningkatan wawasan untuk langkah-langkah pemangkasan biaya strategis dengan mengidentifikasi area pengeluaran yang tidak perlu, inefisiensi, atau inisiatif yang berkinerja buruk. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menerapkan strategi pengurangan biaya yang ditargetkan, meningkatkan efisiensi operasional, dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengoptimalkan struktur biaya, meningkatkan profitabilitas, dan membebaskan sumber daya untuk investasi di area pertumbuhan atau inisiatif strategis (Hendarsyah *et al.*, 2023), dan (Zaman *et al.*, 2023).

24. *Enhances financial decision-making agility.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada peningkatan kelincahan pengambilan keputusan keuangan dengan menyediakan informasi dan analisis keuangan yang tepat waktu dan akurat. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan yang tepat dan tangkas, merespons perubahan pasar dengan cepat, mengalokasikan sumber daya secara efektif, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang muncul, memitigasi risiko, dan tetap menjadi yang terdepan dalam persaingan (Fauzan, Diwyarthi, Handayati, *et al.*, 2023), dan (Lasmiatun *et al.*, 2023).

25. *Supports effective inventory management.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada dukungan manajemen inventaris yang efektif dengan memberikan wawasan tentang volume penjualan yang diharapkan, biaya produksi, dan rasio perputaran inventaris. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan tingkat persediaan, meminimalkan biaya penyimpanan, dan

memastikan operasi rantai pasokan yang efisien, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengurangi biaya penyimpanan persediaan, meningkatkan arus kas, dan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui pemenuhan pesanan yang tepat waktu (Handayani *et al.*, 2023), dan (Jasri *et al.*, 2023).

26. *Enables timely adjustments to changing market conditions.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada penyesuaian yang tepat waktu terhadap perubahan kondisi pasar dengan menyediakan kerangka kerja untuk mengevaluasi kinerja keuangan dan memantau metrik utama. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi pergeseran dalam dinamika pasar, merespons dengan cepat terhadap tren yang muncul, menyesuaikan alokasi sumber daya, dan membuat keputusan strategis yang tepat, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan dengan mempertahankan kelincahan, memanfaatkan peluang pasar, dan meminimalkan dampak fluktuasi pasar terhadap hasil keuangan (Nugraha *et al.*, 2023), dan (Afdhal *et al.*, 2023).

27. *Guides investment decisions and capital expenditure.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada keputusan investasi dan belanja modal dengan menyediakan proses evaluasi terstruktur untuk investasi dan proyek potensial. Hal ini memastikan bahwa sumber daya dialokasikan ke inisiatif dengan potensi tertinggi untuk menghasilkan keuntungan, memaksimalkan efisiensi modal, dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengarahkan investasi ke proyek-proyek yang selaras dengan tujuan strategis, mendorong pertumbuhan, dan memberikan nilai jangka panjang (Sarjana *et al.*, 2022), dan (Kunda *et al.*, 2023).

28. *Facilitates timely debt repayment.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada memfasilitasi pembayaran utang secara tepat waktu dengan menyediakan kerangka kerja untuk mengelola arus kas, memproyeksikan kewajiban keuangan di masa depan, dan mengalokasikan dana untuk pembayaran utang. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memenuhi kewajiban utang mereka dengan segera, mempertahankan reputasi kredit yang baik, mengurangi beban keuangan, dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan meminimalkan biaya bunga, menjaga arus kas untuk investasi strategis, dan meningkatkan hubungan dengan pemberi pinjaman dan kreditor (Fauzan, Wishanesta, *et al.*, 2023), dan (Widiana *et al.*, 2023).

29. *Provides a basis for performance-based incentives.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada penyediaan dasar untuk insentif berbasis kinerja dengan menetapkan target keuangan dan metrik kinerja yang selaras dengan tujuan perusahaan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menetapkan kerangka kerja yang transparan dan terukur untuk memberikan penghargaan kepada karyawan berdasarkan kinerja individu dan tim mereka, meningkatkan motivasi, mendorong produktivitas, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan keterlibatan karyawan, pencapaian tujuan, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Purba *et al.*, 2023), dan (Fauzan, Rizki, Rofiki, *et al.*, 2023).

30. *Improves the company's overall financial health.*

Penganggaran perusahaan berdampak pada peningkatan kesehatan keuangan perusahaan secara keseluruhan dengan mendorong manajemen keuangan yang disiplin, alokasi sumber daya yang strategis, dan pengendalian biaya yang efektif. Hal ini mengarah pada peningkatan

profitabilitas, perbaikan arus kas, pengurangan risiko keuangan, dan penguatan stabilitas keuangan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan dengan memberikan dasar yang kuat untuk pertumbuhan, peluang investasi, dan keberlanjutan jangka panjang (Purnamasari *et al.*, 2023), dan (Sudirjo *et al.*, 2023).

Penganggaran perusahaan membawa banyak manfaat bagi perusahaan seperti kemudahan perencanaan keuangan yang efektif, alokasi sumber daya yang optimal, dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Penganggaran perusahaan juga mendorong disiplin keuangan, meningkatkan pemantauan kinerja, dan memfasilitasi manajemen risiko, penganggaran perusahaan yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan profitabilitas, peningkatan efisiensi operasional, dan kesehatan keuangan dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

1.5 Ruang Lingkup Penganggaran Perusahaan

Penganggaran berkorelasi erat dengan setiap topik yang ada. Berikut ini penjelasan mengenai korelasi antara penganggaran dan setiap topik:

1. Perencanaan Strategis dan Penganggaran: Proses, Persiapan, dan Pengendalian.

Perencanaan strategis dan penganggaran berjalan seiring. Penganggaran mendukung proses perencanaan strategis dengan menerjemahkan tujuan strategis ke dalam istilah keuangan. Proses ini melibatkan proses penetapan target keuangan, pengalokasian sumber daya, dan penerapan kontrol untuk memastikan bahwa tujuan strategis organisasi didukung oleh rencana keuangan.

2. Mengelola Anggaran: Laporan, Analisis, dan Evaluasi.
Mengelola anggaran melibatkan pengelolaan dan pengendalian anggaran di sepanjang siklus penganggaran.

Hal ini termasuk membuat laporan, melakukan analisis, dan mengevaluasi kinerja anggaran terhadap target. Hal ini memastikan bahwa anggaran dijalankan secara efektif dan memberikan wawasan untuk pengambilan keputusan dan perbaikan berkelanjutan.

3. Analisis Titik Impas dan Margin Kontribusi: Perubahan Laba, Biaya, dan Volume.

Analisis titik impas dan margin kontribusi adalah alat bantu keuangan yang membantu menilai hubungan antara biaya, volume, dan profitabilitas. Penganggaran menggabungkan analisis ini untuk menentukan titik impas, memahami dampak perubahan biaya dan volume terhadap profitabilitas, dan membuat keputusan yang tepat terkait penetapan harga, struktur biaya, dan volume penjualan.

4. Perencanaan Laba: Menetapkan Target dan Mencapai Sasaran yang Dapat Dicapai.

Perencanaan laba melibatkan penetapan tujuan keuangan yang dapat dicapai dan mengembangkan strategi untuk mencapainya. Penganggaran menyediakan kerangka kerja untuk perencanaan laba dengan memperkirakan pendapatan, meramalkan pengeluaran, dan mengidentifikasi peluang untuk memaksimalkan profitabilitas. Hal ini membantu menyelaraskan tujuan organisasi dengan target keuangannya.

5. Anggaran Induk: Awal Mula Peramalan Keuangan dan Perencanaan Laba.

Anggaran induk mengintegrasikan berbagai anggaran dan berfungsi sebagai rencana keuangan yang komprehensif untuk organisasi. Anggaran ini mencakup anggaran untuk penjualan, produksi, biaya operasional, dan belanja modal. Anggaran induk adalah dasar untuk peramalan keuangan, perencanaan laba, dan menyelaraskan berbagai area fungsional dalam organisasi.

6. **Perilaku Biaya: Penekanan pada Anggaran Fleksibel.**
Memahami perilaku biaya sangat penting dalam penyusunan anggaran, terutama dalam merancang anggaran fleksibel. Anggaran fleksibel menyesuaikan biaya berdasarkan tingkat aktivitas atau volume yang berbeda-beda. Dengan mengkategorikan biaya sebagai biaya tetap, variabel, atau semi variabel, penganggaran dapat memperhitungkan perubahan biaya seiring dengan perubahan tingkat aktivitas, sehingga menghasilkan penganggaran dan pengendalian biaya yang lebih akurat.
7. **Mengevaluasi Kinerja: Penggunaan Analisis Varians.**
Analisis varians membandingkan hasil keuangan aktual dengan angka yang dianggarkan untuk menilai kinerja. Penganggaran menyediakan dasar untuk mengukur hasil aktual, sehingga memungkinkan evaluasi kinerja. Analisis varians membantu mengidentifikasi area yang berkinerja buruk atau pembengkakan biaya, mendukung pengambilan keputusan dan tindakan perbaikan.
8. **Biaya Produksi: Prakiraan Penjualan dan Anggaran yang Realistis.**
Penganggaran biaya produksi melibatkan estimasi dan alokasi sumber daya untuk bahan, tenaga kerja, dan biaya overhead berdasarkan prakiraan penjualan dan rencana produksi. Anggaran yang realistis untuk biaya produksi memungkinkan manajemen biaya yang efektif, perencanaan produksi, dan alokasi sumber daya untuk mendukung target pendapatan.
9. **Pemasaran: Penganggaran untuk Penjualan, Periklanan, dan Distribusi.**
Anggaran pemasaran sangat penting untuk mengalokasikan dana ke aktivitas penjualan, periklanan, dan distribusi. Penganggaran memastikan bahwa sumber daya yang memadai dialokasikan untuk inisiatif pemasaran

untuk mendukung target penjualan, mengembangkan kampanye iklan yang efektif, dan mengelola saluran distribusi secara efisien.

10. Penelitian dan Pengembangan: Anggaran untuk Rencana Jangka Panjang.

Penganggaran untuk kegiatan penelitian dan pengembangan (R&D) melibatkan penyisihan dana untuk inovasi jangka panjang dan pengembangan teknologi. Anggaran R&D membantu mendukung rencana strategis jangka panjang organisasi, memungkinkan investasi dalam pengembangan produk baru, peningkatan proses, dan peluang pertumbuhan di masa depan.

11. Biaya Umum dan Administrasi: Anggaran untuk Produktivitas Maksimum.

Biaya umum dan administrasi mencakup berbagai biaya non-produksi yang diperlukan untuk menjalankan bisnis. Penganggaran untuk biaya-biaya ini memastikan alokasi sumber daya yang efisien dan pengendalian biaya dalam fungsi-fungsi seperti administrasi, keuangan, sumber daya manusia, dan TI. Hal ini mendukung produktivitas maksimum dengan tetap menjaga efektivitas biaya.

12. Pengeluaran Modal: Aset yang Akan Dibeli, Dijual, dan Dibuang.

Penganggaran belanja modal melibatkan perencanaan untuk investasi yang signifikan dalam aset jangka panjang seperti peralatan, fasilitas, dan infrastruktur. Hal ini mencakup penganggaran untuk proyek-proyek modal, mengevaluasi pilihan investasi, dan menentukan alokasi sumber daya yang optimal untuk aset modal.

13. Peramalan dan Perencanaan: Mengurangi Risiko dalam Pengambilan Keputusan.

Peramalan dan perencanaan merupakan bagian integral dari proses penganggaran. Peramalan yang akurat

mengurangi ketidakpastian dan membantu organisasi membuat keputusan yang tepat. Penganggaran menggabungkan teknik-teknik peramalan untuk memperkirakan hasil keuangan di masa depan, mengurangi risiko dan memberikan dasar untuk pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya.

14. Penganggaran Kas dan Peramalan Arus Kas: Dua Metode Pragmatis.

Penganggaran kas dan prakiraan arus kas sangat penting untuk mengelola likuiditas dan memastikan kecukupan kas untuk memenuhi kebutuhan operasional. Penganggaran menggabungkan proyeksi arus kas dan teknik manajemen kas untuk meramalkan dan mengendalikan arus kas masuk dan keluar, sehingga memungkinkan manajemen keuangan yang bijaksana.

15. Pemodelan Keuangan: Alat untuk Penganggaran dan Perencanaan Laba

Pemodelan keuangan melibatkan penggunaan teknik matematika dan statistik untuk membuat model yang mensimulasikan skenario keuangan. Penganggaran menggunakan pemodelan keuangan sebagai alat untuk peramalan, perencanaan laba, dan menilai dampak berbagai faktor terhadap hasil keuangan. Hal ini meningkatkan akurasi dan efektivitas proses penganggaran.

16. Penganggaran Modal: Memilih Investasi Jangka Panjang yang Optimal dan Opsi Riil.

Penganggaran modal berfokus pada evaluasi dan pemilihan proyek investasi jangka panjang. Hal ini melibatkan penilaian hasil investasi, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti arus kas, risiko, dan opsi nyata. Penganggaran menyediakan kerangka kerja keuangan untuk keputusan penganggaran modal, yang

memungkinkan organisasi untuk memilih peluang investasi yang optimal.

Mempelajari penganggaran perusahaan membekali manajer dan karyawan dengan keterampilan manajemen keuangan yang penting, memungkinkan pengambilan keputusan yang efektif, mendorong perencanaan strategis, dan berkontribusi pada keberhasilan keuangan dan keberlanjutan organisasi.

1.6 Faktor Yang Mempengaruhi Tata Kelola Penganggaran Perusahaan

Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi bagaimana manajemen penganggaran bisa terlaksana dengan baik di dalam perusahaan:

1. Strategi Organisasi (*Organizational Strategy*).

Tujuan dan sasaran strategis perusahaan sangat mempengaruhi manajemen penganggaran. Proses penganggaran harus selaras dengan arah strategis secara keseluruhan, memastikan bahwa sumber daya keuangan dialokasikan dengan cara yang mendukung prioritas strategis perusahaan.

2. Gaya Kepemimpinan dan Manajemen (*Leadership and Management Style*).

Gaya kepemimpinan dan manajemen dalam organisasi dapat secara signifikan mempengaruhi manajemen penganggaran. Komitmen, keterlibatan, dan pendekatan pengambilan keputusan para pemimpin senior dan manajer membentuk bagaimana anggaran disusun, ditinjau, dan dilaksanakan.

3. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*).

Budaya yang berlaku di dalam perusahaan memainkan peran penting dalam manajemen penganggaran. Budaya yang menghargai disiplin keuangan, akuntabilitas, dan

pengambilan keputusan berdasarkan data akan mendorong praktik manajemen penganggaran yang efektif.

4. Kondisi Industri dan Pasar (*Industry and Market Conditions*).

Kondisi industri dan pasar tempat perusahaan beroperasi dapat mempengaruhi manajemen penganggaran. Faktor-faktor seperti volatilitas pasar, persaingan, perubahan peraturan, dan tren ekonomi perlu dipertimbangkan dalam proses penganggaran untuk memastikan rencana keuangan yang realistis dan adaptif.

5. Harapan Pemangku Kepentingan Internal dan Eksternal (*Internal and External Stakeholder Expectations*).

Harapan dan persyaratan pemangku kepentingan internal dan eksternal mempengaruhi manajemen penganggaran. Hal ini mencakup harapan manajemen senior, dewan direksi, pemegang saham, investor, dan badan pengatur. Memenuhi harapan mereka akan kinerja keuangan, transparansi, dan kepatuhan mempengaruhi praktik penganggaran.

6. Data dan Kinerja Historis (*Historical Data and Performance*).

Data keuangan historis dan kinerja masa lalu memberikan wawasan yang berharga bagi manajemen penganggaran. Menganalisis tren, mengidentifikasi pola, dan belajar dari keberhasilan dan kegagalan di masa lalu membantu dalam menetapkan target yang realistis, membuat keputusan yang tepat, dan meningkatkan akurasi penganggaran.

7. Teknologi dan Peralatan (*Technology and Tools*).

Ketersediaan dan pemanfaatan alat dan teknologi penganggaran dan manajemen keuangan dapat mempengaruhi manajemen penganggaran. Perangkat lunak canggih, analisis data, dan perangkat lunak penganggaran dapat menyederhanakan proses,

meningkatkan akurasi, dan meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan.

8. Kolaborasi dan Komunikasi (*Collaboration and Communication*).

Kolaborasi dan komunikasi yang efektif di antara departemen, tim, dan individu yang terlibat dalam proses penganggaran sangat penting. Jalur komunikasi yang terbuka, koordinasi lintas fungsi, serta peran dan tanggung jawab yang jelas akan memudahkan manajemen penganggaran yang efisien.

9. Faktor Ekonomi dan Keuangan (*Economic and Financial Factors*).

Kondisi ekonomi, seperti tingkat inflasi, suku bunga, nilai tukar, dan kondisi pasar keuangan, dapat memengaruhi manajemen penganggaran. Faktor-faktor ini perlu dipertimbangkan untuk memperkirakan pendapatan secara akurat, memperkirakan biaya, dan membuat proyeksi keuangan yang realistis.

10. Persyaratan Hukum dan Peraturan (*Legal and Regulatory Requirements*).

Persyaratan hukum dan peraturan, termasuk standar akuntansi, peraturan perpajakan, dan peraturan khusus industri, mempengaruhi manajemen penganggaran. Kepatuhan terhadap persyaratan ini memastikan integritas dan akurasi keuangan dalam proses penganggaran.

Mempertimbangkan faktor-faktor ini dan memasukkannya ke dalam proses manajemen penganggaran membantu organisasi mengembangkan anggaran yang komprehensif, realistis, dan strategis yang selaras dengan tujuan perusahaan, memungkinkan alokasi sumber daya yang efektif, dan mendukung kinerja keuangan secara keseluruhan.

1.7 Strategi Untuk Meningkatkan Optimalisasi Penganggaran Perusahaan

Untuk meningkatkan optimalisasi manajemen anggaran maka dapat dilaksanakan beberapa strategi sebagai berikut:

1. Menyelaraskan Penganggaran dengan Tujuan Strategis (*Align Budgeting with Strategic Goals*).

Pastikan bahwa proses penganggaran selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Hal ini mencakup pemahaman prioritas strategis, menetapkan target keuangan yang jelas, dan mengalokasikan sumber daya yang sesuai untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut.

2. Membangun Proses Kolaboratif (*Establish a Collaborative Process*).

Membina kolaborasi dan komunikasi di antara departemen dan pemangku kepentingan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Libatkan para pemangku kepentingan utama dalam diskusi penganggaran, mintalah masukan dari mereka, dan doronglah kerja sama lintas fungsi untuk memastikan pendekatan yang menyeluruh dan inklusif terhadap penganggaran.

3. Menerapkan Prakiraan Bergulir (*Implement Rolling Forecasts*).

Daripada hanya mengandalkan penganggaran tahunan, pertimbangkan untuk menerapkan prakiraan bergulir. Hal ini memungkinkan pembaruan dan penyesuaian secara berkala berdasarkan perubahan kondisi pasar, sehingga memungkinkan proyeksi keuangan yang lebih akurat dan memfasilitasi pengambilan keputusan yang proaktif.

4. Gabungkan Teknik Penganggaran Berbasis Nol (*Incorporate Zero-Based Budgeting (ZBB) Techniques*).

Pertimbangkan untuk mengadopsi penganggaran berbasis nol, di mana setiap periode penganggaran dimulai dari angka "nol". Hal ini mengharuskan departemen untuk

- menjustifikasi semua pengeluaran, mendorong kesadaran biaya dan efisiensi. Hal ini membantu menghilangkan inefisiensi anggaran dan memastikan bahwa sumber daya dialokasikan untuk kegiatan yang paling penting dan bernilai tambah.
5. Memanfaatkan Teknologi dan Otomatisasi (*Leverage Technology and Automation*).
Memanfaatkan perangkat lunak penganggaran dan alat bantu manajemen keuangan untuk merampingkan proses penganggaran, meningkatkan akurasi, dan meningkatkan kolaborasi. Otomatisasi dapat membantu mengurangi kesalahan manual, menyediakan data waktu nyata untuk analisis, dan memungkinkan alokasi sumber daya yang lebih efisien.
 6. Menerapkan Indikator Kinerja Utama (*Implement Key Performance Indicators (KPIs)*).
Tentukan dan lacak indikator kinerja utama yang relevan dan selaras dengan target anggaran. Pantau KPI ini secara teratur untuk mengevaluasi kinerja anggaran, mengidentifikasi bidang-bidang yang perlu ditingkatkan, dan mengambil tindakan korektif dengan segera.
 7. Menumbuhkan Budaya Akuntabilitas (*Foster a Culture of Accountability*).
Membangun budaya akuntabilitas di mana pemilik anggaran bertanggung jawab untuk mengelola anggaran mereka dan mencapai target. Dorong transparansi, pelaporan rutin, dan tinjauan kinerja untuk meminta pertanggungjawaban individu dan departemen atas kinerja anggaran mereka.
 8. Memantau dan Mengevaluasi Secara Berkesinambungan (*Continuously Monitor and Evaluate*).
Memantau kinerja anggaran dan varians secara teratur, membandingkan hasil aktual dengan angka yang

dianggarkan.Melakukan tinjauan dan analisis anggaran secara berkala untuk mengidentifikasi tren, risiko, dan peluang.Hal ini memungkinkan penyesuaian tepat waktu dan pengambilan keputusan proaktif untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan meningkatkan akurasi anggaran.

9. Berinvestasi dalam Pelatihan dan Pengembangan (*Invest in Training and Development*).

Memberikan pelatihan dan dukungan kepada pemilik anggaran dan tim keuangan untuk meningkatkan keterampilan penganggaran, ketajaman keuangan, dan pemahaman mereka tentang proses penganggaran.Hal ini memberdayakan mereka untuk mengelola anggaran secara efektif, menganalisis data keuangan, dan membuat keputusan yang tepat.

10. Mengupayakan Perbaikan Berkesinambungan (*Seek Continuous Improvement*).

Kembangkan budaya perbaikan berkelanjutan dengan meninjau dan mengevaluasi proses penganggaran secara teratur.Meminta umpan balik dari para pemangku kepentingan, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, dan mengimplementasikan perubahan untuk merampingkan proses, meningkatkan efisiensi, dan mengoptimalkan pendekatan manajemen penganggaran secara keseluruhan.

Penereapan strategi-strategi ini akan berdampak terhadap optimalisasi praktik manajemen penganggaran perusahaan, menyelaraskan sumber daya keuangan dengan tujuan strategis, meningkatkan pengambilan keputusan, dan mendorong peningkatan kinerja keuangan serta kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

1.8 Tantangan dan Peluang Manajemen Motivasi Di Masa Depan

Berikut adalah beberapa tantangan dan peluang dalam manajemen penganggaran di masa depan yaitu:

1. Meningkatkan Kompleksitas (*Increasing Complexity*).

Penganggaran perusahaan diperkirakan akan menghadapi kompleksitas yang lebih besar karena lanskap bisnis yang terus berkembang, globalisasi, dan kemajuan teknologi. Perusahaan perlu menavigasi ekosistem keuangan yang rumit, peraturan yang berubah-ubah, dan kondisi pasar yang beragam, sehingga penganggaran menjadi lebih menantang.

2. Pasar yang Dinamis dan Tidak Pasti (*Dynamic and Uncertain Markets*).

Penganggaran di masa depan perlu mengatasi volatilitas dan ketidakpastian pasar yang semakin meningkat. Perusahaan akan menghadapi tantangan dalam meramalkan pendapatan secara akurat, mengelola biaya, dan beradaptasi dengan perubahan yang cepat dalam permintaan pelanggan, lanskap persaingan, dan kondisi ekonomi.

3. Peramalan yang Gesit dan Bergulir (*Agile and Rolling Forecasting*).

Penganggaran tahunan tradisional dapat memberi jalan bagi pendekatan peramalan yang lebih gesit dan bergulir. Perusahaan akan berusaha untuk beralih dari anggaran yang kaku dan tetap dan mengadopsi model peramalan yang lebih fleksibel, responsif, dan dinamis untuk beradaptasi dengan cepat terhadap pergeseran pasar dan menyelaraskan sumber daya yang sesuai.

4. Perencanaan Keuangan Terpadu (*Integrated Financial Planning*).

Masa depan penganggaran akan melibatkan integrasi yang lebih erat dengan proses perencanaan keuangan lainnya, seperti perencanaan strategis, peramalan jangka panjang, dan manajemen risiko. Perusahaan akan mengupayakan perencanaan keuangan holistik yang menyelaraskan semua aspek organisasi dan memungkinkan pandangan yang komprehensif tentang kinerja keuangan dan risiko.

5. Pengambilan Keputusan Berbasis Data (*Data-Driven Decision-Making*).

Munculnya analisis data dan teknologi canggih akan mendorong pergeseran ke arah penganggaran yang lebih berbasis data. Perusahaan akan memanfaatkan alat analisis data dan kecerdasan buatan untuk mendapatkan wawasan, meningkatkan akurasi, dan meningkatkan pengambilan keputusan dalam proses penganggaran.

6. Fokus pada Penciptaan Nilai (*Focus on Value Creation*).

Penganggaran akan semakin menekankan pada penciptaan nilai daripada hanya berfokus pada pengendalian biaya. Perusahaan akan memprioritaskan investasi yang mendorong inovasi, kepuasan pelanggan, dan pertumbuhan yang berkelanjutan, dengan penekanan yang lebih besar pada pengukuran dan optimalisasi laba atas investasi (ROI) dan aktivitas bernilai tambah.

7. Penerapan Penganggaran Berbasis Nol (*Zero-Based Budgeting (ZBB)*).

Penganggaran berbasis nol mungkin akan semakin populer karena perusahaan berusaha mengoptimalkan struktur biaya dan menyelaraskan pengeluaran dengan tujuan strategis. ZBB akan mengharuskan departemen untuk menjustifikasi semua pengeluaran dari awal, mendorong

- pendekatan yang lebih efisien dan sadar biaya untuk alokasi sumber daya.
8. Pertimbangan Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (*Environmental, Social, and Governance (ESG) Considerations*). Penganggaran perusahaan perlu memasukkan faktor LST ke dalam perencanaan keuangan. Perusahaan akan mengalokasikan sumber daya untuk inisiatif yang selaras dengan tujuan keberlanjutan, tanggung jawab sosial, dan praktik tata kelola, sebagai tanggapan atas meningkatnya fokus pada dampak lingkungan dan sosial dalam pengambilan keputusan bisnis.
 9. Penganggaran Kolaboratif (*Collaborative Budgeting*). Proses penyusunan anggaran akan menjadi lebih kolaboratif dan inklusif, dengan melibatkan tim lintas fungsi dan pemangku kepentingan. Penganggaran kolaboratif mendorong keterlibatan, rasa memiliki bersama, dan pemahaman yang lebih mendalam tentang tujuan keuangan di seluruh organisasi.
 10. Teknologi Penganggaran yang Disempurnakan (*Enhanced Budgeting Technologies*). Kemajuan dalam teknologi penganggaran, seperti platform berbasis cloud, analitik bertenaga AI, dan alat otomatisasi, akan membentuk kembali proses penganggaran. Teknologi-teknologi ini akan menyederhanakan pengumpulan, analisis, dan pelaporan data, meningkatkan efisiensi, akurasi, dan kolaborasi dalam kegiatan penganggaran.

Meskipun tren-tren ini memberikan peluang untuk meningkatkan praktik penganggaran, tren-tren ini juga membawa tantangan seperti beradaptasi dengan kemajuan teknologi, mengelola privasi dan keamanan data, dan menavigasi lanskap peraturan yang terus berkembang. Perusahaan harus proaktif

dalam merangkul tren-tren ini dan mengatasi tantangan-tantangan yang ada untuk memastikan praktik-praktik penganggaran perusahaan yang efektif dan tahan di masa depan.

1.9 Penutup

Penganggaran perusahaan merupakan aspek penting dari manajemen keuangan yang memungkinkan perusahaan untuk secara efektif merencanakan, mengalokasikan sumber daya, dan membuat keputusan yang tepat. Hal ini memainkan peran penting dalam membentuk kesehatan keuangan, kinerja, dan keberlanjutan jangka panjang perusahaan. Dengan menyelaraskan penganggaran dengan tujuan strategis, mempromosikan transparansi, dan menumbuhkan budaya disiplin keuangan, perusahaan dapat memperoleh banyak manfaat dan mengatasi tantangan untuk mencapai manajemen penganggaran yang optimal.

Penganggaran perusahaan yang efektif menyediakan kerangka kerja terstruktur untuk perencanaan keuangan, memastikan bahwa sumber daya dialokasikan dengan cara yang mendukung tujuan dan sasaran strategis. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menetapkan target yang realistis, membuat keputusan investasi yang tepat, dan memprioritaskan inisiatif yang mendorong penciptaan nilai. Selain itu, manajemen penganggaran memfasilitasi alokasi sumber daya yang efisien, pengendalian biaya, dan mitigasi risiko, yang mengarah pada peningkatan efisiensi operasional dan kinerja keuangan.

Namun, penganggaran perusahaan menghadapi tantangan dan tren yang harus diatasi untuk kesuksesan di masa depan. Tantangan-tantangan ini termasuk meningkatnya kompleksitas lanskap bisnis, kondisi pasar yang dinamis, dan kebutuhan untuk menghadapi ketidakpastian. Perusahaan harus beradaptasi dengan tren yang muncul seperti peramalan yang gesit dan bergulir, perencanaan keuangan yang terintegrasi, dan pengambilan keputusan berbasis data. Dengan merangkul kemajuan teknologi,

memanfaatkan analisis data, dan mengadopsi proses penganggaran yang lebih kolaboratif dan inklusif, perusahaan dapat meningkatkan praktik penganggaran mereka dan mengatasi tantangan di masa depan.

Masa depan penganggaran perusahaan juga membutuhkan fokus pada penciptaan nilai, memasukkan pertimbangan LST, dan mengadopsi teknik penganggaran berbasis nol. Perusahaan harus berupaya meningkatkan transparansi keuangan, tata kelola yang kuat, dan alokasi modal yang efisien. Hal ini membutuhkan kepemimpinan yang kuat, kerangka kerja tata kelola yang kuat, dan komitmen untuk melakukan perbaikan berkelanjutan.

Penganggaran perusahaan merupakan disiplin yang dinamis dan terus berkembang yang memainkan peran penting dalam manajemen keuangan. Penganggaran memberdayakan perusahaan untuk membuat keputusan yang tepat, mengalokasikan sumber daya secara strategis, dan mendorong kinerja. Dengan merangkul tren yang muncul, mengatasi tantangan, dan mengadopsi praktik terbaik, perusahaan dapat mengoptimalkan proses manajemen penganggaran mereka, meningkatkan stabilitas keuangan, dan memposisikan diri mereka untuk kesuksesan jangka panjang dalam lanskap bisnis yang terus berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- A, C.H.S. *et al.* 2023. 'Shopeefood Application During Covid-19 For Promotion And Service Quality On Consumer Purchase Decisions', 5(2), pp. 184–193.
- Abernethy, M.A. and Brownell, P. 1999. 'The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study', *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), pp. 189–204. Available at: [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00059-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00059-2).
- Afdhal *et al.* 2023. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Amruddin *et al.* 2023. *Manajemen SDM di Era Society 5.0*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Arifin, M.S. *et al.* 2023. *Bank Dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Bilgies, A.F. *et al.* 2023. *Manajemen Keuangan Islam*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Blumentritt, T. 2006. 'Integrating strategic management and budgeting', *Journal of Business Strategy*, 27(6), pp. 73–79. Available at: <https://doi.org/10.1108/02756660610710382>.
- Chong, V.K., Eggleton, I.R.C. and Leong, M.K.C. 2006. 'The Multiple Roles of Participative Budgeting on Job Performance', *Advances in Accounting*, 22, pp. 67–95. Available at: [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(06\)22004-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0882-6110(06)22004-2).
- Collier, P.M. and Berry, A.J. 2002. 'Risk in the process of budgeting', *Management Accounting Research*, 13(3), pp. 273–297. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/mare.2002.0190>.

- Covaleski, M. *et al.* 2006. 'Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration', in C.S. Chapman, A.G. Hopwood, and M.D.B.T.-H. of M.A.R. Shields (eds). Elsevier, pp. 587–624. Available at: [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-2).
- Ernayani, R. *et al.* 2022. 'The Influence of Sales and Operational Costs on Net Income in Cirebon Printing Companies', *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 4(2020), pp. 81–86.
- Fauzan, R. 2014. 'Penilaian Kinerja Pada Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. Studi Kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi', *jurnal ekonomi*, 16(2), pp. 50–60.
- Fauzan, R. 2019. 'Ammil ZakaT Institution Development Strategy in Reducing Student Drop Out Rate. Case Study LAZIS STIE Haji Agus Salim', *THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON ISLAMIC ECONOMICS AND FINANCIAL STUDIES 2019*, 1, pp. 83–85.
- Fauzan, R., Hakim, M.Z., Adhi, D.K., *et al.* 2023. *Auditing*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Hafidah, A., *et al.* 2023. *Ekonomi Manajerial*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., A'yun, K., *et al.* 2023. *Islamic Marketing*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Rizki, M., Rofiki, A., *et al.* 2023. *Koperasi*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Muhtadi, R., *et al.* 2023. *Makroekonomika Syariah*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Setiawan, Z., Sinaga, H.G., *et al.* 2023. *Manajemen Risiko*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Siagian, A.O., Marlin, T., *et al.* 2023. *Manajemen Keuangan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.

- Fauzan, R., Januarsi, Y., Noviriani, E., *et al.* 2023. *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Ekasari, R., *et al.* 2023. *Manajemen Konflik*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Lotte, L.N.A., *et al.* 2023. *Manajemen Pemasaran*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Wishanesta, I.K.D., *et al.* 2023. *Manajemen Perbankan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Febrian, W.D., *et al.* 2023. *Manajemen Perpajakan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Siagian, A.O., Sudirjo, F., *et al.* 2023. *Manajemen Ritel*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Diwyarthi, N.D.M.S., Handayati, R., *et al.* 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengantar Di Era Modern)*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Daga, R., *et al.* 2023. *Produk dan Merek*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Alaydrus, A.Z.A., *et al.* (2023) *Studi Kelayakan Agribisnis*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Simarmata, N., *et al.* (2023) *Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Putri, R.D., Bahar, R.R., *et al.* 2023. *Wawasan Bisnis*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R. and Jayanti, A. 2020. 'Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model Pada Usaha Sanjai Nitta Bukittinggi', *Jurnal BONANZA: Manajemen dan Bisnis*, 1(1), pp. 1–12.
- Fauzan, R., Nurhayati, N. and Novia, I. 2020. 'Pengambilan Keputusan Strategis dalam Penentuan Harga Jual Produk dengan Menggunakan Pendekatan Activity Based Costing. Studi Kasus UMKM Tia Konveksi', *Jurnal PROFITA: Akuntansi dan Bisnis*, 1(1), pp. 35–46.

- Fauzan, R. and Rahmadani, S. 2018. 'Strategi Pengembangan Agrowisata dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model. Studi Kasus Perkebunan Kopi Green Sago Kabupaten 50 Kota', *jurnal ekonomi*, 21(1), pp. 21–33.
- Fauzan, R. and Sari, A.M. 2016. 'Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Kasus di Cafe Texas Juice Cabang Tengah Jua Kota Bukittinggi)', *jurnal ekonomi*, 20(2), pp. 147–156.
- Fauzan, R. and Sari, R.P. 2018. 'Strategi Pengembangan Taman Marga Satwa dengan Menggunakan SWOT dan QSPM Model. Studi Kasus Taman Marga Satwa dan Budaya Kinantan Kota Bukittinggi', *jurnal ekonomi*, 21(2), pp. 120–131.
- Fauzan, R., Supryanita, R. and Rahmatika, R. 2021. 'Analisa Strategi Pemasaran untuk Peningkatan Daya Saing pada Bisnis Kafe di Kota Bukittinggi (Studi Kasus Kafe Teras Kota)', *MABIS: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 1(1).
- Firdausijah, R.T. et al. 2023. *Manajemen Sektor Publik*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Frow, N., Marginson, D. and Ogden, S. 2010. "Continuous budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control", *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), pp. 444–461. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.003>
- Hanani, T. et al. 2023. *Akuntansi Perbankan Syariah (Konsep Dasar)*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Handayani, S. et al. 2023. *Akuntansi Biaya*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Hansen, S.C. and Stede, W.A. Van der. 2004. 'Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis', *Management Accounting Research*, 15(4), pp. 415–439. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.00>

1.

- Hendarsyah, D. *et al.* 2023. *Sistem Informasi Manajemen*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Henttu-Aho, T. 2016. 'Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller', *Qualitative Research in Accounting & Management*, 13(1), pp. 31–56. Available at: <https://doi.org/10.1108/QRAM-09-2014-0058>.
- Jasri *et al.* 2023. *Ekonomi Syariah*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Jordan, M.M. and Hackbart, M. 2005. 'The goals and implementation success of state performance-based budgeting', *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 17(4), pp. 471–487. Available at: <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-17-04-2005-B003>.
- King, R., Clarkson, P.M. and Wallace, S. 2010. 'Budgeting practices and performance in small healthcare businesses', *Management Accounting Research*, 21(1), pp. 40–55. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.11.002>.
- 2.
- Kunda, A. *et al.* 2023. *Pengantar Bisnis: Manajemen, Pembiayaan, Pemasaran Dan Operasional*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Lasmiatun, K. *et al.* 2023. *Manajemen Dan Analisis Data*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Lestari, S.P. *et al.* 2022. *Manajemen Operasional*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Libby, T. and Lindsay, R.M. 2010. 'Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice', *Management Accounting Research*, 21(1), pp. 56–75. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>.

- Limbong, D. *et al.* 2023. *Dasar-Dasar Akuntansi Manajemen*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Marginson, D. and Ogden, S. 2005. 'Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours', *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), pp. 435–456. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.004>
- Messer, R. 2020. 'Budget Management Decisions', in *Financial Modeling for Decision Making: Using MS-Excel in Accounting and Finance*. Emerald Publishing Limited, pp. 241–257. Available at: <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-413-320201015>.
- Muliyati *et al.* 2023. *Komunikasi Bisnis*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Muniarty, P. *et al.* 2023. *Perancangan dan Pengembangan Produk*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Murdana, I.M. *et al.* 2023. *Ekonomi Pariwisata*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Mustanir, A. *et al.* 2023. *Pemberdayaan Masyarakat*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Nguyen, D.H., Weigel, C. and Hiebl, M.R.W. 2018. 'Beyond budgeting: review and research agenda', *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(3), pp. 314–337. Available at: <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2017-0028>.
- Nugraha, D.B. *et al.* 2023. *Sistem Informasi Akuntansi*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Prasetyorini, P. *et al.* 2023. *Ekonomi Kreatif*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Purba, S. *et al.* 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Konsep dan Teori*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Purnamasari, S. *et al.* 2023. *Manajemen Keuangan Islam*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.

- Putri, Z.E. *et al.* 2023. *Manajemen Destinasi Wisata*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Rachmat, Z., Widian, I.N.W., *et al.* 2023. *Kewirausahaan (Suatu Pengantar)*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Rachmat, Z., Harto, B., *et al.* 2023. *Manajemen Pemasaran Perusahaan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Rachmat, Z., Fauzan, R., *et al.* 2023. *Manajemen Syariah*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Rachmat, Z., Jauhar, N., *et al.* 2023. *Strategi Pemasaran*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Rafid, M. *et al.* 2023. 'Social Media Application For Coffee Shop Development In Bandung City', 5(2), pp. 194–202.
- Rambe, M.T. *et al.* 2023. *Manajemen Strategis*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Ridwan, M. *et al.* 2023. *Manajemen Ziswaf*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Samsuddin, H. *et al.* 2023. 'Employee Performance and the Effects of Compensation, Motivation, and Job Satisfaction', 8(1), pp. 436–447.
- Sandalgaard, N. 2012. 'Uncertainty and budgets: an empirical investigation', *Baltic Journal of Management*. Edited by T. Haldma, S. Näsi, and G. Grossi, 7(4), pp. 397–415. Available at: <https://doi.org/10.1108/17465261211272157>.
- Sandalgaard, N. and Nikolaj Bukh, P. 2014. 'Beyond Budgeting and change: a case study', *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10(3), pp. 409–423. Available at: <https://doi.org/10.1108/JAOC-05-2012-0032>.
- Santoso, L.W. *et al.* 2023. *Manajemen Sains*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Sari, Y.P. *et al.* 2023. *Manajemen Perkantoran*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Sarjana, S. *et al.* 2022. *Manajemen Pemasaran*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.

- Setiawan, R., Yunus, A.I., *et al.* 2023. *Etika Bisnis*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Setiawan, R., Purba, S., *et al.* 2023. *Manajemen Sumber Daya Internasional*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Seto, A.A., Yulianti, M.L., *et al.* 2023. *Analisis Laporan Keuangan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Seto, A.A., Fauzan, R., *et al.* 2023. *Teori Portofolio & Analisis Investasi*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Sudirjo, F. *et al.* 2023. *Riset Pemasaran*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- de Waal, A., Hermkens-Janssen, M. and van de Ven, A. 2011. 'The evolutionary adoption framework: explaining the budgeting paradox', *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(4), pp. 316–336. Available at: <https://doi.org/10.1108/18325911111182295>.
- de Waal, A.A. 2005. 'Is your organisation ready for beyond budgeting?', *Measuring Business Excellence*, 9(2), pp. 56–67. Available at: <https://doi.org/10.1108/13683040510602885>.
- Wagner, J. *et al.* 2021. 'Usefulness of the budget: the mediating effect of participative budgeting and budget-based evaluation and rewarding', *Baltic Journal of Management*, 16(4), pp. 602–620. Available at: <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2020-0049>.
- Wicaksono, G. *et al.* 2023. *Akuntansi Perusahaan Manufaktur*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Widiana, I.N.W. *et al.* 2023. *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Wijaya, K., Hasriani, *et al.* 2023. *Kewirausahaan Dan Manajemen Usaha Kecil*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Wijaya, K., Sudirjo, F., *et al.* 2023. *Manajemen Pemasaran Lanjutan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.

- Yunus, A.I. *et al.* 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori)*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Yusuf, M. *et al.* 2023. 'Tokopedia Marketplace, The Effect Of Digital Marketing And Service Quality On Purchase Decisions', 8(1), pp. 448–457.
- Zainal, H. *et al.* 2023. 'Analysis Of Public Services In The Village Of Husein Sastranegara', 8(1), pp. 321–328.
- Zaman, N. *et al.* 2023. *Ekonomi Pertanian*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.

BAB 2

FUNGSI DAN JENIS ANGGARAN

Oleh Chitra Indah Sari

2.1 Pendahuluan

Anggaran perusahaan yang disusun harus bersifat realistis, yang artinya bahwasannya anggaran perusahaan tersebut tidak begitu optimis dan tidak juga begitu pesimis. Demikian juga, anggaran perusahaan harus fleksibel, artinya bahwasannya anggaran perusahaan tidak begitu sempit sehingga berkesempatan untuk beradaptasi terhadap keadaan yang bisa saja berganti, serta anggaran perusahaan harus berkelanjutan, maksudnya adalah anggaran perusahaan membutuhkan kepedulian yang terus-terusan, tidak sebuah bisnis yang dilakukan pada waktu tertentu saja.

Berdasarkan hal itu, dalam proses penyusunan anggaran, manajemen suatu perusahaan harus bisa mengendalikan berbagai macam biaya-biaya yang relevan dalam mewujudkan tujuannya, menjalankan model manajemen ilmiah, komunikasi yang efektif, memotivasi para anggota, serta mendorong adanya partisipasi. Oleh karena itu, setiap penyusunan anggaran, manajemen perusahaan harus tetap memperhatikan faktor-faktor internal maupun eksternal. Faktor-faktor internal adalah sesuatu yang mudah untuk dikendalikan oleh manajemen perusahaan, misalnya kapasitas produksi, dan faktor-faktor eksternal adalah sesuatu yang sulit untuk dikendalikan oleh manajemen perusahaan, seperti pertumbuhan penduduk, tingkat inflasi, kondisi politik suatu negara maupun aspek pengendalian keamanan dan lain-lainnya (Gunawan and Ishak, 2021).

Anggaran mempunyai peran pada sebuah perusahaan sebagai alat yang digunakan untuk mendukung manajemen dengan fungsi pelaksanaan, perencanaan, koordinasi dan pemantauan serta sebagai acuan kerja dalam mengoperasikan perusahaan untuk tujuan yang sudah direncanakan. Pada hakikatnya setiap perusahaan memiliki tujuan yang digunakan untuk mendapatkan keuntungan atau menghasilkan pendapatan. Tetapi, semakin kompleksnya sebuah masalah yang terjadi dalam perusahaan menyebabkan banyak kegiatan yang harus dilakukan berdasarkan persiapan yang sigap serta tepat. Melalui pelaksanaan rencana yang matang dalam semua aktivitas operasional perusahaan, maka akan memberikan kemudahan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan yang optimal. Dalam mencapai tujuan itu, untuk mengolah perusahaan manajemen harus bisa merencanakan, mengendalikan dan memantau dengan tepat dan sigap semua kegiatan perusahaan. Berdasarkan hal itu, manajemen juga harus bisa mengelola sumber-sumber ekonomi perusahaan secara efektif serta efisien. Perencanaan, pengendalian, serta pemantauan oleh manajemen suatu perusahaan bisa disediakan dalam bentuk anggaran, baik anggaran yang bersifat jangka pendek ataupun anggaran yang bersifat jangka panjang (Herlianto, 2011).

Anggaran perusahaan adalah sebuah proses merencanakan serta mengendalikan aktivitas operasional perusahaan dinyatakan dalam unit aktivitas dan unit moneter untuk mewakili operasional perusahaan dalam antisipasi laporan keuangan (Laporan Laba Rugi, Neraca, dan Perubahan Modal) serta aliran khas (Cash Flow). Penganggaran perusahaan (perencanaan dan pengendalian laba) meliputi pengembangan dan pengaplikasian dari cita-cita perusahaan, spesifikasi tujuan perusahaan, peningkatan strategi perencanaan keuntungan jangka pendek, pembuatan sebuah laporan kinerja periodik, serta peningkatan prosedur tindak lanjut. Penjabaran dari perencanaan serta penyelesaian operasional

perusahaan itu dilaksanakan dalam sebuah format laporan yang disebut anggaran (Fuad, M., Sukarno, E., Sugiarto, M., & Christina, 2020).

2.2 Fungsi Anggaran

Berbagai macam aktivitas manusia akan banyak tercapai jika didukung oleh kebijakan yang terstruktur serta didukung oleh perencanaan yang mendalam. Demikian juga dengan sebuah perusahaan, maka perusahaan yang cenderung melihat ke depan, selalu berpikir apa yang dapat dilakukannya pada depan. Sehingga dalam proses melaksanakannya, perusahaan-perusahaan tersebut akan berpedoman pada rencana-rencana yang sudah disusun sebelum itu. Dimana, bagaimana, mengapa, kapan adalah pertanyaan-pertanyaan yang terus-menerus mereka tingkatkan dalam aktivitas-aktivitas yang dilakukan sehari-hari (Yanto, 2022).

Secara umum mekanisme pencatatan anggaran berlangsung secara paralel dengan pemberian wewenang serta tanggungjawab operasional yang tampak dalam grafik organisasi perusahaan. Komisi anggaran kebanyakan yang utama akan berada tepat di bawah direksi. Hal ini disebabkan karena pencatatan serta pelaksanaan anggaran harus menyertakan personalia dari setiap segmen. Ditematkannya komisi anggaran langsung dibawahnya dengan harapan anggaran yang tercatat akan mendapatkan bantuan secara penuh dari setiap segmen yang ada dalam suatu perusahaan. Kemudian pada akhirnya anggaran akan benar-benar menjadi instrument bagi manajemen dalam menggerakkan maupun membimbing aktivitas yang dilakukan oleh setiap bagian.

Pada pelaksanaannya saat ini begitu banyak ditemukan dalam suatu perusahaan yang bisa beroperasi tanpa merencanakan suatu anggaran, akan tetapi tanpa adanya pencatatan sebuah anggaran maka bisa menyebabkan perusahaan

.akan mendapatkan kesusahan dalam proses mengkritik kinerja, kurang bisa memaksimalkan efisiensi serta keproduktifan kerja, maupun kurang bisa mendayagunakan peluang untuk hal memperluas bisnis.

Beberapa hal ini merupakan fungsi pencatatan anggaran diantaranya, yaitu:

1. Sebagai dasar dalam menyusun perencanaan terpadu, anggaran sebagai hasil dari adanya proses negosiasi antara manajemen dan pihak terkait, maka anggaran mewakili consensus terkait dengan tujuan aktivitas perusahaan dimasa yang akan datang. Hal ini memiliki tujuan bahwa dalam anggaran yang tersusun, perusahaan bisa merumuskan rencana yang bisa terintegrasi dengan semua segmen yang ada dalam perusahaan dan untuk melaksanakan pengendalian terhadap banyaknya aktivitas perusahaan secara menyeluruh.
2. Sebagai *blueprint* aktivitas perusahaan, kemudian anggaran bisa mencerminkan hak istimewa sumber daya yang dimiliki perusahaan.
3. Sebagai instrument untuk pengkoordinasian kerja atau instrument korespondensi internal yang menautkan antara departemen maupun divisi di sebuah perusahaan. Oleh karena itu, dengan adanya anggaran, maka setiap manajer bagian dalam suatu perusahaan bisa memperhatikan hubungan antara bagian secara menyeluruh.
4. Sebagai instrument kerja, bahwasannya anggaran membutuhkan perbandingan dengan pengamalannya sehingga penerapan setiap kegiatan bisa dinilai performanya.
5. Sebagai instrument evaluasi aktivitas perusahaan, bahwasannya kesalahan yang terdapat dalam operasional perusahaan harus dievaluasi serta menjadi masukan bagi

penyusunan anggaran pada masa yang akan datang (Asman, 2022).

Anggaran memiliki peranan dalam sebuah perusahaan sebagai instrument dalam mengakomodasi manajemen untuk penerapan fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan serta sebagai panutan kerja dalam mengoperasikan perusahaan untuk mewujudkan cita-cita yang sudah direncanakan.

1. Fungsi Perencanaan

Perencanaan adalah salah satu tugas manajemen dan ini adalah asas dalam penerapan fungsi-fungsi manajemen yang lainnya. Perencanaan terdiri dari aktivitas menetapkan serta mengaitkan fakta-fakta serta menciptakan atau memakai asumsi-asumsi tentang masa depan dalam hal menggambarkan maupun menguraikan kegiatan-kegiatan yang ditawarkan yang dirasa perlu untuk mewujudkan hasil yang dibutuhkan. Berdasarkan hal itu, bisa disimpulkan bahwa sebelum sebuah perusahaan melaksanakan operasionalnya, pemimpin dari perusahaan itu terlebih dahulu harus menguraikan jenis aktivitas apa yang akan dilakukan di masa mendatang maupun hasil yang ingin diwujudkan dari aktivitas itu, serta bagaimana proses pelaksanaannya. Dengan mempunyai perencanaan itu, maka kegiatan yang dilakukan akan bisa terealisasi dengan baik.

2. Fungsi Pengawasan

Anggaran adalah salah satu cara melakukan pengawasan dalam sebuah perusahaan. Pengawasan tersebut adalah upaya yang dilakukan supaya perencanaan yang sudah disusun sebelumnya bisa diwujudkan. Oleh karena itu, pengawasan merupakan proses mengevaluasi manifestasi kerja serta langkah perbaikan jika diperlukan. Aspek pengawasan diantaranya dengan membandingkan

antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah bisa didapati efisiensi dan apakah para manajer pengelola sudah bekerja dengan baik dalam menjalankan perusahaan. Tujuan dari pengawasan bukan mencari kekeliruan tetapi menjauhkan serta memperbaiki kekeliruan. Banyak terjadi tugas pengawasan tersebut disalah artikan untuk mencari kesalahan orang lain ataupun sebagai instrument menjatuhkan sanksi atas suatu kekeliruan yang diperbuat pada hal tujuan pengawasan tersebut adalah untuk menjamin terwujudnya tujuan-tujuan serta cita-cita suatu perusahaan.

3. Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi ini mengharuskan adanya kecocokan tindakan bekerja dari setiap pribadi ataupun bagian di dalam perusahaan demi mewujudkan tujuan. Oleh karena itu, bisa dikatakan untuk melaksanakan adanya sistem dibutuhkan perancangan yang baik, yang bisa memastikan keseimbangan rencana antar bagian yang satu dengan bagian yang lainnya. Anggaran yang bermanfaat sebagai perencanaan harus bisa beradaptasi dengan rencana yang dirancang untuk beberapa segmen dalam suatu perusahaan, kemudian rencana aktivitas yang satu akan seimbang dengan kegiatan yang lainnya. Untuk itu anggaran bisa dimanfaatkan sebagai instrument koordinasi untuk semua segmen yang ada di dalam perusahaan, karena semua aktivitas yang berkaitan antara yang satu bagian dengan bagian lainnya telah disusun dengan baik.

4. Anggaran sebagai Pedoman Kerja

Anggaran adalah suatu rancangan kerja yang ditata sistematis serta dinyatakan dalam satuan moneter. Biasanya pencatatan anggaran didasarkan pada pengalaman masa lalu serta dugaan pada masa yang akan

datang, maka ini bisa menjadi acuan kerja bagi setiap segmen dalam perusahaan untuk melaksanakan aktivitasnya. Anggaran bisa membagikan pegangan yang bermanfaat bagi manajemen puncak ataupun manajemen menengah. Anggaran yang ditata dengan baik akan menjadikan bawahan mengetahui bahwa manajemen mempunyai interpretasi yang baik terhadap operasional perusahaan serta bawahan akan memperoleh acuan yang jelas dalam menjalankan tugasnya (Herlianto, 2011).

Fungsi lain dari anggaran diantaranya:

1. Menetapkan wewenang serta tanggung jawab unit atau departemen.
2. Mewajibkan departemen untuk menjalankan koordinasi.
3. Sebagai dasar dalam mengukur kinerja unit atau departemen (Fuad, M., Sukarno, E., Sugiarto, M., & Christina, 2020).

Jika dibandingkan dengan fungsi-fungsi manajemen, bisa dilihat bahwa anggaran memiliki keterkaitan yang begitu erat dengan manajemen, terkhusus yang berkaitan dengan penyusunan rencana (*planning*), pengkoordinasian kerja (*coordinating*), serta pengawasan kerja (*controlling*). Dengan demikian, bisa dilihat bahwa anggaran merupakan instrument bagi manajemen dalam menjalankan fungsi-fungsinya. Dengan demikian anggaran merupakan suatu instrument bagi manajemen, meskipun sebuah anggaran sudah dicatat dengan begitu baik maupun sempurna, akan tetapi kehadiran manajemen (manajer) sangat mutlak diperlukan. Anggaran yang baik maupun sempurna tidak bisa menjamin pelaksanaan serta pengamalannya nanti juga akan baik maupun sempurna, jika tidak dikelola oleh tangan manajemen (*manajer*) yang ahli serta berbakat.

Dengan demikian, anggaran sebagai instrument bagi manajemen masih terdapat beberapa kekurangan diantaranya, yaitu:

1. Anggaran dicatat berdasarkan perkiraan (*forecasting*). Seberapa cermatpun perkiraan itu diciptakan tetapi tetaplah sulit dalam memperoleh perkiraan yang sangat cermat dan pada akhirnya sama sekali tidak ada perbedaaan dengan realitanya nanti.
2. Perkiraan-perkiraan dalam anggaran dicatat dengan memperhitungkan berbagai data, informasi serta faktor-faktor baik *controlable* ataupun yang *uncontrolable*. Oleh karena itu, suatu saat nanti jika terjadi pergantian data atau informasi dan faktor-faktor itu akan memberikan perubahan pula terhadap ketetapan perkiraan-perkiraan yang sudah disusun.
3. Berhasil ataupun tidaknya penerapan (realisasi) anggaran sangat bergantung pada sumber daya pelaksana. Baiknya anggaran tidak akan dapat direalisasikan apabila pelaksananya tidak memiliki kemampuan maupun keahlian yang sangat mencukupi.

Maka bisa dilihat bahwa anggaran sebagai sebuah instrument, penerapannya, perubahannya dan pelaksanaannya sangat bergantung pada sumber daya pelaksananya. Karena itu, maka presensi manajemen (manajer) sangat dibutuhkan bagi suatu perusahaan.

Demikian juga dengan sebuah perusahaan, perusahaan yang selalu melihat ke depan, akan mempertimbangkan apa saja yang berkemungkinan bisa dilakukan pada masa mendatang. Dengan demikian, dalam proses pelaksanaan, perusahaan-perusahaan bisa berpedoman pada setiap rencana yang telah dirancang sebelumnya. Ketika kesempatan datang dan hal ini ditanyakan kepada seorang General Manager yang sukses, maka

sering diperoleh jawaban bahwasannya ide-ide untuk aktivitas pada waktu yang akan datang kebanyakan didasarkan pada jawaban atas yang sudah dijelaskan. Dalam perusahaan0manufaktur (pabrik) aktivitas akan dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien serta kualitas keuntungan yang diperoleh akan jauh lebih besar jika manajemen mencermati rancangan untuk pelaksanaan kegiatannya di masa yang akan datang (Harimurti, 2008).

2.3 Jenis Anggaran

Dalam proses penyusunan anggaran, perusahaan bisa berpedoman pada ruang lingkup atau intensitas penyusunannya, fleksibilitas dan periode0waktunya.

1. Berdasarkan ruang lingkup/intensitas penyusunannya, anggaran terdiri dari:

- a. Anggaran0Parsial, adalah anggaran dalam sebuah perusahaan yang disusun dengan ruang yang terbatas, seperti anggaran dalam bidang0produksi atau bidang0keuangan saja.
- b. Anggaran0Komprehensif, adalah anggaran dalam sebuah perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang menyeluruh, yang terdiri dari semua kegiatan perusahaan dalam bidang marketing, produksi,0keuangan,0personalia serta administrasi.

Komponen anggaran komprehensif lebih lengkap terdiri dari:

- 1) Rencana0Riil (*Substansive Plan*), adalah sebuah rencana yang menggambarkan unsur-unsur yang akan digapai oleh perusahaan secara resmi yang di selaraskan dengan mutu yang dipegang perusahaan diantaranya:
 - a. Tujuan0Umum perusahaan
 - b. Tujuan0khusus perusahaan

- c. Strategi perusahaan
 - d. Penentuan asumsi dasar yang bisa digunakan secara berkelanjutan oleh perusahaan.
- 2) Rencana Keuangan (*Financial Plan*), merupakan penjelasan dari setiap materi yang dimasukkan dalam *substantive plan* kedalam sebuah anggaran yang beraspek keuangan. Rencana keuangan ini terdapat perkiraan-perkiraan (*forecast*) tentang aktivitas perusahaan dalam beberapa jangka waktu (periode) tertentu dan juga perkiraan tentang kondisi atau situasi keuangan perusahaan pada waktu tertentu pada masa mendatang, diantaranya:
- a) Anggaran jangka panjang, diantaranya:
 - 1. Penjualan, laba dan biaya
 - 2. Penetapan besarnya modal
 - 3. Penetapan tambahan modal
 - 4. Dugaan aliran dana
 - 5. Dugaan keperluan tenaga kerja
 - b) Anggaran tahunan, diantaranya:
 - 1. Anggaran Operasional, adalah sebuah rencana aktivitas-aktivitas perusahaan yang dipegang oleh masing-masing departemen perusahaan, diantaranya:
 - a) Anggaran proyeksi laba atau rugi
 - b) Anggaran pendamping laba atau rugi, diantaranya:
 - 1) Anggaran Penjualan
 - 2) Anggaran Produksi
 - 3) Anggaran Bahan Baku
 - 4) Anggaran Tenaga Kerja
 - 5) Anggaran Overhead
 - 6) Anggaran Biaya Operasional

2. Anggaran Keuangan, adalah sebuah anggaran yang memproyeksi posisi keuangan perusahaan, diantaranya:
 - a. Anggaran Neraca
 - b. Anggaran Piutang
 - c. Anggaran Persediaan
 - d. Anggaran Perubahan Aktiva Tetap
 - e. Anggaran Hutang
 - f. Anggaran Modal Sendiri
 - g. Anggaran Penyusutan Aktiva Tetap, dll.
- 3) Anggaran Variabel (Variabel Budget), merupakan sebuah anggaran tentang tingkat modifikasi biaya atau tingkat keberagaman biaya, terutama biaya-biaya yang tergolong kelompok biaya semi variabel, berhubungan dengan terjadinya pergantian produktivitas suatu perusahaan.
- 4) Analisis Statistik dan Matematika, merupakan analisis yang digunakan untuk menghasilkan perkiraan-perkiraan (*forecast*) juga untuk melakukan penilaian (evaluasi) dalam menyelenggarakan pengawasan kerja. Semua penjabaran tersebut perlu ditambahkan dalam anggaran yang di susun.
- 5) Laporan Budget, merupakan laporan terkait realisasi penerapan anggaran yang dilengkapi dengan berbagai penjabaran perbandingan antar anggaran dengan realisasinya, sehingga bisa kelihatan bilamana ada kesalahan yang terjadi, serta bisa di buat kesimpulan beserta tindakan lanjutnya. Laporan ini meliputi: Laporan statistik, laporan khusus, dan laporan hasil pelaksanaan.

- 2. Berdasarkan fleksibilitasnya,** anggaran terdiri dari beberapa bagian yaitu:
- a. Anggaran Tetap (*Fixed Budget*), merupakan anggaran yang dicatat untuk periode tertentu, volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan revenue, cost dan expense, dan tidak dilaksanakan perbaikan secara periodik.
 - b. Anggaran0kontinyu (*Continuous Budget*), merupakan anggaran tetap yang secara periodik dilaksanakan penilaian kembali (revisi).
- 3. Berdasarkan0periode waktunya,** anggaran terdiri dari beberapa bagian yaitu:
- a. Anggaran jangka pendek, merupakan anggaran operasional yang menetapkan rencana operasional atau aktivitas untuk satu periode akuntansi (biasanya 1 tahun) mendatang.
 - b. Anggaran jangka panjang, merupakan anggaran yang menetapkan perencanaan investasi dalam tahun anggaran dengan waktu yang lebih dari satu tahun (Rosmaida Tambun, 2020).

DAFTAR PUSTAKA

- Asman, H.N. 2022. *Anggaran Perusahaan*. Penerbit Adab.
- Fuad, M., Sukarno, E., Sugiarto, M., & Christina, E. 2020. *Anggaran Perusahaan: Konsep dan Aplikasi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Gunawan, A. and Ishak, J.F. 2021. 'Model Anggaran Perusahaan Berbasis Laporan Keuangan', *Indonesian Accounting Research Journal*, 1(2), pp. 386–395.
- Harimurti, F. 2008. 'Penyusunan Anggaran Perusahaan sebagai Alat Manajemen dalam Pencapaian Tujuan', *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi*, 6, pp. 22–25.
- Herlianto, D. 2011. *Teknik Penyusunan Anggaran Operasional Perusahaan*, Penerbit Gosyen Publishing.
- Rosmaida Tambun, S.E. 2020. *Penganggaran Perusahaan*. PT Rel Karir Pembelajar.
- Yanto, E. 2022. *Konsep Dasar Penganggaran Perusahaan*. Penerbit Widina.

BAB 3

PENYUSUNAN ANGGARAN PENJUALAN

Oleh Arief Yanto Rukmana

3.1 Pendahuluan

Penganggaran penjualan memainkan peran penting dalam perencanaan keuangan dan manajemen organisasi (Rosmaida Tambun, 2020). Ini berfungsi sebagai peta jalan untuk menghasilkan pendapatan, menyediakan kerangka kerja komprehensif untuk memperkirakan dan memproyeksikan angka penjualan dalam periode tertentu (Avila *et al.*, 2019). Dengan menganalisis kinerja masa lalu, tren pasar, dan persaingan, organisasi dapat mengembangkan anggaran penjualan yang akurat yang memandu proses pengambilan keputusan keuangan (A. Y. Rukmana, 2023a).

Pentingnya penganggaran penjualan dalam proses penganggaran perusahaan tidak dapat dilebih-lebihkan. Ini bertindak sebagai komponen mendasar yang sejalan dengan tujuan dan sasaran strategis organisasi (Fahlevi *et al.*, 2023). Anggaran penjualan yang dipersiapkan dengan baik memungkinkan perusahaan membuat keputusan berdasarkan informasi mengenai alokasi sumber daya, perencanaan produksi, strategi penetapan harga, dan inisiatif pemasaran (Adnyana, 2020). memberikan perspektif yang realistis dan terukur tentang ekspektasi pendapatan (Fauziyyah *et al.*, 2021), memungkinkan perencanaan dan kontrol keuangan yang efektif (Cahyaningrum *et al.*, 2023).

Tujuan bab ini ada dua. Pertama, bertujuan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang

penganggaran penjualan, komponennya, dan signifikansinya dalam proses penganggaran perusahaan (Nurhadi & Effendy, 2020). Dengan menjelajahi komponen kunci dari anggaran penjualan, seperti perkiraan penjualan, strategi penetapan harga, analisis volume penjualan, dan tren pasar, pembaca akan mendapatkan wawasan tentang faktor-faktor yang memengaruhi proyeksi penjualan dan bagaimana faktor-faktor tersebut berkontribusi pada perencanaan (Munte *et al.*, 2023).

Kedua, bab ini akan menyelidiki aspek praktis persiapan anggaran penjualan. Ini akan mengeksplorasi berbagai teknik peramalan penjualan, termasuk analisis data historis, riset pasar, dan tolok ukur industri (Klychova *et al.*, 2014). Pembaca akan mempelajari cara menetapkan target dan tujuan penjualan yang sejalan dengan tujuan perusahaan yang lebih luas, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti kriteria SMART, kuota penjualan, dan wilayah (Grønhaug & Ims, 1988). Selanjutnya, bab ini akan membahas pengembangan anggaran penjualan, yang mencakup penjabaran perkiraan penjualan menjadi proyeksi pendapatan, strategi penetapan harga, pertimbangan bauran produk, dan alokasi anggaran untuk promosi penjualan dan iklan (Nikulina *et al.*, 2019).

Pemantauan dan pengendalian anggaran penjualan yang efektif juga akan dilakukan, dengan fokus pada indikator kinerja utama, analisis varians, revisi anggaran, dan koordinasi dengan tim penjualan (Tomilina & Monastery, 2017). Integrasi dengan proses penganggaran lainnya, seperti anggaran produksi dan inventaris, anggaran pemasaran dan periklanan, serta anggaran operasional dan modal, akan dieksplorasi untuk menyoroti sifat penganggaran organisasi yang saling berhubungan (Adnyana, 2020).

Tantangan yang terkait dengan penganggaran penjualan akan dibahas, bersama dengan praktik terbaik untuk mengatasi hambatan tersebut (Avila *et al.*, 2019). Studi kasus dan contoh dunia nyata akan disajikan untuk mengilustrasikan strategi

penganggaran penjualan yang sukses, serta kegagalan dan pelajaran yang dipetik darinya. Terakhir, bab ini akan menyentuh tren dan kemajuan di masa depan dalam penganggaran penjualan, memberi pembaca pandangan tentang teknik dan teknologi baru (A. Y. Rukmana, 2023c) yang dapat meningkatkan akurasi dan efektivitas penganggaran penjualan (Fauziyyah et al., 2021).

Uraian tulisan ini bertujuan untuk memberikan eksplorasi yang menarik dan mendalam tentang penganggaran penjualan (Adnyana, 2020). Dengan memahami komponen, teknik, dan praktik terbaik yang terlibat dalam menyiapkan anggaran penjualan, pembaca akan dilengkapi dengan pengetahuan dan alat yang diperlukan untuk mengembangkan proyeksi penjualan yang akurat, membuat keputusan keuangan yang tepat, dan mencapai tujuan organisasi (A. Y. Rukmana, 2023a).

3.2 Memahami Penganggaran Penjualan

Penganggaran penjualan adalah komponen penting dari penganggaran perusahaan yang melibatkan perkiraan dan proyeksi angka penjualan dalam periode tertentu (Ivanov, 2012). Ini berfungsi sebagai peta jalan untuk menghasilkan pendapatan, memandu perencanaan keuangan dan proses pengambilan keputusan (Hair Jr *et al.*, 2020). Untuk benar-benar memahami esensi penganggaran penjualan, penting untuk mempelajari komponen intinya dan memahami signifikansinya (Sudarmanto *et al.*, 2021).

Inti dari penganggaran penjualan terletak pada ramalan penjualan (Sitinjak, 2020). Ini adalah analisis komprehensif yang memperhitungkan data historis, riset pasar, dan tren industri untuk memproyeksikan penjualan di masa mendatang. Dengan memeriksa kinerja masa lalu dan mempertimbangkan faktor-faktor eksternal seperti kondisi pasar dan preferensi pelanggan, organisasi dapat membuat perkiraan yang terpelajar tentang potensi penjualan. Keakuratan perkiraan penjualan berdampak

langsung pada keandalan seluruh proses penganggaran (Savitri, 2016).

Strategi penetapan harga adalah elemen penting lainnya dari penganggaran penjualan. Menentukan harga yang tepat untuk produk atau jasa memerlukan analisis faktor-faktor yang cermat seperti biaya produksi, permintaan pasar, persaingan, dan persepsi pelanggan (Sudirjo, Rukmana, *et al.*, 2023). Anggaran penjualan harus mempertimbangkan strategi penetapan harga yang sejalan dengan tujuan organisasi, apakah itu penetapan harga premium untuk menekankan kualitas atau penetapan harga penetrasi untuk mendapatkan pangsa pasar. Penetapan harga produk atau layanan yang tepat memastikan ekspektasi pendapatan realistis dan dapat dicapai (Lindawati *et al.*, 2020).

Analisis volume penjualan melengkapi ramalan penjualan dengan memeriksa jumlah produk atau jasa yang dapat dijual dalam periode tertentu (Sugiarto *et al.*, 2023). Analisis ini mempertimbangkan faktor-faktor seperti permintaan pelanggan, kejenuhan pasar, dan kapasitas produksi. Dengan menilai kemampuan organisasi untuk memenuhi permintaan pasar, analisis volume penjualan memungkinkan pengembangan anggaran penjualan yang lebih akurat (Yanto, 2022).

Tren pasar dan analisis persaingan memainkan peran penting dalam penganggaran penjualan (Sono *et al.*, 2023). Memahami dinamika pasar, tren yang muncul, dan lanskap persaingan membantu organisasi memposisikan produk atau layanan secara efektif (Yanto Rukmana *et al.*, 2021). Dengan mengidentifikasi preferensi pelanggan, segmen pasar, dan strategi pesaing, organisasi dapat menyesuaikan anggaran penjualannya. Beradaptasi dengan tren pasar dan tetap berada di depan persaingan memungkinkan organisasi untuk memaksimalkan potensi penjualan (O. H. Sari *et al.*, 2023).

Penganggaran penjualan bukan hanya latihan mandiri tetapi merupakan bagian integral dari perencanaan strategis

(Zulkifli, 2023). Anggaran penjualan harus selaras dengan tujuan keseluruhan organisasi, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti segmen pasar sasaran, rencana perluasan pasar, dan target pertumbuhan (A. Y. Rukmana, Meltareza, *et al.*, 2023). Dengan mengintegrasikan penganggaran penjualan ke dalam perencanaan strategis, organisasi memastikan bahwa tujuan keuangan sejalan dengan tujuan bisnis yang lebih luas, mendorong keselarasan di berbagai bidang fungsional (Akhmad Al Aidhi, 2023).

Urgensi memahami penganggaran penjualan memerlukan pemahaman komponen inti dan juga interaksinya. Perkiraan penjualan, strategi penetapan harga, analisis volume penjualan, dan analisis tren pasar membentuk dasar anggaran penjualan yang akurat dan andal (Harto *et al.*, 2021). Ketika dilaksanakan secara efektif, penganggaran penjualan memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan, mengalokasikan sumber daya secara efisien, dan mendorong pertumbuhan pendapatan (Harto, Saymsu, *et al.*, 2022). Dengan mengenali kerumitan penganggaran penjualan, organisasi dapat meletakkan dasar untuk perencanaan keuangan yang sukses dan mencapai hasil keuangan yang diinginkan (Hutagalung & Sihombing, 2022).

3.3 Teknik Peramalan Penjualan

Peramalan penjualan adalah langkah penting dalam proses pembuatan anggaran penjualan yang akurat. Ini melibatkan memperkirakan penjualan masa depan berdasarkan berbagai teknik dan sumber data (Sudirjo, Putri, *et al.*, 2023). Untuk mengembangkan pemahaman yang komprehensif tentang peramalan penjualan, penting untuk mengeksplorasi berbagai teknik yang digunakan organisasi untuk memproyeksikan angka penjualan (A. Rukmana & Sukanta, 2020).

Salah satu teknik yang umum digunakan adalah analisis data historis. Dengan menganalisis data penjualan masa lalu, organisasi dapat mengidentifikasi pola, tren, dan variasi musiman

yang dapat menginformasikan proyeksi penjualan di masa depan (Ilham *et al.*, 2023). Data historis memberikan wawasan berharga tentang perilaku pembelian pelanggan, permintaan produk, dan fluktuasi pasar. Dengan mengekstrapolasi tren historis, organisasi dapat membuat perkiraan informasi tentang kinerja penjualan di masa depan (D. C. Sari *et al.*, 2021).

Riset pasar dan survei pelanggan juga merupakan alat yang berharga dalam peramalan penjualan. Melakukan riset pasar membantu organisasi mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang target pasar, mengidentifikasi preferensi pelanggan, dan menilai permintaan pasar (Rafid *et al.*, 2023). Survei pelanggan memberikan wawasan langsung tentang kebutuhan, harapan, dan niat pembelian pelanggan. Dengan memanfaatkan riset pasar dan survei pelanggan, organisasi dapat mengumpulkan data kualitatif dan kuantitatif untuk mendukung proyeksi penjualan (Razali *et al.*, 2023).

Tolok ukur industri dan indikator ekonomi adalah sumber informasi tambahan untuk peramalan penjualan (Hakim *et al.*, 2023a). Dengan membandingkan kinerja terhadap tolok ukur industri, organisasi dapat mengukur pangsa pasar dan mengidentifikasi area pertumbuhan (Hakim *et al.*, 2023b). Indikator ekonomi, seperti pertumbuhan PDB, tingkat inflasi, dan kepercayaan konsumen, memberikan wawasan tentang tren ekonomi yang lebih luas yang dapat memengaruhi kinerja penjualan (Sudirjo, Apriani, *et al.*, 2023a). Memasukkan tolok ukur industri dan indikator ekonomi ke dalam peramalan penjualan memungkinkan organisasi memperhitungkan kekuatan pasar eksternal yang dapat memengaruhi angka penjualan (Sutaguna *et al.*, 2023).

Analisis pipa penjualan adalah teknik ampuh lainnya dalam peramalan penjualan. Ini melibatkan pelacakan dan analisis kemajuan peluang penjualan potensial di seluruh saluran penjualan. Dengan memeriksa status prospek, konversi penjualan, dan ukuran

transaksi, organisasi dapat memperkirakan kemungkinan menutup penjualan di masa mendatang (Setiawan *et al.*, 2023). Analisis pipa penjualan memberikan perspektif berwawasan ke depan, yang memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi aliran pendapatan di masa depan dan menyesuaikan prakiraan penjualan (Fkun *et al.*, 2023).

Analisis musiman dan tren sangat relevan untuk industri dengan variasi musiman atau pola siklus yang berbeda (Waluyo *et al.*, 2023). Dengan menganalisis data penjualan historis selama musim yang berbeda dan mengidentifikasi tren berulang, organisasi dapat mengantisipasi fluktuasi volume penjualan. Analisis ini memungkinkan organisasi mengalokasikan sumber daya, menyesuaikan tingkat inventaris, dan merencanakan kampanye pemasaran secara strategis untuk memaksimalkan pendapatan selama musim puncak atau mengatasi penurunan musiman (Ariyanto *et al.*, 2023).

Menggabungkan kombinasi dari teknik peramalan penjualan ini memungkinkan organisasi untuk mengembangkan peramalan penjualan yang lebih akurat dan kuat. Penting untuk diketahui bahwa peramalan penjualan bukanlah pendekatan satu ukuran untuk semua. Pilihan teknik harus selaras dengan industri organisasi, dinamika pasar, dan sumber data yang tersedia. Dengan memanfaatkan beragam teknik, organisasi dapat meningkatkan akurasi dan keandalan prakiraan penjualan, memungkinkan mengembangkan anggaran penjualan yang lebih efektif (Dalam *et al.*, 2004).

Teknik peramalan penjualan sangat penting dalam memproyeksikan angka penjualan di masa depan dan mengembangkan anggaran penjualan yang akurat. Analisis data historis, riset pasar, tolok ukur industri, analisis jalur penjualan, dan analisis musiman dan tren memberi organisasi wawasan berharga untuk menginformasikan proyeksi penjualan (Swastha & Handoko, 2002). Dengan menerapkan teknik ini secara tepat dan

mempertimbangkan karakteristik unik industri, organisasi dapat meningkatkan keandalan prakiraan penjualan dan membuat keputusan keuangan yang lebih tepat (Sudarmanto *et al.*, 2021).

3.4 Menetapkan Target dan Tujuan Penjualan

Menetapkan target dan tujuan penjualan adalah langkah penting dalam proses penganggaran penjualan. Ini melibatkan penetapan tujuan spesifik dan tolok ukur kinerja yang memandu upaya tim penjualan dan selaras dengan tujuan keseluruhan organisasi. Untuk mengembangkan pemahaman yang komprehensif tentang proses ini, penting untuk mengeksplorasi pertimbangan dan teknik utama yang terlibat dalam menetapkan target dan tujuan penjualan yang efektif (Budianto, 2015).

Menyelaraskan tujuan penjualan dengan tujuan organisasi yang lebih luas sangatlah penting (Fahlevi *et al.*, 2023). Target penjualan harus terkait langsung dengan sasaran strategis organisasi, seperti pertumbuhan pendapatan, perluasan pangsa pasar, atau memasuki pasar baru (A. Y. Rukmana, Rahman, *et al.*, 2023). Dengan menyelaraskan target penjualan dengan tujuan strategis, organisasi memastikan bahwa upaya penjualan difokuskan untuk mendorong hasil yang berkontribusi pada kesuksesan bisnis (Munte *et al.*, 2023; Wakil *et al.*, 2022).

Menetapkan kriteria SMART untuk target penjualan merupakan pendekatan yang diakui secara luas. SMART adalah singkatan dari *Specific*, *Measurable*, *Achievable*, *Relevant*, dan *Time-bound*. Target spesifik memberikan tujuan yang jelas dan tidak ambigu untuk diupayakan oleh tim penjualan. Target terukur memungkinkan kuantifikasi dan pelacakan kemajuan, memungkinkan evaluasi kinerja (Harto *et al.*, 2021). Target yang dapat dicapai mencapai keseimbangan antara menantang namun dapat dicapai, memotivasi tim penjualan untuk mendorong batas. Target yang relevan selaras dengan industri organisasi, kondisi pasar, dan strategi bisnis secara keseluruhan. Target terikat waktu

menetapkan tenggat waktu dan menciptakan rasa urgensi, mempromosikan tindakan tepat waktu dan akuntabilitas.

Kuota dan wilayah penjualan merupakan pertimbangan tambahan saat menetapkan target penjualan. Kuota penjualan menentukan sasaran penjualan berbasis individu atau tim dan memberikan tolok ukur untuk evaluasi kinerja. Dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti pendapatan, unit terjual, atau akuisisi pelanggan baru (Sitinjak, 2020). Wilayah penjualan menentukan wilayah geografis atau spesifik industri yang ditugaskan kepada perwakilan penjualan, memastikan bahwa upaya penjualan dialokasikan dan seimbang secara efektif (Kotler & Keller, 2009). Dengan menetapkan kuota dan wilayah, organisasi dapat mendistribusikan target secara adil dan mengoptimalkan sumber daya penjualan untuk efisiensi maksimum (A. Y. Rukmana *et al.*, 2021).

Penting untuk melibatkan tim penjualan dalam proses penetapan target dan tujuan penjualan. Melibatkan perwakilan penjualan dalam proses penetapan tujuan menumbuhkan rasa kepemilikan, komitmen, dan motivasi (A. Y. Rukmana, Bakti, *et al.*, 2023). Pengalaman dan wawasan garis depan dapat berkontribusi pada pengembangan target yang realistis dan dapat ditindaklanjuti. Kolaborasi dan komunikasi terbuka antara manajemen penjualan dan tim penjualan sangat penting untuk memastikan penerimaan dan keselarasan dengan tujuan yang ditetapkan (Chadijah *et al.*, 2023).

Pemantauan kinerja dan umpan balik secara teratur sangat penting untuk pencapaian target yang berhasil (M. N. Sari *et al.*, n.d.). Dengan melacak kemajuan dan memberikan umpan balik tepat waktu, organisasi dapat mengidentifikasi area perbaikan dan menerapkan penyesuaian yang diperlukan (A. Y. Rukmana, Meltareza, *et al.*, 2023). Metrik kinerja seperti pendapatan penjualan, tingkat konversi, nilai pesanan rata-rata, dan akuisisi pelanggan dapat memberikan wawasan berharga tentang kinerja

penjualan dan menyoroti area yang memerlukan perhatian (Harto, Juliawati, *et al.*, 2022).

Menetapkan target dan sasaran penjualan merupakan komponen penting dari proses penganggaran penjualan. Menyelaraskan tujuan penjualan dengan tujuan organisasi yang lebih luas, menggunakan kriteria SMART, menetapkan kuota dan wilayah penjualan, melibatkan tim penjualan, dan menerapkan mekanisme pemantauan kinerja dan umpan balik merupakan pertimbangan utama dalam proses ini (Fachrurazi *et al.*, 2021). Dengan menetapkan target yang efektif, organisasi dapat memotivasi dan membimbing tim penjualan untuk mencapai hasil yang diinginkan, yang pada akhirnya mendorong pertumbuhan pendapatan dan kesuksesan bisnis (Hapsari *et al.*, 2022).

3.5 Pengembangan Anggaran Penjualan

Pengembangan anggaran penjualan adalah fase penting dalam keseluruhan proses penganggaran, di mana prakiraan penjualan diterjemahkan ke dalam proyeksi pendapatan dan keputusan strategis dibuat untuk mengoptimalkan kinerja penjualan (Al Aidhi *et al.*, 2023). Tahap ini melibatkan analisis menyeluruh terhadap berbagai faktor yang mempengaruhi penjualan, seperti strategi penetapan harga, bauran produk, dan upaya promosi penjualan (Harto, Saymsu, *et al.*, 2022). Untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang pengembangan anggaran penjualan, mari jelajahi pertimbangan utama dan teknik yang terlibat (Hutagalung & Sihombing, 2022).

Menerjemahkan perkiraan penjualan menjadi proyeksi pendapatan merupakan langkah penting dalam pengembangan anggaran penjualan (Nurhadi & Effendy, 2020). Perkiraan penjualan memberikan perkiraan volume penjualan yang diharapkan, dan dengan mengalikannya dengan harga produk yang sesuai, organisasi dapat menghitung pendapatan yang diproyeksikan (Munte *et al.*, 2023). Penting untuk

mempertimbangkan lini produk, tingkatan harga, dan segmen pelanggan yang berbeda untuk membuat proyeksi pendapatan komprehensif yang mencerminkan perkiraan penjualan secara akurat (Savitri, 2016).

Strategi penetapan harga memainkan peran penting dalam pengembangan anggaran penjualan. Organisasi perlu menentukan strategi penetapan harga yang paling tepat untuk produk atau layanan (Waluyo et al., 2023). Keputusan ini harus didasarkan pada faktor-faktor seperti posisi pasar, lanskap persaingan, struktur biaya, dan persepsi nilai pelanggan. Dengan menyelaraskan strategi penetapan harga dengan tujuan penjualan secara keseluruhan, organisasi dapat mengoptimalkan perolehan pendapatan dan profitabilitas (Nikulina et al., 2019).

Menentukan bauran produk adalah aspek kunci lain dari pengembangan anggaran penjualan. Organisasi perlu menganalisis portofolio produk dan menentukan proporsi penjualan yang disumbangkan setiap produk terhadap pendapatan (Y Rukmana & Sukanta, 2020). Analisis ini melibatkan pertimbangan faktor-faktor seperti popularitas produk, profitabilitas, permintaan pasar, dan tahap siklus hidup produk. Dengan mengalokasikan sumber daya dan upaya berdasarkan bauran produk, organisasi dapat fokus untuk mendorong penjualan di area yang menghasilkan keuntungan tertinggi (Hair Jr et al., 2020).

Elastisitas harga merupakan pertimbangan penting dalam pengembangan anggaran penjualan. Ini mengacu pada kepekaan volume penjualan terhadap perubahan harga produk. Dengan menganalisis elastisitas harga, organisasi dapat menilai bagaimana perubahan harga akan berdampak pada volume penjualan dan pendapatan keseluruhan. Analisis ini membantu dalam membuat keputusan tentang penyesuaian harga dan strategi diskon untuk memaksimalkan penjualan dan profitabilitas (Grønhaug & Ims, 1988).

Promosi penjualan dan alokasi anggaran iklan merupakan elemen penting dalam pengembangan anggaran penjualan. Organisasi perlu menentukan anggaran yang sesuai untuk kegiatan promosi seperti periklanan, promosi penjualan, pameran dagang, dan kampanye pemasaran digital. Mengalokasikan anggaran secara strategis untuk menjangkau khalayak sasaran dan meningkatkan visibilitas merek dapat berdampak signifikan pada kinerja penjualan (Klychova et al., 2014).

Dengan memantau kinerja penjualan terhadap anggaran dan melakukan tinjauan berkala, organisasi dapat mengidentifikasi area perbaikan, menyesuaikan prakiraan, dan mengalokasikan kembali sumber daya untuk mencapai target penjualan secara efektif (Savitri, 2016).

Pengembangan anggaran penjualan melibatkan penerjemahan perkiraan penjualan menjadi proyeksi pendapatan, dengan mempertimbangkan strategi penetapan harga, bauran produk, dan upaya promosi penjualan. Dengan menyelaraskan faktor-faktor ini dengan tujuan keseluruhan organisasi dan dinamika pasar, organisasi dapat mengoptimalkan perolehan pendapatan dan memaksimalkan kinerja penjualan (Hutagalung & Sihombing, 2022). Tinjauan rutin dan penyesuaian anggaran penjualan memastikan anggaran tetap relevan dan efektif dalam mendorong hasil penjualan yang diinginkan. Pengembangan anggaran penjualan yang efektif menetapkan dasar untuk mencapai tujuan keuangan dan memungkinkan organisasi membuat keputusan yang tepat untuk kesuksesan jangka Panjang (Klychova et al., 2014).

3.6 Pemantauan dan Kontrol Anggaran Penjualan

Pemantauan dan pengendalian anggaran penjualan adalah aspek penting dari proses penganggaran yang memastikan pengelolaan kinerja penjualan yang efektif dan pencapaian tujuan keuangan (Fauziyyah et al., 2021). Melibatkan pelacakan hasil

penjualan aktual, menganalisis varians, membuat penyesuaian yang diperlukan, dan memelihara komunikasi terbuka dengan tim penjualan (Tomilina & Monastery, 2017).

Indikator kinerja utama (KPI) adalah alat penting untuk memantau kinerja penjualan (Grønhaug & Ims, 1988). Organisasi perlu mengidentifikasi KPI relevan yang selaras dengan tujuan penjualan (Klychova et al., 2014). KPI ini dapat mencakup metrik seperti pendapatan penjualan, volume penjualan, nilai pesanan rata-rata, akuisisi pelanggan, tingkat konversi, dan retensi pelanggan (A. Y. Rukmana, 2023b). Dengan melacak dan menganalisis KPI ini secara teratur, organisasi dapat memperoleh wawasan berharga tentang kinerja penjualan dan mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian atau peningkatan (Avila et al., 2019).

Analisis varians adalah komponen penting dari pemantauan dan pengendalian anggaran penjualan (Hair Jr et al., 2020). Ini melibatkan membandingkan kinerja penjualan aktual terhadap angka penjualan yang dianggarkan. Varians dapat terjadi karena faktor seperti perubahan kondisi pasar, penetapan harga, perilaku pelanggan, atau kinerja tim penjualan. Dengan melakukan analisis varians, organisasi dapat mengidentifikasi akar penyebab penyimpangan dan mengambil tindakan korektif yang tepat. Analisis ini membantu dalam memahami keefektifan strategi penjualan dan melakukan penyesuaian untuk meningkatkan kinerja penjualan di masa mendatang (Wakil et al., 2022).

Revisi dan penyesuaian anggaran penjualan mungkin diperlukan berdasarkan temuan dari analisis varians atau perubahan kondisi pasar (Nurhadi & Effendy, 2020). Jika kinerja penjualan aktual secara konsisten tidak mencapai angka yang dianggarkan, organisasi mungkin perlu merevisi perkiraan penjualan, menyesuaikan strategi penetapan harga, mengalokasikan kembali sumber daya, atau menerapkan inisiatif penjualan baru (Maheshwari et al., 2021). Jika penjualan aktual

melebihi ekspektasi, organisasi dapat mempertimbangkan untuk menetapkan target penjualan yang lebih tinggi atau menginvestasikan sumber daya tambahan untuk memanfaatkan peluang tersebut (Nelson & Cheney, 1987). Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi adalah kunci dalam pemantauan dan pengendalian anggaran penjualan untuk memastikan bahwa anggaran tetap selaras dengan perubahan keadaan (Maheshwari et al., 2021).

Komunikasi dan koordinasi dengan tim penjualan sangat penting untuk pemantauan dan pengendalian anggaran penjualan yang efektif. Pertemuan rutin dan sesi umpan balik dengan tim penjualan memberikan kesempatan untuk membahas kinerja, mengatasi tantangan, dan menyelaraskan upaya. Ini juga membantu dalam memperoleh wawasan berharga dari tim penjualan, yang berhubungan langsung dengan pelanggan dan memiliki pengetahuan langsung tentang dinamika pasar. Kolaborasi dan komunikasi terbuka menumbuhkan rasa kepemilikan dan komitmen di antara tim penjualan, meningkatkan motivasi dan kinerja (Nelson & Cheney, 1987).

Peningkatan berkelanjutan adalah prinsip dasar pemantauan dan pengendalian anggaran penjualan. Organisasi harus berusaha untuk terus belajar dan menyempurnakan strategi penjualan. Analisis praktik terbaik, tren industri, dan aktivitas pesaing untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan (Fauziyyah et al., 2021). Dengan menganut budaya peningkatan berkelanjutan atau prinsip kaizen, organisasi dapat meningkatkan kinerja penjualan, mengidentifikasi peluang baru, dan tetap unggul dalam pasar yang kompetitif (Maheshwari et al., 2021).

Pemantauan dan pengendalian anggaran penjualan sangat penting untuk mengelola dan mengoptimalkan kinerja penjualan (Sudarmanto et al., 2021). Indikator kinerja utama, analisis varian, revisi anggaran, dan komunikasi efektif dengan tim penjualan memainkan peran penting dalam proses ini (Yanto, 2022). Dengan

rajin memantau kinerja penjualan, mengidentifikasi perbedaan, membuat penyesuaian yang diperlukan, dan mengembangkan budaya peningkatan berkelanjutan, organisasi dapat memastikan bahwa anggaran penjualan tetap selaras dengan tujuan keuangan dan mendorong kesuksesan berkelanjutan dalam upaya penjualan (Rosmaida Tambun, 2020).

3.7 Integrasi dengan Proses Penganggaran

Integrasi dengan proses penganggaran lainnya merupakan aspek penting dari penganggaran penjualan yang memastikan keselarasan dan koherensi di berbagai bidang fungsional organisasi. Anggaran penjualan tidak dapat berdiri sendiri tetapi perlu diintegrasikan dengan proses penganggaran lainnya untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya, efisiensi operasional, dan kinerja keuangan secara keseluruhan. Mari selami pertimbangan utama dan manfaat pengintegrasian penganggaran penjualan dengan proses penganggaran lainnya (Hair Jr et al., 2020).

Salah satu aspek penting dari integrasi adalah menghubungkan anggaran penjualan dengan anggaran produksi dan persediaan (Micán et al., 2020). Anggaran penjualan memberikan wawasan berharga tentang volume penjualan dan bauran produk yang diharapkan, yang secara langsung memengaruhi persyaratan produksi dan tingkat inventaris. Dengan mengintegrasikan anggaran ini, organisasi dapat memastikan bahwa kapasitas produksi sejalan dengan penjualan yang diantisipasi, meminimalkan risiko kehabisan stok atau kelebihan persediaan (Hutagalung & Sihombing, 2022). Integrasi ini memfasilitasi perencanaan produksi yang efisien, alokasi sumber daya, dan manajemen rantai pasokan (Klychova et al., 2014).

Koordinasi dengan anggaran pemasaran dan periklanan juga penting untuk penganggaran penjualan yang efektif (A. Y. Rukmana, Meltareza, et al., 2023). Inisiatif pemasaran dan periklanan memainkan peran penting dalam mendorong penjualan

dengan menciptakan kesadaran, menghasilkan prospek, dan memengaruhi perilaku pelanggan (Sudirjo, Apriani, et al., 2023b). Dengan mengintegrasikan anggaran penjualan dengan anggaran pemasaran dan periklanan, organisasi dapat memastikan bahwa sumber daya yang dialokasikan selaras dengan tujuan penjualan (Strang & Vajjhala, 2022). Integrasi ini memungkinkan perencanaan strategis dan koordinasi antara tim penjualan dan pemasaran untuk mengoptimalkan kegiatan promosi, menargetkan segmen pelanggan yang tepat, dan memaksimalkan pengembalian investasi pemasaran (Sulastri et al., 2019).

Saling ketergantungan dengan anggaran operasional dan modal merupakan pertimbangan penting dalam penganggaran penjualan. Anggaran penjualan memberikan masukan utama untuk penganggaran operasional, karena membantu menentukan kebutuhan staf, biaya terkait penjualan, dan struktur komisi atau insentif untuk tim penjualan (Zulkifli, 2023). Menyelaraskan anggaran penjualan dengan anggaran operasional memastikan sumber daya dialokasikan secara efektif, mendukung pencapaian target penjualan. Demikian pula, integrasi dengan anggaran modal diperlukan ketika pertumbuhan penjualan memerlukan investasi dalam peralatan, infrastruktur, atau teknologi. Dengan mengoordinasikan belanja modal dengan proyeksi penjualan, organisasi dapat membuat keputusan berdasarkan informasi mengenai investasi yang memungkinkan dan mendukung ekspansi penjualan (Nikulina et al., 2019).

Integrasi dengan proses penganggaran lainnya juga mendorong kolaborasi dan komunikasi lintas fungsi. Area fungsional yang berbeda, seperti penjualan, produksi, pemasaran, dan keuangan, perlu bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Mengintegrasikan anggaran penjualan dengan anggaran lain memfasilitasi pemahaman bersama tentang tujuan, mendorong transparansi, dan mendorong kolaborasi. Ini memungkinkan komunikasi dan koordinasi reguler antar

departemen, memastikan bahwa semua tim selaras dengan tujuan bersama dan bekerja menuju hasil keuangan yang sama (Adnyana, 2020).

Manfaat mengintegrasikan penganggaran penjualan dengan proses penganggaran lainnya sangat banyak. Ini memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya, menghilangkan redudansi, dan meningkatkan efisiensi operasional secara keseluruhan. Dengan menyelaraskan proyeksi penjualan dengan anggaran produksi, pemasaran, dan operasional, organisasi dapat mengembangkan rencana keuangan yang kohesif dan realistis. Integrasi juga meningkatkan pengambilan keputusan dengan memberikan pandangan menyeluruh tentang dampak finansial dari berbagai faktor, seperti pertumbuhan penjualan, strategi pemasaran, dan investasi modal.

Mengintegrasikan penganggaran penjualan dengan proses penganggaran lainnya sangat penting bagi organisasi untuk mencapai efisiensi operasional, optimalisasi sumber daya, dan kesuksesan finansial (Hariyati *et al.*, 2023). Menghubungkan anggaran penjualan dengan anggaran produksi, inventaris, pemasaran, periklanan, operasional, dan modal memfasilitasi perencanaan yang terkoordinasi, meningkatkan kolaborasi lintas fungsi, dan mendukung pengambilan keputusan yang terinformasi (AY Rukmana, 2017). Dengan merangkul integrasi, organisasi dapat menyelaraskan tujuan keuangan dengan target penjualan dan memanfaatkan sumber daya secara efektif di berbagai area fungsional, yang mengarah pada peningkatan kinerja dan daya saing (Rijal *et al.*, 2023).

DAFTAR PUSTAKA

- Adnyana, I. M. 2020. *BUKU: PENGANGGARAN PERUSAHAAN*.
- Akhmad Al Aidhi, M. A. K. H. A. Y. R. 2023. Peningkatan Daya Saing Ekonomi melalui peranan Inovasi. *Jurnal Multidisiplin West Science*. <https://wnj.westscience-press.com/index.php/jmws/article/view/229/160>
- Al Aidhi, A., Harahap, M. A. K., Rukmana, A. Y., & Bakri, A. A. 2023. Peningkatan Daya Saing Ekonomi melalui peranan Inovasi. *Jurnal Multidisiplin West Science*, 2(02), 118–134.
- Ariyanto, A., Bangun, R., Indillah, M. R. M., Trenggana, A. F. M., Sholihah, D. R., Ariyanti, M., Widiati, E., Irawan, P., Ratih, S. D., & Ismail, R. S. 2023. *Manajemen Pemasaran*.
- Avila, P., Lima, D., Moreira, D., Pires, A., & Bastos, J. 2019. Design of a Sales and Operations Planning (S&OP) process–case study. *Procedia CIRP*, 81, 1382–1387.
- AY Rukmana: 2017. *Analisis Pengaruh Pembelajaran di SMK dan Keahlian Kewirausahaan Terhadap Niat dan Sikap Kewirausahaan Siswa SMK Pelita Bandung*. Doctoral Dissertation, Tesis Program Magister Management Universitas Widyatama Bandung. https://scholar.google.co.id/scholar?hl=id&as_sdt=0,5&cluster=6557731586851788273
- Budianto, A. 2015. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Ombak, 11–57.
- Cahyaningrum, A. O., Permana, R. M., & Rukmana, A. Y. 2023. Regulatory Environmental Impact, Contract Law, Intellectual Property Rights, and Taxation of Entrepreneurial Activities in Bandung City. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), 109–121.

- Chadijah, S., Syariatn, N., Rohmiyati, Y., Utomo, J., & Rukmana, A. Y. 2023. A Correlational Study of Gadget Used Towards Reading Interest. *Journal of English Culture, Language, Literature and Education*, 11(1), 59–78.
- Dalam, K. P. P. P. T. X., Negeri, M. P. T. L., & Income, S. M. F.-B. 2004. *Manajemen pemasaran*. Djambatan, Jakarta.
- Fachrurazi, H., MM, S. A., Kasmanto Rinaldi, S. H., Jenita, S. E., Yudiyanto Joko Purnomo, S. E., Budi Harto, S. E., & Andina Dwijayanti, S. E. 2021. *Teori Dan Konsep Manajemen Sumber Manusia*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Fahlevi, R., Sitinjak, C., Tawil, M. R., Kasingku, F. J., Rukmana, A. Y., Ramadhan, A. M., Addiansyah, M. N. R., & Zebua, R. S. Y. 2023. *Psikologi Kepemimpinan*. Global Eksekutif Teknologi.
- Fauziyyah, N., Kembauw, E., Solissa, F., Pattiapon, M. L., Suciati, R., Rahmadani, R., Ersyafdi, I. R., Nugroho, L., Marietza, F., & Yulistina, Y. 2021. *Penganggaran Perusahaan sebuah Tinjauan Teori dan Praktis*.
- Fkun, E., Yusuf, M., Rukmana, A. Y., Putri, Z. F., & Harahap, M. A. K. 2023. Entrepreneurial Ecosystem: Interaction between Government Policy, Funding and Networks (Study on Entrepreneurship in West Java). *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), 77–88.
- Grønhaug, K., & Ims, K. O. 1988. Setting the sales budget: an exploratory study. *Journal of Behavioral Decision Making*, 1(3), 177–186.
- Hair Jr, J. F., Anderson, R., Mehta, R., & Babin, B. 2020. *Sales force management*. John Wiley & Sons.
- Hakim, C., Agustina, T., Rukmana, A. Y., Hendra, J., & Ramadhani, H. 2023a. The Influence of Entrepreneurship Intellectual Capital in The Contribution to Economic Growth in The City of Bandung. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), 68–76.

- Hakim, C., Agustina, T., Rukmana, A. Y., Hendra, J., & Ramadhani, H. 2023b. The Influence of Entrepreneurship Intellectual Capital in The Contribution to Economic Growth in The City of Bandung. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), 68–76.
- Hapsari, T. D., Ayesha, I., Cahyani, R. R., Harto, B., Junaaedi, I., Burhanuddin, C. I., Nur Abdi, M., Trimintarsih, T., Guntarayana, I., & Gemilang, F. A. 2022. *PENGANTAR BISNIS*. PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI.
- Hariyati, H., Nuswantara, D. A., Hidayat, R. A., & Putikadea, I. 2023. Management accounting information system and intellectual capital: a way to increase SME's business performance. *Jurnal Siasat Bisnis*, 61–75.
- Harto, B., Juliawati, P., Dwijayanti, A., Nurdiani, T. W., Suyoto, Y. T., Ariawan, J., Magdalena, M., & Tannady, H. 2022. Peran Promosi, Eco Friendly Packaging dan Harga dalam Mempengaruhi Keputusan Pembelian Pelanggan Produk Ritel Kopi Susu. *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(3), 5223–5228.
- Harto, B., Rozak, A., & Rukmana, A. Y. 2021. Strategi Marketing Belah Doeren Melalui Digital Marketing Terhadap Keputusan Pembelian Dimediasi Brand Image. *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*, 7(1), 67–74. <https://doi.org/10.38204/ATRABIS.V7I1.546>
- Harto, B., Saymsu, Y. L., Rukmana, A. Y., Komalasari, R., & Dwijayanti, A. 2022. Bibliometric Analysis of Transforming Leadership Education with Artificial Intelligence. In *1st Virtual Workshop on Writing Scientific Article for International Publication Indexed SCOPUS* (pp. 385–390). Sciendo. <https://doi.org/10.2478/9788366675827-067>
- Hutagalung, G., & Sihombing, D. S. U. 2022. *PENGANGGARAN PERUSAHAAN*. Drestanta Pelita Indonesia Press, 1–60.

- Ilham, I., Widjaja, W., Sutaguna, I. N. T., Rukmana, A. Y., & Yusuf, M. 2023. Digital Marketing's Effect On Purchase Decisions Through Customer Satisfaction. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 3(2), 185–202.
- Ivanov, A. E. 2012. The Internet's impact on integrated marketing communication. *Procedia Economics and Finance*, 3, 536–542.
- Klychova, G. S., Faskhutdinova, M. S., & Sadrieva, E. R. 2014. Budget efficiency for cost control purposes in management accounting system. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(24), 79.
- Kotler, P., & Keller, K. L. 2009. *Manajemen pemasaran*. edisi.
- Lindawati, S., Hendri, M., & Hutahae, J. 2020. *Pemasaran Digital*. Yayasan Kita Menulis.
- Maheshwari, S. N., Maheshwari, S. K., & Maheshwari, M. S. K. 2021. *Principles of Management Accounting*. Sultan Chand & Sons.
- Micán, C., Fernandes, G., & Araújo, M. 2020. Project portfolio risk management: a structured literature review with future directions for research. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(3), 67–84.
- Munte, R. N., Evianti, D., Fenanlampir, K., Widayati, T., Kennedy, P. S. J., Suryani, N., Rukmana, A. Y., Tanesab, J., Seran, D. A. N., & Yusuf, M. 2023. *EKONOMI*. Global Eksekutif Teknologi.
- Nelson, R. R., & Cheney, P. H. 1987. Training end users: An exploratory study. *MIS Quarterly*, 547–559.
- Nikulina, S. N., Butyugina, A. A., & Gorbunova, E. E. 2019. Investment activity in conditions of automation use of budgeting system. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 341(1), 012217.
- Nurhadi, A., & Effendy, A. A. 2020. Penganggaran Perusahaan. *Pengantar Konsep Ilmu Pendidikan*, 135.

- Rafid, M., Sutaguna, I. N. T., Rukmana, A. Y., Fauzan, R., & Yusuf, M. 2023. Social Media Application For Coffee Shop Development In Bandung City. *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 5(2).
- Razali, G., Akbarina, F., Arubusman, D. A., Rukmana, A. Y., & Yusuf, M. 2023. Loyalty and the Effects of Trust and Switching Barriers. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 237–248.
- Rijal, S., Sinaga, I. N., Yulianadewi, I., Masyithah, S. M., Tannady, H., Setiawan, R., Hermana, C., Hina, H. B., Arta, D. N. C., & Nurhab, M. I. 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Global Eksekutif Teknologi.
- Rosmaida Tambun, S. E. 2020. *Penganggaran Perusahaan*. PT Rel Karir Pembelajaran.
- Rukmana, A., & Sukanta, T. 2020. Analisis Strategi Bersaing dan Strategi Bertahan pada Industri Mikro dan Kecil Panganan Keripik Kemasan di Kecamatan Coblong Kota Bandung Jawa Barat Tahun 2020 Ditengah Situasi Sulit Penyebaran Pandemi nCoV-19. *JSMA (Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi)*, 12(1), 37–53. <https://doi.org/10.37151/jsma.v12i1.48>
- Rukmana, A. Y. 2023a. Achieving Access to External Finance Among Indonesian Entrepreneurs Through Financial Literacy, Financial Inclusion, Availability of Collateral, and Government Policy: A Study on Large Industrial Entrepreneurs in West Java. *The ES Accounting And Finance*, 1(02), 61–71.
- Rukmana, A. Y. 2023b. Achieving Access to External Finance Among Indonesian Entrepreneurs Through Financial Literacy, Financial Inclusion, Availability of Collateral, and Government Policy: A Study on Large Industrial Entrepreneurs in West Java. *The ES Accounting And Finance*, 1(02), 61–71.

- Rukmana, A. Y. 2023c. BAB 3 TEKNOLOGI DIGITAL. *Digital Marketing Dan E-Commerce*, 27.
- Rukmana, A. Y., Bakti, R., Ma'sum, H., & Sholihannnisa, L. U. 2023. Pengaruh Dukungan Orang Tua, Harga Diri, Pengakuan Peluang, dan Jejaring terhadap Niat Berwirausaha di Kalangan Mahasiswa Manajemen di Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), 89–101.
- Rukmana, A. Y., Gunawan, H., Puspita, H., & Prasetya, R. 2021. *Pengaruh Implementasi Digital Marketing Sebagai Alternatif Strategi Pemasaran Usaha Yang Efektif*. 2.
- Rukmana, A. Y., Meltareza, R., Harto, B., Komalasari, O., & Harnani, N. 2023. Optimizing the Role of Business Incubators in Higher Education: A Review of Supporting Factors and Barriers. *West Science Business and Management*, 1(03), 169–175.
- Rukmana, A. Y., Rahman, R., Afriyadi, H., Moeis, D., Setiawan, Z., Subchan, N., Magdalena, L., Singadji, M., El Rayeb, A., & Kusuma, A. T. A. P. 2023. *PENGANTAR SISTEM INFORMASI: Panduan Praktis Pengenalan Sistem Informasi & Penerapannya*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sari, D. C., Wardhana, A., Darwin, M., Sulaiman, E., Rahmawan, G., Ridwan, M., Hastutik, S., Poltak, H., & Sangadji, S. S. 2021. *Manajemen Pemasaran*. Media Sains Indonesia.
- Sari, M. N., Abdullah, M. A. F., Rochman, A. S., Hermina, U. N., Sudirjo, F., Marhanah, S., Batu, K. L., Novieyana, S., & Harto, B. (n.d.). *TRANSFORMASI TRANSFORMASI DIGITAL MARKETING 5.0*.
- Sari, O. H., Rukmana, A. Y., Munizu, M., Novel, N. J. A., Salam, M. F., Hakim, R. M. A., Sukmadewi, R., & Purbasari, R. 2023. *DIGITAL MARKETING: Optimalisasi Strategi Pemasaran Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Savitri, E. 2016. *Penganggaran Perusahaan II*. PUSTAKA SAHILA YOGYAKARTA.

- Setiawan, Z., Jauhar, N., Putera, D. A., Santosa, A. D., Fenanlampir, K., Sembel, H. F., Harto, B., Roza, T. A., Dermawan, A. A., & Rukmana, A. Y. 2023. *Kewirausahaan Digital*. Global Eksekutif Teknologi.
- Sitinjak, T. 2020. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Internasional*.
- Sono, M. G., Assayuti, A. A., & Rukmana, A. Y. 2023. Hubungan Antara Perencanaan Strategis, Ekspansi Pasar, Keunggulan Kompetitif Terhadap Pertumbuhan Perusahaan Fashion di Jawa Barat. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(02), 81–91.
- Strang, K. D., & Vajjhala, N. R. 2022. Testing risk management decision making competency of project managers in a crisis. *The Journal of Modern Project Management*, 10(1), 52–71.
- Sudarmanto, E., Fitriana, A., Malau, M., Nainggolan, C. D., Zunaidi, A., Manurung, S., Halisa, N. N., Syairozi, M. I., Paranita, E. S., & Wicaksono, G. 2021. *Penganggaran Perusahaan*.
- Sudirjo, F., Apriani, A., Rukmana, A. Y., Widagdo, D., & Fkun, E. 2023a. Impact of the Digital Sales Growth Of MSMEs Industry Fashion in Bandung City: Product Recommendations, Customized Promotions, Customer Reviews, and Product Ratings. *Jurnal Bisnismen: Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 70–79.
- Sudirjo, F., Apriani, A., Rukmana, A. Y., Widagdo, D., & Fkun, E. 2023b. Impact of the Digital Sales Growth Of MSMEs Industry Fashion in Bandung City: Product Recommendations, Customized Promotions, Customer Reviews, and Product Ratings. *Jurnal Bisnismen: Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 70–79.

- Sudirjo, F., Putri, P. A. A. N., Rukmana, A. Y., & Hertini, E. S. 2023. DURING THE COVID-19 PANDEMIC, SOUTH GARUT DEVELOPED A MARKETING PLAN FOR SANSEVIERIA ORNAMENTAL PLANTS. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 1066–1075.
- Sudirjo, F., Rukmana, A. Y., Wandan, H., & Hakim, M. L. 2023. Pengaruh Kapabilitas Pemasaran, Digital Marketing Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran UMKM Di Jawa Barat. *Jurnal Bisnisman: Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 55–69.
- Sugiarto, I., Napu, F., Rukmana, A. Y., & Hastuti, P. 2023. Kesuksesan Wirausaha di Era Digital dari Perspektif Orientasi Kewirausahaan (Study Literature). *Sanskara Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 1(02), 81–96.
- Sulastri, L., Ady, S. U., Fitrio, T., Hapsila, A., & Surur, M. 2019. Review of project risk management and risk assessment. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 7, 1117–1120.
- Sutaguna, I. N. T., AR, M. Y., Hariyanto, M., Razali, G., & Rukmana, A. Y. 2023. SOCIAL MEDIA MARKETING ON CAMPUS. *Journal of Management and Social Sciences*, 2(3), 150–162.
- Swastha, B., & Handoko, T. H. 2002. Manajemen pemasaran. *Edisi Kedua. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Penerbit Liberty*.
- Tomilina, E. P., & Monastery, E. S. 2017. PROBLEMS OF FORMING THE SALES BUDGET IN THE BUSINESS ORGANIZATION. *BBK 72 A102*.
- Wakil, A., Cahyani, R. R., Harto, B., Latif, A. S., Hidayatullah, D., Simanjuntak, P., Rukmana, A. Y., & Sihombing, F. A. H. 2022. *Transformasi Digital Dalam Dunia Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.
- Waluyo, B. P., Mareta, Z., Rukmana, A. Y., Harto, B., Widayati, T., Haryadi, R. M., Safa'atillah, N., Soputra, J. H., Siang, R. D., & Aji, A. A. 2023. *Studi Kelayakan Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.

- Y Rukmana, A., & Sukanta, T. 2020. Analisis Strategi Bersaing dan Strategi Bertahan pada Industri Mikro dan Kecil Panganan Keripik Kemasan di Kecamatan Coblong Kota Bandung Jawa Barat Tahun 2020 Ditengah Situasi Sulit Penyebaran Pandemi nCoV-19. *JSMA (Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi)*, 12(1), 37–53. <https://doi.org/10.37151/jsma.v12i1.48>
- Yanto, E. 2022. *Konsep Dasar Penganggaran Perusahaan*. Penerbit Widina.
- Yanto Rukmana, A., Harto, B., & Gunawan, H. 2021. Analisis Urgensi Kewirausahaan Berbasis Teknologi (Technopreneurship) dan Peranan Society 5.0 dalam Perspektif Ilmu Pendidikan Kewirausahaan. In *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi* (Vol. 13, Issue 1).
- Zulkifli, I. S. F. N. A. Y. R. P. H. 2023. Kesuksesan Wirausaha di Era Digital dari Perspektif Orientasi Kewirausahaan (Study Literature). *Sanskara Ekonomi Dan Kewirausahaan*. <https://sj.eastasouth-institute.com/index.php/sek/article/view/87>

BAB 4

PENYUSUNAN ANGGARAN PRODUK

Oleh Nurchayati

4.1 Pendahuluan

Sebelum menjelaskan tentang pengertian anggaran produk, perlu dijelaskan terlebih dahulu perbedaan antara produk, produksi dan produktivitas.

Produksi adalah proses mengolah produk, sedangkan produk adalah hasil produksi (yang dalam arti luas meliputi barang dan jasa), produk dapat berupa produk jadi dan produk dalam proses (Nafarin, 2017).

Produktivitas adalah kemampuan (daya untuk menghasilkan sesuatu. Produktivitas keuangan berarti kemampuan untuk menghasilkan likuiditas, solvabilitas dan rentailitas. Produktif adalah bersifat menghasilkan, produksi adalah proses atau cara mengeluarkan hasil dan produk adalah hasil produksi.

Contoh:

PT A dengan utang jangka pendek sebesar Rp10.000 menghasilkan aset lancar sebesar Rp20.000. proses atau cara menghasilkan aset lancar sebesar Rp20.000 disebut dengan produksi, aset lancar sebesar Rp20.000 disebut dengan produk dan produktivitasnya adalah $\text{Rp20.000} : \text{Rp10.000} = 200\%$. PT B dengan utang jangka pendek sebesar Rp10.000 menghasilkan aset lancar Rp8.000 berarti produktivitasnya = $\text{Rp8.000} : \text{Rp10.000} = 80\%$. Dengan demikian PT A lebih produktif dari PT B, karena PT A memiliki produktivitas yang lebih tinggi.

4.2 Pengertian Anggaran Produk

Anggaran produk adalah anggaran untuk membuat produk dalam proses dari suatu perusahaan pada periode tertentu (Nafarin, 2017). Anggaran produk merupakan rencana perusahaan untuk menghasilkan produk dalam jumlah yang sesuai dengan kebutuhan penjualan dengan mempertimbangkan jumlah persediaan pada awal dan akhir periode tertentu (Khaula, 2021). Anggaran produk sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengendalian adalah penting karena anggaran produk merupakan penjabaran rencana pemasaran ke dalam program produksi yang konsisten dengan kebijakan manajerial dan sesuai dengan batasan yang berlaku (Adisaputro and Anggarini, 2011).
Rumus anggaran produk (Adisaputro and Anggarini, 2011)

Volume Penjualan	+	Perubahan barang jadi	Persediaan	=	Kebutuhan Produksi
-----------------------------	----------	----------------------------------	-------------------	----------	-------------------------------

4.3 Tujuan Penyusunan Anggaran Produk

Tujuan penyusunan anggaran produk sebagai berikut (Adisaputro and Anggarini, 2011)

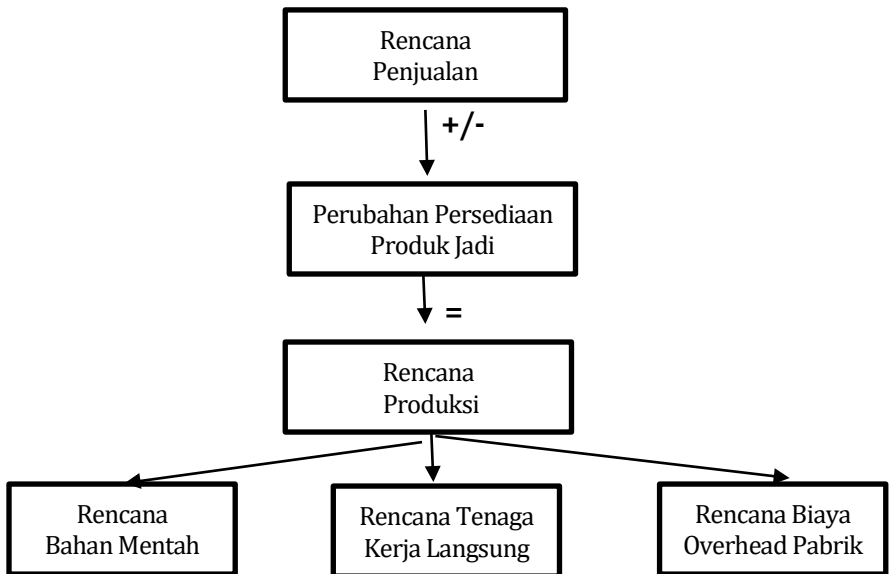
1. Menunjang kegiatan sehingga barang jadi dapat disediakan sesuai dengan yang direncanakan.
2. Menjaga tingkat persediaan yang memadai karena persediaan terlalu tinggi sehingga meningkatkan biaya-biaya dan risiko-risiko yang membebani perusahaan dan sebaliknya persediaan yang terlalu kecil mengakibatkan banyaknya gangguan, kekurangan persediaan bahan mentah dapat mengganggu proses produksi.
3. Mengatur produksi sehingga biaya-biaya produksi menjadi minimal.

4.4 Dasar Penyusunan Anggaran Produk

Langkah-langkah dalam penyusunan anggaran produk (Adisaputro and Anggarini, 2011). :

1. Menetapkan kebijakan besarnya tingkat persediaan
2. Merencanakan jumlah produksi setiap jenis produk selama periode anggaran
3. Membuat skedul produksi untuk periode yang lebih terinci (bulanan, triwulan)

Dasar penyusunan anggaran produk disajikan pada gambar 4.1
Perencanaan produksi



Gambar 4.1. Dasar Penyusunan Anggaran Produk
Sumber: (Adisaputro and Anggarini, 2011).

4.4.1 Kebijakan Tingkat Persediaan

Perusahaan dalam menentukan besarnya persediaan barang harus berhati-hati, persediaan merupakan barang yang diperoleh dan tersedia dengan maksud untuk dijual atau dipakai dalam proses produksi.

1. Tujuan kebijakan persediaan

- a) Untuk merencanakan tingkat optimal investasi persediaan
- b) Mempertahankan tingkat optimal persediaan melalui pengendalian

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi persediaan

- a. Daya tahan produk yang disimpan, untuk produk yang mudah rusak/tidak tahan lama, besarnya persediaan harus dipertimbangkan dengan cermat
- b. Sifat persaingan yang dihadapi perusahaan, jika tingkat persaingan ketat maka untuk memberikan pelayanan diperlukan persediaan barang jadi yang relatif besar.
- c. Biaya-biaya yang muncul karena kebijakan persediaan, seperti : biaya pemesanan mendadak dan biaya kehabisan persediaan.
- d. Besarnya modal kerja yang tersedia
- e. Pola permintaan akan produk
- f. Risiko-risiko yang dihadapi perusahaan, mencakup : risiko yang berasal dari manusia, risiko alam dan risiko sifat barang yang mudah rusak.

3. Penentuan besarnya persediaan

Untuk menentukan besarnya persediaan barang atau bahan mentah setiap bulannya, dilakukan perhitungan dengan cara-cara sebagai berikut :

- a. Disesuaikan dengan kebutuhan bulanan

- 1) Apabila kebutuhan bahan/barang setiap bulan sama maka digunakan rata-rata bulanan atau rata-rata sederhana.

Rumus yang digunakan :

$$\text{Tingkat persediaan} = \frac{\text{kebutuhan barang setahun}}{12 \text{ bulan}}$$

- 2) Apabila kebutuhan akan bahan/barang setiap bulan tidak sama (berluktuasi) maka digunakan rata-rata bulanan bergerak.

b. Batas maksimum dan minimum

Besarnya tingkat persediaan ditentukan dengan cara menetapkan batas tertinggi yang diperbolehkan untuk menyimpan sejumlah persediaan dan batas terendahnya. Penentuan ini dapat dilakukan dengan mendasarkan pengalaman sebelumnya tentang besarnya persediaan maksimum dan minimum yang harus diperhatikan.

c. Tingkat perputaran persediaan

Tingkat perputaran persediaan banyak digunakan oleh perusahaan sebagai dasar penentuan tingkat persediaan. Perputaran persediaan yang tinggi menandakan semakin tingginya persediaan berputar selama satu tahun dan menandakan efektivitas manajemen persediaan.

Rumus :

$$\text{Tingkat perputaran persediaan} = \frac{\text{rencana penjualan setahun}}{\text{persediaan rata-rata}}$$

$$\text{Persediaan rata-rata} = \frac{\text{persediaan awal} + \text{persediaan akhir}}{2}$$

4.4.2 Kebijakan Produksi

Penyusunan anggaran produk diperlukan keputusan-keputusan meliputi :

1. Kebutuhan produksi selama periode anggaran
2. Kebijakan-kebijakan mengenai tingkat persediaan produk jadi, produk dalam proses dan biaya penyimpanan persediaan

3. Kebijakan-kebijakan kapasitas pabrik
4. Tersedianya fasilitas pabrik
5. Dampak lama proses produksi
6. Jumlah produksi yang ekonomis
7. Karakteristik proses produksi

4.4.3 Skedul Produksi untuk Periode yang Lebih Terinci

Penyusunan anggaran produk dapat disusun dengan empat cara (Nafarin, 2017):

1. Mengutamakan Stabilitas Produk

Perusahaan yang mengutamakan stabilitas produk dalam penyusunan anggaran produk maka tingkat sediaan dibiarkan berfluktuasi dengan syarat sediaan awal dan akhir sesuai rencana semula, disisi lain pola produk juga harus konstan (stabil), namun apabila dalam satu periode jumlah keseluruhan produk dibagi sama dalam masing-masing periode yang lebih pendek tidak menghasilkan bilangan bulat maka hanya beberapa periode produknya yang konstan (stabil).

Contoh :

Perusahaan Kecap Asli memproduksi satu jenis kecap dan penjualan tahun 2016 tiap triwulan dianggarkan pada triwulan I = 43 botol, II = 45 botol, III = 47 botol, IV = 47 botol sehingga total setahun = 182 botol. Direncanakan sediaan produk jadi awal sebanyak 13 botol dan sediaan produk jadi akhir sebanyak 15 botol.

Dari data tersebut, dapat disusun anggaran produk tiap triwulan dengan mengutamakan stabilitas produk sebagai berikut :

Penjualan setahun	182 botol	
Sediaan produk jadi akhir	15 botol	+
Produk siap dijual	197 botol	
Sediaan produk jadi awal	13 botol	-
Produk jadi periode ini	184 botol	

Anggaran produk tiap triwulan = $184 \text{ botol} : 4 = 46 \text{ botol}$

Tabel 4.1. Perusahaan Kecap Asli Anggaran Produk Tahun Berakhir 31 Desember 2016

(dalam botol)

Keterangan	Triwulan				Setahun
	I	II	III	IV	
1. Penjualan	43	45	47	47	182
2. Sediaan akhir +	16	17	16	15	15
3. Produk siap dijual	59	62	63	62	197
4. Sediaan awal -	13	16	17	16	13
5. Produk Jadi	46	46	46	46	184

Sumber: Nafarin, 2017.

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa produk jadi tetap yaitu 46 botol dan sediaan berfluktuasi dari 16 naik menjadi 17 dan turun menjadi 16 kemudian 15.

Kunci terletak pada kolom tersedia dijual triwulan sebesar 197 botol, yang diperoleh dari penjumlahan keatas ($184 + 13$) atau penjumlahan kebawah ($182 + 15$)

2. Mengutamakan Stabilitas Sediaan

Perusahaan dengan mengutamakan sediaan seharusnya rencana sediaan konstan (stabil), artinya sediaan awal sama dengan sediaan akhir dan tingkat produk dibiarkan berfluktuasi (berubah). Apabila sediaan awal dengan rencana sediaan akhir

tidak sama maka hanya beberapa periode sediaan yang sama (stabil).

Contoh : Perusahaan Kecap Asli memproduksi satu jenis produk kecap dan penjualan yang dianggarkan tahun 2016 sebagai berikut :

Triwulan	I	43 botol
	II	45 botol
	III	47 botol
	IV	47 botol
Jumlah		182 botol

Sediaan awal dan akhir direncanakan sama yaitu 10 botol. Perhitungan anggaran produk disajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Perusahaan Kecap Asli Anggaran Produk Tahun Berakhir 31 Desember 2016 (dalam botol)

Keterangan	Triwulan				Setahun
	I	II	II	IV	
1. Penjualan	43	45	47	47	182
2. Sediaan akhir +	10	10	10	10	10
3. Produk siap dijual	53	55	57	52	192
	10	10	10	10	10
4. Sediaan awal -					
5. Produk Jadi	43	45	47	47	182

Sumber: Nafarin, 2017.

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sediaan awal sama dengan sediaan akhir (konstan) tiap triwulan, yaitu sebnayak 10 botol dan akibatnya tingkat penjualan sama dengan tingkat produk.

3. Gabungan antara stabilitas produk dengan stabilitas sediaan

Cara gabungan ini apabila tingkat produk stabil maka ada kemungkinan tingkat sediaan berubah, tetapi apabila tingkat

sediaan stabil maka ada kemungkinan tingkat produk berubah. Jadi, pada cara gabungan ini suatu saat produk stabil dan pada saat lain sediaan stabil atau pada suatu saat tingkat produk berubah dan pada saat lain tingkat sediaan yang mengalami perubahan. Berubahnya tingkat produk dan tingkat sediaan biasanya diberi batasan minimal dan maksimal.

Contoh : Sediaan minimal sebanyak 8 botol dan maksimal sebanyak 18 botol. Produk jadi minial tiap triwulan sebanyak 40 botol dan maksimal sebanyak 60 botol. Rencana sediaan awal tahun2016 sebanyak 10 botol dan sediaan akhir sebanyak 15 botol. Anggaran penjualan dari perusahaan Kecap Asli yang memproduksi satu macam produk selama tahun 2016 sebagai berikut :

Triwulan	I	43 botol
	II	45 botol
	III	47 botol
	IV	47 botol
Jumlah		182 botol

Dari data tersebut diatas dapat dibuat anggaran produk dengan cara kombinasi disajikan pada tabel 4.3.

Tabel 4.3. Perusahaan Kecap Asli Anggaran Produk Tahun Berakhir 31 Desember 2016 (dalam botol)

Keterangan	Triwulan				Setahun
	I	II	II	IV	
1. Penjualan	43	45	47	47	182
2. Sediaan akhir +	11	11	13	15	15
3. Produk siap dijual	54	56	60	62	197
4. Sediaan awal -	10	11	11	13	10
5. Produk Jadi	44	45	49	49	187

Sumber: Nafarin, 2017.

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa triwulan III dan IV produk stabil (konstan) dengan tingkat produk sebanyak 49 botol, namun pada triwulan I dan II menunjukkan bahwa sediaan akhir stabil dengan tingkat sediaan sebanyak 11 botol dan tingkat produk yang berfluktuasi.

4. Disesuaikan dengan keperluan Manajemen

Anggaran produk dapat juga dibuat sesuai dengan keperluan manajemen. Manajemen dapat menentukan tingkat sediaan setiap periode karena manajemen ingin mengatur tingkat produk yang berfluktuasi.

Contoh :

Anggaran penjualan perusahaan Kecap Asli untuk triwulan I, II, III dan IV masing-masing 43 botol, 45 botol, 47 botol dan 47 botol. Manajemen menetapkan sediaan akhir triwulan I, II, III, dan IV masing-masing 11 botol, 12 botol, 13 botol dan 13 botol. Apabila sediaan awal tahun sebanyak 10 botol maka anggaran produk disajikan pada tabel 4.4.

Tabel 4.4. Perusahaan Kecap Asli Anggaran Produk Tahun Berakhir 31 Desember 2016 (dalam botol)

Keterangan	Triwulan				Setahun
	I	II	II	IV	
1. Penjualan	43	45	47	47	182
2. Sediaan akhir +	11	12	13	13	→ 13
3. Produk siap dijual	54 10	57 11	60 12	60 13	195 10
4. Sediaan awal -					→
5. Produk Jadi	44	468	47	47	185

Sumber: Nafarin, 2017.

Dengan tingkat sediaan akhir seperti pada tabel 4.4 berarti manajemen menghendaki perputaran sediaan triwulan I = 43

botol : 11 botol = 3,91 kali, triwulan II = 45 + {(11 botol + 12
 botol) : 2} = 3,91 kali, triwulan III = 47 botol + {(12 botol + 13
 botol) : 2} = 3,76 kali, triwulan IV = 47 botol + {(13 botol + 13
 botol) : 2} = 3,62 kali

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, G. and Anggarini, Y. 2011. *Anggaran Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Khaula, S. 2021. *Anggaran Produksi, Rencana Penting Perusahaan dalam Hal Produksi*.
- Nafarin, M. 2017. *Penganggaran Perusahaan*. 3rd edn. Jakarta: Salemba Empat.

BAB 5

PENYUSUNAN ANGGARAN BAHAN BAKU

Oleh Rr. Suprantiningrum

5.1 Pendahuluan

Anggaran bahan baku merupakan bagian integral dari proses penganggaran perusahaan yang bertujuan untuk mengelola sumber daya dengan efektif dan efisien. Dalam pengaturan anggaran perusahaan, anggaran bahan baku memiliki peran yang krusial dalam mengantisipasi, merencanakan, dan mengendalikan pengeluaran yang terkait dengan bahan baku yang digunakan dalam operasional perusahaan..

Anggaran bahan baku membantu perusahaan mengidentifikasi kebutuhan bahan baku untuk memastikan ketersediaan yang memadai, mengendalikan persediaan agar tidak terjadi kekurangan atau kelebihan, serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya dalam kegiatan produksi. Dalam pendahuluan ini, kita akan menjelajahi pentingnya anggaran bahan baku dalam pengaturan anggaran perusahaan, faktor-faktor yang mempengaruhinya, dan manfaat yang dapat diperoleh dari penyusunan anggaran bahan baku yang efektif.

5.2 Pentingnya Anggaran Bahan Baku dalam Pengaturan Anggaran Perusahaan

Anggaran bahan baku memiliki peran krusial dalam pengaturan anggaran perusahaan. Berikut adalah beberapa alasan mengapa penyusunan anggaran bahan baku sangat penting:

1. **Perencanaan dan Pengendalian Keuangan:** Anggaran bahan baku memungkinkan perusahaan merencanakan dan mengendalikan pengeluaran terkait dengan bahan baku. Dengan mengetahui dan mengantisipasi kebutuhan bahan baku, perusahaan dapat merencanakan alokasi dana yang tepat, menghindari kekurangan atau kelebihan pengeluaran, serta memastikan ketersediaan dana yang cukup untuk membeli bahan baku yang dibutuhkan.
2. **Pengelolaan Persediaan:** Anggaran bahan baku membantu perusahaan mengelola persediaan dengan lebih efisien. Dengan memperkirakan kebutuhan bahan baku yang akurat, perusahaan dapat menghindari kelebihan persediaan yang dapat menyebabkan biaya penyimpanan yang tinggi atau kekurangan persediaan yang dapat menghambat proses produksi. Pengelolaan persediaan yang baik juga membantu meminimalkan risiko kerugian akibat kerusakan atau kedaluwarsa bahan baku.
3. **Optimisasi Penggunaan Sumber Daya:** Anggaran bahan baku memungkinkan perusahaan mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Dengan menetapkan target penggunaan bahan baku yang realistis, perusahaan dapat mengendalikan pemborosan, meningkatkan efisiensi produksi, serta mengurangi biaya yang tidak perlu. Penggunaan sumber daya yang efektif juga dapat meningkatkan daya saing perusahaan dalam pasar yang kompetitif.

5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Anggaran Bahan Baku

Penyusunan anggaran bahan baku dipengaruhi oleh beberapa faktor yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Beberapa faktor yang mempengaruhi anggaran bahan baku antara lain:

1. **Permintaan Pasar:** Tingkat permintaan pasar akan mempengaruhi jumlah bahan baku yang dibutuhkan oleh perusahaan. Jika permintaan meningkat, perusahaan perlu mengatur anggaran mereka untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
2. **Harga Bahan Baku:** Fluktuasi harga bahan baku dapat berdampak signifikan terhadap anggaran perusahaan. Perubahan harga bahan baku perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran agar perusahaan dapat mengelola biaya yang terkait dengan bahan baku dengan efektif.
3. **Perubahan dalam Proses Produksi:** Jika perusahaan melakukan perubahan dalam proses produksi, anggaran bahan baku perlu disesuaikan. Perubahan proses produksi dapat mempengaruhi jumlah dan jenis bahan baku.

5.4 Manfaat Penyusunan Anggaran Bahan Baku yang Efektif

Penyusunan anggaran bahan baku yang efektif memberikan manfaat yang signifikan bagi perusahaan. Beberapa manfaat tersebut meliputi:

1. **Pengelolaan Keuangan yang Lebih Baik:** Dengan anggaran bahan baku yang efektif, perusahaan dapat mengelola keuangan mereka dengan lebih baik. Perusahaan dapat mengalokasikan dana dengan tepat untuk membeli bahan baku yang diperlukan dan meminimalkan pemborosan sumber daya keuangan.
2. **Pengendalian Persediaan yang Optimal:** Dengan anggaran bahan baku yang efektif, perusahaan dapat mengendalikan persediaan dengan lebih baik. Persediaan yang tepat membantu memastikan ketersediaan bahan baku yang cukup untuk produksi, menghindari biaya penyimpanan

yang tinggi, serta mengurangi risiko kerugian akibat kerusakan atau kedaluwarsa.

3. Efisiensi operasional yang Tinggi : Dengan menyusun anggaran bahan baku yang efektif , perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional mereka. Hal ini dapat menghasilkan produksi yang lebih efisien, peningkatan produktivitas, serta pengurangan biaya produksi yang tidak perlu..

5.5 Pengertian Anggaran Bahan Baku

Anggaran bahan baku adalah semua budget yang berhubungan dan merencanakan secara lebih terperinci tentang penggunaan bahan baku untuk proses produksi selama periode yang akan datang. Anggaran ini terdiri dari empat bentuk anggaran, yang disusun berurutan yaitu :

1. Anggaran unit kebutuhan bahan baku.
Anggaran unit kebutuhan bahan baku (*unit of direct materials used budget*) yang merencanakan secara lebih terperinci tentang jumlah unit bahan baku yang dibutuhkan untuk memproduksi selama periode yang datang.
2. Anggaran pembelian bahan baku.
Anggaran pembelian bahan baku (*direct materials purchases budget*), yang merencanakan secara lebih terperinci tentang pembelian bahan baku untuk memenuhi kebutuhan untuk memproduksi selama periode yang akan datang.
3. Anggaran biaya bahan baku.
Budget biaya bahan baku (*cost of direct materials budget*), yang merencanakan secara lebih rinci tentang besarnya biaya bahan baku untuk memproduksi selama periode yang akan datang.

4. Anggaran persediaan bahan baku.

Anggaran persediaan bahan baku (*materials inventory budget*), yang merencanakan secara lebih terperinci tentang pengadaan persediaan guna menjaga kelangsungan proses produksi tetap terjaga.

Bahan baku (materials) yang digunakan perusahaan dalam proses produksi secara umum dapat dibedakan dalam dua jenis yaitu :

1. Bahan Baku Langsung

Merupakan bagian dari produk jadi yang biayanya dengan mudah dapat ditelusuri dari biaya produk tersebut. Bahan baku ini sifatnya variabel.

2. Bahan Baku Tidak Langsung

Merupakan bahan baku yang dipakai dalam proses produksi, tetapi biayanya sulit ditelusuri dari biaya produk tersebut. Anggaran bahan baku hanya merencanakan kebutuhan dan penggunaan bahan baku langsung. Bahan baku tak langsung akan direncanakan dalam anggaran biaya overhead pabrik.

5.6 Penyusunan Anggaran Bahan Baku

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran bahan baku adalah:

1. Budget bahan baku hanya menyangkut kuantitas bahan baku
2. Budget bahan baku dibuat untuk setiap jenis produk
3. Budget bahan baku dibuat untuk satu periode budget tertentu, misalnya satu tahun, triwulan, atau bulanan
4. Budget bahan baku sebaiknya dibuat atas dasar pemakaian bahan baku yang sebenarnya, untuk mempermudah pengendalian bahan baku

Anggaran bahan baku terdiri dari:

1. Anggaran Kebutuhan Bahan Baku

Disusun sebagai perencanaan jumlah bahan baku yang dibutuhkan untuk keperluan produksi pada periode mendatang. Kebutuhan diperinci menurut jenisnya dan macam barang yang dihasilkan. Anggaran kebutuhan baku untuk merencanakan jumlah fisik bahan mentah langsung yang diperlukan, bukan nilai nya dalam rupiah. Secara terperinci pada anggaran ini harus dicantumkan:

- Jenis barang jadi yang dihasilkan
- Jenis bahan baku yang digunakan
- Bagian-bagian yang dilalui dalam proses produksi
- Standar Penggunaan Bahan Baku

Standar Penggunaan bahan (SP) adalah bilangan berapa satuan bahan mentah yang diperlukan untuk menghasilkan 1 satuan barang jadi Ex: SP 2. untuk barang jadi A dengan bahan baku X. Artinya: untuk menghasilkan 1 unit barang A diperlukan 2 unit bahan baku X.

Contoh:

PT Alam Indah memproduksi 2 macam barang yaitu barang A dan barang B, dengan menggunakan bahan baku X, Y, Z. Rencana produksi 6 bulan mendatang adalah:

Bulan	A		B	
Januari	12.000		9.000	
Februari	13.000		10.000	
Maret	11.000		9.000	
April	14.000		8.000	
Mei	13.000		11.000	
Juni	15.000		12.000	
Barang	Bahan Baku			
	X	Y	Z	
A	3	2	2	
B	2	2	1	

Anggaran Kebutuhan Bahan Baku

		Bahan mentah X		Bahan mentah Y		Bahan mentah Z	
Barang A	Produksi	SP	Kebutuhan	SP	Kebutuhan	SP	Kebutuhan
Januari	12.000	3	36000	2	24000	2	24000
Februari	13.000		39000		26000		26000
Maret	11.000		33000		22000		22000
April	14.000		42000		28000		28000
Mei	13.000		39000		26000		26000
Juni	15.000		45000		30000		30000
Jumlah	78.000		234000		156000		156000
Barang B							
Januari	9.000	2	18000	2	18000	1	9000
Februari	10.000		20000		20000		10000
Maret	9.000		18000		18000		9000
April	8.000		16000		16000		8000
Mei	11.000		22000		22000		11000
Juni	12.000		24000		24000		12000
Jumlah	59.000		118000		118000		59000

2. Anggaran Pembelian Bahan Baku

Disusun sebagai perencanaan jumlah bahan baku yang harus dibeli pada periode yang akan datang. Berikut ini adalah konsep jumlah pembelian yang paling Ekonomis (*Economic Order Quantity*):

a. Biaya Pemesanan

Biaya ini berubah-ubah sesuai dengan frekuensi pemesanan, semakin besar jumlah setiap kali pemesanan, semakin rendah frekuensi pemesanan.

b. **Biaya Penyimpanan**

Semakin besar jumlah bahan baku setiap kali pemesanan maka biaya penyimpanannya akan semakin besar.

Untuk menghitung biaya yang dihasilkan, maka jumlah pembelian yang paling ekonomis (*Economic Order Quantity*) dapat dihitung dengan cara: Dimana:

R = jumlah bahan mentah yang akan dibeli dalam jangka waktu ttn

S = biaya pemesanan

P = harga per unit bahan baku

I = biaya penyimpanan yang dinyatakan dalam prosentase dari persediaan rata-rata

C/unit = biaya penyimpanan setiap unit bahan mentah

Contoh:

PT. Dunia memperkirakan kebutuhan bahan mentah selama tahun 2020 adalah 20.000kg. Setiap kali dipesan, akan dikeluarkan biaya sebesar Rp.200 sebagai biaya perangko. Harga per kg bahan mentah adalah Rp3000. Biaya penyimpanan akan sebesar 30% dari persediaan rata-rata. Hitung jumlah pembelian yang paling ekonomis!

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 RS}{PI}} = \sqrt{\frac{2 \times 20.000 \times 200}{3000 \times 0,30}}$$

$$EOQ = \sqrt{\frac{8.000.000}{900}} = \sqrt{8.888,89} = 94,3 \text{ kg}$$

3. Anggaran Persediaan Bahan Baku

Merupakan perencanaan yang terperinci atas kuantitas bahan mentah yang disimpan sebagai persediaan.

4. Anggaran Bahan Baku yang habis digunakan dalam produksi

Sebagai bahan baku yang disimpan sebagai persediaan, dan sebagian dipergunakan dalam proses produksi, anggaran ini

merencanakan nilai bahan mentah yang digunakan dalam satuan uang.

Istilah dalam persediaan bahan baku :

- a. *Stock out cost*
Adalah biaya yang dikeluarkan perusahaan akibat keterlambatan datangnya bahan baku yang dipesan.
- b. *Extra carrying cost*
Adalah biaya yang dikeluarkan akibat bahan baku yang dipesan perusahaan datangnya terlalu awal
- c. *Lead time*
Adalah jangka waktu sejak dilakukannya pemesanan sampai saat datangnya bahan baku yang dipesan dan siap dipakai dalam proses produksi
- d. *Re order point*
Adalah saat harus melakukan pemesanan kembali bahan baku yang diperlukan perusahaan.
- e. *Safety stock*
Adalah jumlah bahan baku yang harus selalu ada atau yang ditahan perusahaan menjelang datangnya bahan baku yang dipesan.

Contoh perhitungan *Reorder Point*

Menurut perkiraan, selama tahun 2021 PT. Genta membutuhkan bahan mentah sebanyak 15.000 kg. Untuk merencanakan kapan saat pemesanan yang tepat harus dilakukan, diamati 10 buah data pemesanan yang terjadi pada tahun-tahun sebelumnya. Dari pengamatan tersebut diperoleh kenyataan bahwa:

Lead time 2 hari= 4 buah

Lead time 3 hari= 33buah

Lead time 4 hari= 3 buah

Biaya penyimpanan bahan baku per kg per tahunnya adalah Rp.3. Biaya pemesanan adalah Rp.100. Apabila kehabisan

bahan baku maka dapat dicari bahan baku pengganti. Untuk itu dikeluarkan biaya sebesar Rp. 10 bagi setiap unit bahan baku pengganti.

Apabila 1 tahun dianggap 300 hari, dan persediaan bahan baku langsung (dimisalkan untuk 10 hari) hitung reorder point nya!

Jawaban:

Kebutuhan (R) = 15.000 kg *Carrying cost* = Rp.3/kg per tahun
Procurement cost = Rp.100 per order

Stock out cost = Rp. 10/kg

Lead Time	Frekuensi	Probabilitas
2 Hari	4	0,40
3 Hari	3	0,30
4 Hari	3	0,30

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 RS}{C/unit}} = \sqrt{\frac{2 \times 15.000 \times 100}{3}}$$

$$EOQ = \sqrt{\frac{3.000.000}{3}} = \sqrt{1.000.000} = 1000 \text{ kg}$$

$$\text{Frekuensi pemesanan} = \frac{15.000}{1000} = 15 \text{ kali}$$

$$\text{Carrying cost} = \frac{15.000 \times \text{Rp } 3}{300 \text{ hari}} = \text{Rp } 150$$

Extra carrying cost

Bila lead time 2 hari, maka *Extra Carrying Cost* (ECC) = 0 (karena 2 hari adalah waktu yang paling cepat, atau tidak mungkin lebih cepat lagi)

Bila lead time 3 hari, maka ECC = 1(0,4)(Rp150) = Rp 60

Ada kemungkinan bahwa bahan mentah datang dalam 2 hari (1 hari lebih cepat) dengan probabilitas 0,4

Bila lead time 5 hari, maka $ECC = 2(0,4)(Rp150) = Rp 120$

$ECC = 1(0,30)(Rp 150) = Rp 45$

$= Rp 120 (+) Rp 45 = Rp 165$

Ada kemungkinan bahwa bahan mentah datang dalam 2 hari (2 hari lebih cepat) dengan probabilitas 0,40 atau dalam 5 hari (1 hari lebih cepat) dengan probabilitas 0,30.

Stock Out Cost (SOC)

Kebutuhan bahan mentah perhari = $\frac{15.000}{300 \text{ hari}} = 50 \text{ Kg}$

Stock out cost per kg = Rp 10

Jika lead time 4 hari, maka $SOC = 0$ karena 4 hari merupakan waktu paling lama

Jika lead time 3 hari, maka

$SOC = 1(0,30)(50)(Rp.10) = Rp 150$

Ada kemungkinan bahwa bahan baku datang dalam 4 hari (1 hari lebih lambat) dengan probabilitas 0,30

Jika lead time 3 hari, maka:

$SOC = 2(0,30)(50)(Rp10) = Rp 300$

$= 1(0,30)(50)(Rp10) = \underline{Rp 150 (+)}$

Rp 450

Contoh

PT. Sriwijaya memberikan informasi keuangan yang berkaitan dengan pengelolaan persediaan bahan baku agar dapat dilaksanakan secara ekonomis, dan informasi yang diberikan adalah :

- Kebutuhan bahan baku 75000 unit pertahun
- Biaya penyimpanan adalah Rp 75 perunit
- Biaya pembelian setiap kali pesan adalah Rp 1000
- Persediaan minimal 1 bulan kebutuhan adalah kebutuhan selama 2 minggu
- Waktu datangnya pesanan 1 minggu (masa tenggang)

f. Setahun dihitung 50 minggu.

Diminta :

- Pembelian yang paling ekonomis
- Frekwensi pembelian dan kebutuhan selama seminggu
- Persediaan minimal dan kebutuhan masa tenggang
- Titik pemesanan kembali
- Biaya pemesanan setahun

Jawab :

Pembelian yang paling ekonomis.

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 RS}{C/unit}} = \sqrt{\frac{2 \times 75.000 \times 1000}{75}}$$

$$EOQ = 1414 \text{ unit}$$

$$\text{Frekwensi pembelian} = 75000 : 1414 = 53 \text{ kali}$$

$$\text{Kebutuhan 1 minggu} = 75000 : 50 = 1500 \text{ unit}$$

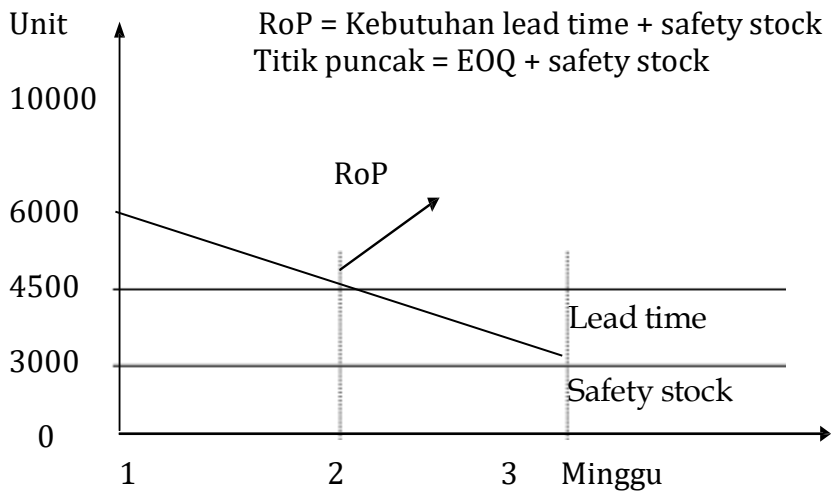
$$\text{Persediaan minimal} = 1500 \times 2 = 3000 \text{ unit}$$

(*safety stock*)

$$\text{Kebutuhan masa tenggang} = 1500 \times 1 = 1500 \text{ unit (masa tunggu)}$$

$$\text{Pemesanan kembali} = 3000 + 1500 = 4500 \text{ unit}$$

$$\text{Biaya pemesanan 1 tahun} = 53 \times 1000 = 53000$$



DAFTAR PUSTAKA

- Agus Ahyari. 1988. *Anggaran Perusahaan Pendekatan kuantitatif*, Yogyakarta, BPFE
- Edi Yanto, Nurfitriana, Ijma. 2022. *konsep Dasar Penganggaran Perusahaan*, Bandung, Widina Bhakti Persada .
- Gunawan Adisaputra. 1998. *Anggaran Perusahaan*, Yogyakarta, BPFE.
- Herispon. 2018. *Anggaran Perusahaan (Analisis dan Aplikasi)*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau, Pekanbaru
- Purwatiningsih, Maudy W. 1996. *Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Laba*, Jakarta, Salemba Empat.
- M. Nafarin. 2009. *Penganggaran Perusahaan*, Jakarta, Salemba Empat.

BAB 6

PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA KONVERSI DAN ANGGARAN BEBAN USAHA

Oleh Parju

6.1 Pengertian Anggaran

Suatu organisasi terdiri bagian bagian yang dipimpin oleh seorang manajer berkawajiban menyusun anggaran dibagiannya sesuai dengan tanggung jawab bagiannya dalam melaksanakan program programnya. Penetapan peran bagi manajer dalam melaksanakan program program dibagian yang dipimpinnya, ditetapkan melalui proses penyusunan anggaran.

Anggaran merupakan rencana dinyatakan dalam satuan uang, secara kuantitatif, berjangka waktu tertentu, umumnya satu tahun. Anggaran akan meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

6.2 Anggaran, Perencanaan, dan Pengendalian

Perencanaan memiliki hubungan yang sangat erat dengan pengendalian. Perencanaan merupakan tindakan apa yang seharusnya dilakukan dimasa depan, agar dapat mewujudkan tujuan perusahaan. Pandangan ke belakang merupakan langkah pengendalian, untuk memutuskan apakah yang sesungguhnya terjadi sesuai yang direncanakan sebelumnya. Penyimpangan dari hasil yang direncanakan dengan yang sesungguhnya dapat

digunakan untuk menyesuaikan anggaran, yaitu melihat ke masa depan kembali.

Unsur utama penyusunan anggaran, adalah rencana keuangan untuk masa depan; rencana keuangan mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Perencanaan jangka panjang diperlukan sebelum menyusun anggaran. Perencanaan jangka panjang mengidentifikasi aktivitas dan operasi di masa depan, setidaknya untuk lima tahun ke depan. Organisasi dapat menterjemahkan aktivitas dan operasi masa akan datang ke dalam tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

6.3 Fungsi Anggaran Biaya Konversi dan Beban Usaha

Anggaran biaya konversi dan beban usaha mempunyai beberapa fungsi, yaitu :

1. Pembuatan rencana jangka pendek biaya konversi dan beban usaha
2. Fungsi keuangan menjadi efisien, karena tenaga kerja merupakan permintaan terbesar dalam kas selama tahun tersebut.
3. Alat untuk mengkomunikasikan koordinasi kepada kepala bagian yang berkaitan dengan biaya konversi dan beban usaha
4. Anggaran biaya konversi berguna sebagai pedoman kerja, pengkoordinasian dan pengawasan kerja.
5. Memotivasi manajer bagian untuk mencapai tujuan bagian yang dipimpinnya
6. Fungsi personel menjadi lebih efisien melalui perencanaan efektif, pengarahan, dan pelatihan.
7. Pengendalian biaya konversi semakin baik.
8. Biaya konversi dianggarkan setiap produk, penting untuk pembuatan keputusan, seperti kebijakan tarif, jam kerja dan negosiasi serikat tenaga kerja.

9. Untuk penyusunan anggaran harga pokok barang yang diproduksi dan dijual.
10. Dasar penilaian prestasi para manajer

6.4 Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Biaya Konversi Dan Beban Usaha

Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam penyusunan anggaran biaya konversi dan beban usaha adalah sebagai berikut :

1. Standard yang ditetapkan perusahaan, berkaitan dengan biaya tenaga kerja langsung, overhead pabrik, administrasi dan pemasaran, biaya bahan pembantu, standard pemakaian listrik, standar jam kerja, standar tariff, dan juga biaya lainnya yang masuk dalam kategori biaya konversi dan beban usaha.
2. Jumlah unit diproduksi, meliputi rencana mengenai jenis produk, jumlah produk, kualitas produk, yang akan diproduksi dari waktu ke waktu, semakin banyak jumlah produksi, semakin besar biaya tenaga kerja langsung, overhead pabrik, administrasi dan pemasaran yang akan dianggarkan.
3. Sistem pembayaran upah yang dipakai perusahaan.
4. Metode penyusutan aktiva tetap dipakai oleh perusahaan.
5. Metode alokasi biaya yang dipakai perusahaan, untuk mengalokasikan biaya overhead pabrik ke produk.

6.5 Pendekatan Dalam Perencanaan Biaya Konversi Dan Beban Usaha

Rencana penyusunan anggaran biaya konversi dan beban usaha tergantung kepada; tersedianya standard waktu tenaga kerja, Standar tariff, metode pembayaran upah, jenis proses produksi, metode penyusutan dan pencatatan akuntansi biaya

yang memadai berkaitan dengan biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik, dan biaya usaha. Perencanaan yang dapat digunakan dalam menyusun anggaran yaitu :

1. Perencanaan dan penetapan waktu standard per unit produk, tarif upah per jam, menghasilkan biaya tenaga kerja langsung per unit .
2. Perencanaan dan penetapan jam standard, jam normal tenaga kerja langsung, yang dibutuhkan untuk setiap unit dari tiap produk, kemudian menetapkan tarif upah. tarif overhead variable.
3. Perencanaan dan penetapan waktu standard per unit dari produk dengan tarif biaya overhead variable per jam, menghasilkan biaya overhead pabrik variable langsung per unit.
4. Perencanaan dan penetapan Biaya overhead pabrik tetap total dibagi jam normal adalah biaya overhead pabrik tetap per jam.
5. Perencanaan dan penetapan perkiraan rasio dari biaya konversi dan beban usaha untuk pengukuran dari out put dapat direncanakan dengan realistis.

6.6 Anggaran Biaya Konversi

Biaya konversi merupakan jumlah dari biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi. Perhitungan biaya konversi adalah biaya tenaga kerja terkait dengan pengeluaran untuk tenaga kerja yang melakukan proses produksi secara langsung dan biaya overhead pabrik meliputi bahan pembantu, tenaga kerja tidak langsung dan penyusutan aktiva tetap yang digunakan dalam produksi. Perhitungan biaya konversi, akan dapat memberikan gambaran biaya produksi teridentifikasi dengan jelas

Adanya perhitungan biaya konversi para pemilik usaha dan manajer dapat melakukan pengukuran dan pelacakan terkait biaya

produksi lebih akurat. Pemilik usaha dapat menggunakan biaya konversi untuk melihat jika ada pemborosan yang terjadi serta dapat meningkatkan efisiensi terkait proses produksi yang dilakukan. Pemilik usaha dapat memakai informasi terkait biaya konversi untuk mengembangkan model dalam menetapkan harga produk dan melakukan perkiraan nilai produk jadi akhir. Pemilik usaha dapat menggunakan biaya konversi untuk penetapan biaya penjualan yang tertuang dalam laporan rugi laba. Biaya konversi banyak dipakai dalam industri manufaktur sebagai metrik untuk pengambilan keputusan produk.

Semua perusahaan yang melakukan produksi barang pun membutuhkan perhitungan tentang biaya konversi. Perhitungan Biaya konversi bermanfaat untuk memperkirakan biaya produksi, mengembangkan model penentuan harga produk, serta memperkirakan nilai persediaan produk jadi. Selain itu, para manajer dapat memakai hasil perhitungan biaya konversi untuk evaluasi proses produksi apakah sudah efisien atau perlu pengaturan lebih lanjut :

1. Anggaran biaya Tenaga kerja Langsung

Anggaran tenaga kerja langsung adalah rencana secara lebih terperinci tentang upah yang dibayarkan pada tenaga kerja langsung selama periode akan datang. Jumlah tenaga kerja langsung dan upah yang dibayarkan dalam proses produksi berhubungan langsung dengan jumlah produksi yang diinginkan perusahaan. Semakin besar upah dikeluarkan perusahaan, menunjukkan semakin lama proses pengerjaan suatu proses produksi.

Perencanaan dan pengendalian biaya tenaga kerja adalah penting, kegiatan ini meliputi :

- a. Kebutuhan tenaga kerja langsung.
- b. Penerimaan tenaga kerja,
- c. Pendidikan dan pelatihan tenaga kerja
- d. Pengukuran kinerja dari tenaga kerja

- e. Uraian tugas dan penilaian dan
- f. Negosiasi dengan serikat pekerja
- g. Adminstrasi upah dan gaji

Biaya tenaga kerja merupakan pengeluaran untuk membayar tenaga kerja yang terlibat secara langsung dalam pembuatan produk. Anggaran biaya tenaga kerja langsung mencakup kebutuhan tenaga kerja langsung, standar jam kerja dan tariff yang direncanakan untuk memproduksi berbagai jenis produk, kuantitas dan kualitas produk yang direncanakan dalam anggaran produksi.

Contoh :

Diketahui data produksi, kebutuhan jam per unit dan tarif biaya tenaga kerja langsung per jam PT Kumaira sebagai berikut :

	Januari	Februari	Maret	Total
Unit harus diproduksi	48.000	58.000	60.000	166.000
Kebutuhan jam/unit	4	4	4	4
Tarif BTKL per jam	\$9,25	\$9,25	\$9,25	\$9,25

Dari data diatas disusun anggaran biaya tenaga kerja adalah tampak sebagai berikut

	Januari	Februari	Maret	Total
Unit harus diproduksi	48.000	58.000	60.000	166.000
Kebutuhan jam/unit	4	4	4	4
Total kebutuhan jam	192.000	232.000	240.000	664.000
Tarif BTKL per jam	\$9,25	\$9,25	\$9,25	\$9,25
Total Biaya tenaga kerja	\$1.776.000	\$2.146.000	\$2.220.000	\$6.142.000

2. Anggaran biaya Biaya Overhead Pabrik

Anggaran biaya overhead pabrik adalah rencana rinci tentang beban biaya pabrik tidak langsung selama periode akan datang, didalamnya meliputi rencana tentang jenis biaya pabrik tidak langsung, jumlah biaya pabrik tidak langsung, dan waktu biaya pabrik tidak langsung tersebut dibebankan, masing-masing dikaitkan dengan departemen dimana biaya pabrik tidak langsung terjadi. Biaya tidak langsung meliputi semua biaya yang terjadi didalam lingkungan pabrik, tetapi tidak secara langsung berhubungan dengan kegiatan proses produksi. Di lingkungan pabrik ada dua departemen yaitu :

- Departemen produksi yang merupakan bagian yang menjalankan kegiatan produksi
- Departemen pembantu, merupakan bagian yang menjalankan kegiatan membantu kelancaran proses produksi, meliputi bagian administrasi pabrik, bagian bengkel, bagian tehnisi, bagian pemeliharaan, dan lainnya

Contoh :

Diketahui data produksi, kebutuhan jam per unit, tarif biaya overhead pabrik variable dan biaya overhead tetap PT Kumaira sebagai berikut :

	Januari	Februari	Maret	Total
Unit harus diproduksi	48.000	58.000	60.000	166.000
Kebutuhan jam/unit	4	4	4	4
Tarif overhead variable per jam	\$3,40	\$3,40	\$3,40	\$3,40
Anggaran Biaya overhead tetap	338.000	338.000	338.000	1.014.000

Dari data diatas disusun anggaran biaya overhead pabrik adalah tampak sebagai berikut :

	January	February	March	Total
Unit harus diproduksi	48.000	58.000	60.000	166.000
Kebutuhan jam/unit	4	4	4	4
Total kebutuhan jam	192.000	232.000	240.000	664.000
Tarif overhead variable per jam	\$3,40	\$3,40	\$3,40	\$3,40
Budgeted variable OH	\$652.800	\$788.800	\$816.000	\$2.257.600
Anggaran Biaya overhead tetap	\$338.000	\$338.000	\$338.000	\$1.014.000
Total Anggaran Biaya overhead	\$990.800	\$1.126.800	\$1.154.000	\$ 3.271.600

6.7 Anggaran Beban Usaha

Anggaran beban penjualan dan administrasi meliputi pengeluaran yang direncanakan untuk kegiatan bukan-produksi. Beban usaha meliputi beban administrasi dan beban penjualan dikelompokkan kedalam beban tetap dan variabel. Beban usaha biaya administrasi dan umum, komisi penjualan, biaya angkut, biaya penyusutan, dan perlengkapan, dikeluarkan adanya kegiatan Penjualan

Contoh :

Diketahui data penjualan, biaya administasi dan penjualan variable per unit, anggaran biaya administasi dan penjualan tetap, dan biaya tetap lain lain PT Kumaira sebagai berikut :

	Januari	Februari	Maret	Total
Unit Penjualan	40.000	50.000	60.000	150.000
Biaya Variable administrasi dan penjualan/ unit	\$3,60	\$3,60	\$3,60	\$3,60
Biaya tetap Admin dan Penjualan	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$150.000
Penyusutan	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$120.000
Biaya tetap Lain-lain	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$60.000

Dari data diatas disusun anggaran biaya beban usaha adalah tampak sebagai berikut

	January	February	March	Total
Unit Penjualan	40.000	50.000	60.000	150.000
Biaya Variable administrasi dan penjualan/ unit	\$3,60	\$3,60	\$3,60	\$3,60
Total biaya variable	\$144.000	\$180.000	\$216.000	\$540.000
Biaya tetap Admin dan Penjualan	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$150.000
Penyusutan	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$120.000
Lain-lain	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$60.000
Total biaya tetap	\$110.000	\$110.000	\$110.000	\$330.000
Total Biaya Admin dan Penjualan	\$254.000	\$290.000	\$326.000	\$870.000

6.8 Keterkaitan Antar Anggaran

Suatu anggaran disusun berurutan dimulai dari anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja, anggaran biaya overhead pabrik, anggaran beban usaha, anggaran persediaan barang jadi, anggaran harga pokok penjualan, anggaran rugi laba dan anggaran kas.

Sebagai ilustrasi keterkaitan antar anggaran dalam contoh sebagai berikut

Contoh : Anggaran operasional dan keuangan PT Hana

1. Anggaran penjualan

	Januari	Pebruari	Maret	Total
Unit Penjualan	80	100	120	300
Harga Jual	Rp60,000	Rp60,000	Rp60,000	Rp60,000
Anggaran Penjualan	Rp4,800,000	Rp6,000,000	Rp7,200,000	Rp18,000,000

2. Anggaran Produksi

	Januari	Februari	Maret	Total
Unit Penjualan	80	100	120	300
Persediaan akhir	80	96	96	96
Total kebutuhan	160	196	216	396
Persediaan awal	64	80	96	64
Unit harus diproduksi	96	116	120	332

3. Anggaran Pembelian bahan baku langsung
Bahan Baku Logam

	Januari	Pebruari	Maret	Jumlah
Unit Produksi	96	116	120	332
Kebutuhan bahan	5	5	5	5
Kebutuhan produksi	480	580	600	1660
Persediaan akhir	50	60	60	600
Total Kebutuhan	530	640	660	2260
Persediaan awal	200	50	60	200
Bahan baku dibeli	330	590	600	2060
Harga beli	Rp2,500	Rp2,500	Rp2,500	Rp2,500
Total biaya bahan	Rp825,000	Rp1,475,000	Rp1,500,000	Rp5,150,000

Komponen

	Januari	Pebruari	Maret	Jumlah
Unit Produksi	96	116	120	332
Kebutuhan bahan	3	3	3	3
Kebutuhan produksi	288	348	360	996
Persediaan akhir	300	360	360	360
Total Kebutuhan	588	708	720	1356
Persediaan awal	240	300	360	240
Bahan baku dibeli	348	408	360	1116
Harga beli	Rp2,000	Rp2,000	Rp2,000	Rp2,000
Total biaya bahan	Rp696,000	\$816,000	\$720,000	\$2,232,000

4. Anggaran tenaga kerja langsung

	Januari	Februari	Maret	Total
Unit harus diproduksi	96	116	120	332
Kebutuhan jam/unit	2	2	2	2
Total kebutuhan jam	192	232	240	664
Tarif per jam	Rp5,000	Rp5,000	Rp5,000	Rp5,000
Total Biaya tenaga kerja	Rp960,000	Rp1,160,000	Rp1,200,000	Rp3,320,000

5. Anggaran Overhead

	Januari	Februari	Maret	Total
Total kebutuhan jam	192	232	240	664
Tari overhead variable	Rp50	Rp50	Rp50	Rp50

Budgeted variable OH	Rp9,600	Rp11,600	Rp12,000	Rp33,200
Budgeted fixed OH	Rp250,000	Rp250,000	Rp250,000	Rp750,000
Total overhead	Rp259,600	Rp261,600	Rp262,000	Rp783,200

Kapasitas normal =10.000 jam

6. Anggaran Biaya Administrasi dan Penjualan

	Januari	Februari	Maret	Total
Unit Penjualan	80	100	120	300
Biaya Variable administrasi dan penjualan/ unit	Rp90	Rp90	Rp90	Rp90
Total biaya variable	Rp7,200	Rp9,000	Rp10,800	Rp27,000
Biaya tetap Admin dan Penjualan	Rp25,000	Rp25,000	Rp25,000	Rp25,000
Penyusutan	Rp20,000	Rp20,000	Rp20,000	Rp60,000
Lain-lain	Rp10,000	Rp10,000	Rp10,000	Rp30,000
Total biaya tetap	Rp55,000	Rp55,000	Rp55,000	Rp165,000
Total Biaya Admin dan Penjualan	Rp62,200	Rp64,000	Rp65,800	Rp192,000

7. Anggaran Persediaan Akhir Barang Jadi

Jenis Biaya				Jumlah
Bahan Baku	Logam	10 unit	Rp2,500	Rp12,500
	Komponen	6 unit	Rp2,000	Rp6,000
Tanaga Kerja Langsung		4 jam	Rp5,000	Rp10,000
Overhead				
Variabel		4 jam	Rp50.00	Rp100
Tetap		4 jam	Rp25.00	Rp50
Jumlah				Rp28,650

Persediaan akhir Barang Jadi = 96 units xRp 28.650=
Rp2.750.400

8. Anggaran Harga Pokok Penjualan

Jenis Biaya				Jumlah
Bahan Baku	Units	Unit cost		
-Logam	1660	Rp2.500	Rp4,650,000	
-Komponen	996	Rp2.000	Rp2,232,000	Rp 6.882.000
Tanaga Kerja Langsung				Rp 3,320,000
Overhead				Rp 783,200
Persediaan awal barang jadi	32	Rp28.650		Rp 916.800
Barang siap dijual				Rp11.902.000
Persediaan akhir	48	Rp28.650		Rp 1.375.200
Anggaran harga pokok penjualan				Rp10.526.000

9. Anggaran rugi laba

Penjualan		Rp18,000,000
Harga Pokok Penjualan		Rp10.526.000
Laba Kotor		Rp7.474.000
Biaya Administrasi dan Penjualan		192.000
Laba sebelum pajak		Rp5.54.000

10. Anggaran kas

	Januari	Februari	Maret	Total
Saldoawal	Rp1,000,000	Rp2,997,200	2.952.400	Rp1,000,000
Kas diterima	Rp4,800,000	Rp6,000,000	Rp7,200,000	Rp18,000,000
Kas tersedia	Rp5,800,000	Rp8,997,200	Rp7,200,000	Rp19,000,000
Dikurangi				
Pembelian	Rp1,521,000	Rp2,291,000	Rp2,220,000	Rp7,382,000
Tenaga kerja	Rp960,000	Rp1,160,000	Rp1,200,000	Rp3,320,000
Overhead	Rp259,600	Rp261,600	Rp262,000	Rp783,200
Admin dan penjualan	Rp62,200	Rp64,000	Rp65,800	Rp192,000
Total pengeluaran	Rp2,802,800	Rp3,776,600	Rp3,747,800	Rp11,677,200
Saldo kas akhir Sementara	Rp2,997,200	Rp5,220,600	Rp3,452,200	Rp4,802,200
Pinjam	Rp0	Rp0	Rp0	Rp0
Bayar bunga	0	0	0	0
Saldo Kas akhir	Rp2,997,200	Rp5,220,600	Rp3,452,200	Rp4,802,200

Saldo kas awal Rp 1.000.000

DAFTAR PUSTAKA

- Edi Yanto, Nurfitriana, dan Ijma* 2022, Penganggaran Perusahaan, Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung
- Herispon*, 2015, Buku Ajar Anggaran Perusahaan Analisis dan Aplikasi, Akademi Keuangan dan Perbankan riau, Sekolah tinggi Ilmu Ekonomi Riau, Pekan baru
- Hansen, Don R., Mowen Maryanne M., 2016, Managerial Accounting, 8th edition, Penerjemah Deny Arnos Kwary, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi, 2001, Akuntansi Manajemen, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Mas'ud Machfoedz dan Mahmudi* 2003, Akuntansi Manajemen, Pusat Penerbitan Universitas Terbuka , Jakarta.
- Nafarin, M*, 2023, Modul 1 Gambaran Umum Penganggaran Perusahaan.

BAB 7

PENYUSUNAN ANGGARAN PIUTANG

Oleh Sri Suyati

7.1 Pendahuluan

Penyusunan anggaran piutang adalah proses perencanaan dan estimasi jumlah piutang yang diharapkan akan diterima oleh suatu perusahaan dalam periode waktu tertentu. Anggaran piutang membantu perusahaan untuk mengantisipasi penerimaan kas di masa depan yang berasal dari penjualan barang atau jasa dengan kredit.

Langkah-langkah yang umum dilakukan dalam pendahuluan anggaran piutang meliputi:

1. Analisis Histori
Perusahaan harus menganalisis data historis mengenai penjualan kredit dan periode pembayaran piutang dari pelanggan. Data ini akan membantu dalam memahami tren penjualan kredit, pola pembayaran pelanggan, dan lamanya periode tunggakan piutang.
2. Proyeksi Penjualan
Berdasarkan analisis historis dan proyeksi bisnis, perusahaan harus mengestimasi jumlah penjualan kredit yang diharapkan untuk periode yang akan datang. Proyeksi penjualan ini harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti tren pasar, strategi penjualan, dan kondisi ekonomi.
3. Estimasi Pembayaran
Perusahaan perlu mengestimasi lamanya periode pembayaran piutang dari pelanggan. Hal ini dapat dilakukan dengan mempertimbangkan kebijakan pembayaran yang ada,

pengalaman historis, dan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi pembayaran piutang.

4. Penentuan Persentase Penerimaan

Setelah estimasi penjualan dan pembayaran, perusahaan perlu menentukan persentase penerimaan piutang yang diharapkan. Persentase ini mencerminkan perkiraan persentase piutang yang dapat diterima dalam periode waktu tertentu. Persentase ini dapat didasarkan pada pengalaman historis atau pertimbangan lain yang relevan.

5. Perhitungan Anggaran

Dengan menggabungkan estimasi penjualan, periode pembayaran, dan persentase penerimaan, perusahaan dapat melakukan perhitungan untuk mendapatkan anggaran piutang yang diharapkan. Anggaran ini akan memberikan perkiraan jumlah penerimaan kas dari penjualan kredit dalam periode waktu tertentu

Pendahuluan anggaran piutang membantu perusahaan dalam merencanakan kebutuhan kas di masa depan dan mengelola risiko yang terkait dengan piutang. Selain itu, anggaran piutang juga dapat menjadi dasar untuk mengawasi dan mengukur kinerja departemen penagihan serta mengidentifikasi pelanggan dengan tingkat risiko pembayaran yang tinggi.

Berikut ini adalah beberapa materi yang terkait dengan anggaran piutang:

7.2 Pengertian Piutang

Piutang timbul dari penjualan barang ataupun jasa karena terdapat kebijakan secara kredit menurut Baridwan (2004:120), yaitu: Pembeli membutuhkan barang dan jasa secara langsung, namun tidak bisa mereka bayar secara langsung atau lebih menyukai untuk membayar secara kredit atau cicil. Penjual dapat menjual lebih banyak dengan melakukan penjualan kredit dibandingkan dengan hanya melakukan penjualan tunai. Menurut

Warren, Reeve, Fess (2005:3), “piutang usaha (*account receivable*) timbul akibat adanya penjualan kredit. Sebagian besar perusahaan menjual secara kredit agar dapat menjual lebih banyak produk atau jasa. Istilah piutang meliputi semua klaim dalam bentuk uang terhadap entitas lainnya, termasuk individu, perusahaan atau organisasi lainnya.

Anggaran merupakan sejumlah uang yang dihabiskan dalam periode tertentu untuk melaksanakan suatu program. Tidak ada satu perusahaanpun yang memiliki anggaran yang tidak terbatas, sehingga proses penyusunan anggaran menjadi hal penting dalam sebuah proses perencanaan.

Proses penyusunan anggaran Secara garis besar, terbagi menjadi dua, yakni:

1. Dari atas ke bawah (*top-down*) Proses penyusunan anggaran dari atas ke bawah ini secara garis besar berupa pemberian sejumlah uang dari pihak atasan kepada para karyawannya agar menggunakan uang yang diberikan tersebut untuk menjalankan sebuah program. Terdapat 5 metode penyusunan anggaran dari atas ke bawah:
 - a. Metode kemampuan (*The affordable method*) adalah metode di mana perusahaan menggunakan sejumlah uang yang ada untuk kegiatan operasional dan produksi tanpa mempertimbangkan efek pengeluaran tersebut,
 - b. Metode pembagian semena-mena (*Arbitrary allocation method*) merupakan proses pendistribusian anggaran yang tidak lebih baik dari metode sebelumnya. Metode ini tidak berdasar pada teori, tidak memiliki tujuan yang jelas, dan tidak membuat konsep pendistribusian anggaran dengan baik.
 - c. Metode persentase penjualan (*Percentage of sales*) menggambarkan efek yang terjadi antara kegiatan iklan

dan promosi yang dilakukan dengan persentase peningkatan penjualan di lapangan. Metode ini mendasarkan pada dua hal, yaitu persentase penjualan dan sejumlah pengembalian yang diterima dari aktivitas periklanan dan promosi yang dilakukan.

- d. Melihat pesaing (*Competitive parity*) karena sebenarnya tidak ada perusahaan yang tidak mau tahu akan keadaan pesaingnya. Tiap perusahaan akan berusaha untuk melakukan promosi yang lebih baik dari para pesaingnya dengan tujuan untuk menguasai pangsa pasar.
- e. Pengembalian investasi (*Return of investment*) merupakan pengembalian keuntungan yang diharapkan oleh perusahaan terkait dengan sejumlah uang yang telah dikeluarkan untuk iklan dan aktivitas promosi lainnya. Sesuai dengan arti katanya, investasi berarti penanaman modal dengan harapan adanya pengembalian modal suatu hari.

2. Dari bawah ke atas (*bottom-up*).

Merupakan proses penyusunan anggaran berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan anggaran ditentukan belakangan setelah tujuan selesai disusun. Proses penyusunan anggaran dari bawah ke atas merupakan komunikasi strategis antara tujuan dengan anggaran. Terdapat 3 metode dasar proses penyusunan anggaran dari bawah ke atas:

- a. Metode tujuan dan tugas (*Objective and task method*) dengan menegaskan pada penentuan tujuan dan anggaran yang disusun secara beriringan. Terdapat 3 langkah yang ditempuh dalam langkah ini, yakni penentuan tujuan, penentuan strategi dan tugas yang harus dikerjakan, dan perkiraan anggaran yang

dibutuhkan untuk mencapai tugas dan strategi tersebut.

- b. Metode pengembalian berkala (*Payout planning*) menggunakan prinsip investasi di mana pengembalian modal diterima setelah waktu tertentu. Selama tahun pertama, perusahaan akan mengalami rugi dikarenakan biaya promosi dan iklan masih melebihi keuntungan yang diterima dari hasil penjualan. Pada tahun kedua, perusahaan akan mencapai titik impas (*break even point*) antara biaya promosidengan keuntungan yang diterima. Setelah memasuki tahun ketiga, barulah perusahaan akan menerima keuntungan penjualan. Strategi ini hasilnya dirasakan dalam jangka panjang.
- c. Metode perhitungan kuantitatif (*Quantitative models*) menggunakan sistem perhitungan statistik dengan mengolah data yang dimasukkan dalam komputer dengan teknik analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*). Metode ini jarang digunakan karena kompleks dalam pemakaiannya.

Faktor-faktor apa saja yang perlu diperhatikan dalam menyusun anggaran :

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan.
2. Data-data tahun sebelumnya
3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi
4. Pengetahuan tentang tak tik, sebagai pesaing dan gerak pesaing
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah
6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan

Tujuan disusunnya Anggaran :

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan
3. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana sehingga dapat memudahkan pengawasan
4. Merasionalkan sumber dana dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal
5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran, lebih jelas dan nyata terlihat
6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Manfaat Anggaran :

1. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat penilaian kelebihan dan kekurangan pegawai.
3. Dapat memotivasi karyawan karena ada tujuan/sasaran yang akan dicapai
4. Menimbulkan rasa tanggung jawab pegawai.
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
6. Sumber daya yang dapat dimanfaatkan seefisien mungkin

Kelemahan Anggaran :

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga.

3. Pihak yang merasa dipaksa melaksanakan anggaran, dapat menggerutu dan menentang. Sehingga pelaksanaan anggaran menjadi kurang efektif.

Anggaran Piutang adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang sejumlah piutang perusahaan beserta perubahan-perubahannya dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang. Anggaran piutang menunjukkan besarnya piutang dari transaksi-transaksi penjualan secara kredit yang dilakukan perusahaan. Anggaran tersebut menerangkan mengenai jumlah piutang yang tertagih dari waktu ke waktu, serta menunjukkan pula sisa piutang yang belum tertagih dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang.

Beberapa langkah-langkah didalam menyusun anggaran piutang, antara lain:

1. Menentukan besarnya jumlah penjualan yang dihasilkan oleh perusahaan dalam jangka tertentu
2. Menentukan besarnya piutang tak tertagih yang harus dicadangkan.
3. Mengetahui atau mengidentifikasi besarnya *term of payment*
4. Perhatikan kemungkinan adanya bunga untuk penjualan kredit.
5. Menyusun ke dalam bentuk tabel-tabel yang sistematis.

Manfaat yang diperoleh perusahaan dengan menyusun anggaran piutang, antara lain:

1. Dapat diperkirakan posisi piutang pada berbagai waktu.
2. Dapat diketahuinya jumlah piutang yang sudah waktunya untuk ditagih.
3. Dapat diperkirakan arus kas yang berasal dari penjualan kredit.

7.3 Proses Penjualan dan Penerimaan Piutang

Proses penjualan dan penerimaan piutang merujuk pada serangkaian langkah yang terjadi saat perusahaan menjual barang atau jasa kepada pelanggan dan menerima pembayaran dalam bentuk piutang. Proses ini melibatkan pencatatan penjualan, pembuatan faktur kepada pelanggan, penerimaan piutang, dan pencatatan pembayaran. Berikut adalah langkah-langkah dalam proses penjualan dan penerimaan piutang:

1. Pencatatan Penjualan:
 - a. Setelah barang atau jasa dijual kepada pelanggan, penjualan tersebut dicatat dalam sistem akuntansi perusahaan. Informasi yang dicatat meliputi jumlah penjualan, tanggal penjualan, dan identitas pelanggan.
 - b. Pencatatan penjualan ini dapat dilakukan secara manual menggunakan jurnal penjualan atau melalui sistem komputerisasi seperti perangkat lunak akuntansi atau sistem ERP (*Enterprise Resource Planning*).
2. Pembuatan Faktur:
 - a. Setelah penjualan dicatat, perusahaan membuat faktur kepada pelanggan. Faktur ini berisi rincian penjualan, termasuk jumlah barang atau jasa yang dibeli, harga, total pembayaran, dan tanggal jatuh tempo pembayaran.
 - b. Faktur dapat dicetak dan dikirim kepada pelanggan melalui pos, atau secara elektronik melalui email atau platform elektronik lainnya.
3. Pengiriman Faktur dan Penerimaan Piutang:
 - a. Setelah faktur dikirimkan kepada pelanggan, perusahaan menunggu pembayaran dari pelanggan sesuai dengan jatuh tempo yang telah ditentukan.
 - b. Pelanggan dapat melakukan pembayaran secara tunai, transfer bank, cek, atau melalui metode pembayaran

elektronik, tergantung pada kesepakatan yang telah dibuat sebelumnya.

4. Pencatatan Penerimaan Piutang:

- a. Ketika perusahaan menerima pembayaran dari pelanggan, penerimaan piutang dicatat dalam sistem akuntansi. Informasi yang dicatat meliputi jumlah pembayaran, tanggal penerimaan, dan nomor faktur yang terkait.
- b. Pencatatan ini memungkinkan perusahaan untuk melacak piutang yang telah dibayar dan yang masih tertunda.

5. Pencatatan Pembayaran:

- a. Selanjutnya, pembayaran yang diterima dicatat dalam buku kas atau dalam akun bank perusahaan, tergantung pada metode pembayaran yang digunakan oleh pelanggan.
- b. Pencatatan ini memastikan bahwa pembayaran tercatat dengan akurat dalam catatan keuangan perusahaan.

Proses penjualan dan penerimaan piutang memiliki peran penting dalam menghasilkan pendapatan perusahaan dan mengelola aliran kas. Dengan mengikuti langkah-langkah tersebut, perusahaan dapat mencatat penjualan dengan benar, mengeluarkan faktur kepada pelanggan, dan mengelola piutang dengan efisien.

Penting untuk menjaga ketepatan pencatatan penjualan dan penerimaan piutang agar informasi keuangan perusahaan tetap akurat dan terpercaya. Selain itu, pemantauan dan penagihan piutang yang tertunda juga penting untuk memastikan arus kas yang lancar dan mengurangi risiko tunggakan piutang yang berlebihan.

Contoh Soal:

Perusahaan ABC ingin menyusun anggaran piutang untuk tahun berikutnya. Berdasarkan analisis historis, mereka mengetahui bahwa persentase penjualan kredit rata-rata adalah 60% dari total penjualan. Rata-rata jatuh tempo pembayaran adalah 30 hari setelah tanggal penjualan. Perusahaan memproyeksikan penjualan keseluruhan sebesar \$500.000 untuk tahun berikutnya. Berapakah perkiraan nilai piutang yang akan dihasilkan dan jumlah pembayaran tunai yang diharapkan?

Langkah 1: Menghitung Penjualan Kredit

Penjualan kredit = Persentase penjualan kredit $\times$ Total penjualan

Penjualan kredit = $0,60 \times \$500.000$

Penjualan kredit = \$300.000

Langkah 2: Menghitung Nilai Piutang yang Diharapkan

Nilai piutang = Penjualan kredit

Nilai piutang = \$300.000

Langkah 3: Menghitung Jumlah Pembayaran Tunai

Penjualan tunai = Total penjualan - Penjualan kredit

Penjualan tunai = \$500.000 - \$300.000

Penjualan tunai = \$200.000

Jadi, perkiraan nilai piutang yang akan dihasilkan adalah \$300.000, dan jumlah pembayaran tunai yang diharapkan adalah \$200.000.

Dalam menyusun anggaran piutang, perusahaan perlu mempertimbangkan estimasi pembayaran tunai dan kredit serta menentukan strategi pengelolaan piutang yang efektif untuk memastikan kelancaran arus kas perusahaan dan pengumpulan piutang yang optimal.

Berikut adalah contoh tabel yang mencakup jawaban sebelumnya dalam satu kesatuan:

Tabel 7.1. Jumlah piutang Perusahaan ABC

	Januari	Februari	Maret	Total
Proyeksi Penjualan	\$500.000	\$450.000	\$550.000	\$2.000.000
Persentase penjualan kredit	60 %	55 %	65 %	
Jumlah penjualan kredit	\$ 300.000	\$ 247.500	\$357.500	\$ 1.250.000
Jumlah pembayaran tunai	\$ 200.000	\$ 202.500	\$ 192.500	\$ 807.500
Jumlah piutang	\$ 300.000	\$ 247.500	\$ 357.500	\$ 1.192.500

Dengan menyajikan anggaran piutang dalam bentuk tabel, perusahaan dapat dengan jelas melihat proyeksi penjualan, penjualan kredit, pembayaran tunai, dan jumlah piutang pada setiap bulan dalam periode anggaran. Hal ini memudahkan perencanaan keuangan dan pengambilan keputusan terkait pengelolaan piutang.

7.4 Syarat dan Ketentuan Penjualan Kredit

Materi ini menjelaskan syarat-syarat yang ditetapkan perusahaan dalam memberikan kredit kepada pelanggan. Hal ini mencakup pembatasan kredit, persyaratan pembayaran, dan kebijakan penagihan.

Berikut adalah penjabaran mengenai syarat dan ketentuan penjualan kredit:

1. Pembatasan Kredit:

- a. Perusahaan menetapkan batasan kredit maksimum yang dapat diberikan kepada pelanggan. Batasan ini didasarkan pada faktor-faktor seperti reputasi pelanggan, riwayat pembayaran sebelumnya, kemampuan pelanggan untuk membayar, dan risiko kredit yang terkait.
- b. Pembatasan kredit bertujuan untuk mengontrol risiko piutang yang tidak tertagih dan memastikan bahwa pelanggan memiliki kapasitas finansial yang memadai untuk membayar kembali piutang.

2. Persyaratan Pembayaran:

- a. Perusahaan menetapkan persyaratan pembayaran yang harus dipenuhi oleh pelanggan yang memperoleh penjualan kredit. Persyaratan ini mencakup jatuh tempo pembayaran, misalnya 30 hari setelah tanggal faktur atau 60 hari setelah tanggal faktur.
- b. Selain itu, perusahaan juga dapat menentukan persyaratan lain seperti pembayaran dengan metode tertentu (transfer bank, cek, atau kartu kredit), pembayaran dalam mata uang tertentu, atau persyaratan tambahan sesuai dengan kebijakan internal perusahaan.

3. Kebijakan Penagihan:

- a. Perusahaan memiliki kebijakan penagihan yang mengatur langkah-langkah yang diambil jika pelanggan tidak membayar tepat waktu atau mengalami tunggakan pembayaran.
- b. Kebijakan penagihan mencakup prosedur pengiriman pengingat pembayaran, telepon penagihan, atau surat

penagihan resmi kepada pelanggan yang telah melewati jatuh tempo pembayaran.

- c. Jika upaya penagihan awal tidak berhasil, perusahaan dapat mengambil tindakan lebih lanjut seperti mengirimkan surat somasi, menggunakan jasa agen penagihan eksternal, atau mengambil langkah hukum untuk mengumpulkan piutang.

4. Evaluasi Kredit:

- a. Sebelum memberikan kredit kepada pelanggan baru, perusahaan dapat melakukan evaluasi kredit terlebih dahulu. Hal ini melibatkan pengecekan latar belakang keuangan dan kredit pelanggan baru, termasuk melihat catatan pembayaran sebelumnya, informasi keuangan seperti laporan keuangan atau laporan kredit, dan referensi dari pihak ketiga.
- b. Evaluasi kredit membantu perusahaan dalam menentukan apakah memberikan kredit kepada pelanggan baru merupakan risiko yang dapat diterima dan memastikan bahwa pembayaran akan dilakukan tepat waktu.

Dengan memiliki syarat dan ketentuan penjualan kredit yang jelas, perusahaan dapat mengelola risiko kredit, meningkatkan arus kas, dan meminimalkan risiko piutang yang tidak tertagih. Selain itu, kebijakan penagihan yang efektif juga penting untuk mengoptimalkan pengumpulan piutang dan memastikan likuiditas perusahaan.

Contoh

Perusahaan XYZ memiliki syarat dan ketentuan penjualan kredit sebagai berikut:

Batasan kredit maksimum: \$10.000

Persyaratan pembayaran: Jatuh tempo pembayaran adalah 30 hari setelah tanggal faktur.

Kebijakan penagihan: Jika pelanggan tidak membayar tepat waktu, perusahaan akan mengirimkan pengingat pembayaran setelah 10 hari melewati jatuh tempo. Jika pembayaran masih belum dilakukan setelah 20 hari melewati jatuh tempo, perusahaan akan melakukan telepon penagihan. Jika tunggakan masih berlanjut setelah 30 hari melewati jatuh tempo, perusahaan akan mengirimkan surat penagihan resmi dan mempertimbangkan tindakan lebih lanjut.

Contoh tabel

Batasan Kredit maksimum	\$ 10.000
Persyaratan Pembayaran	30 hari
Kebijakan Penagihan	
Pengingat Pembayaran	10 hari
Telepon Penagihan	20 hari
Surat Penagihan	30 hari

Dalam tabel di atas, terdapat kolom untuk menampilkan syarat dan ketentuan penjualan kredit yang ditetapkan oleh perusahaan. Setiap kolom menyajikan informasi yang relevan, seperti batasan kredit maksimum, persyaratan pembayaran dengan menunjukkan jatuh tempo pembayaran, dan langkah-langkah penagihan yang akan diambil.

7.5 Penaksiran Piutang Usaha

Materi ini membahas metode yang digunakan untuk memperkirakan jumlah piutang yang akan diterima dari penjualan kredit. Metode-metode ini melibatkan analisis historis, tren penjualan, dan pengalaman perusahaan dalam mengumpulkan piutang.

Penaksiran piutang usaha adalah proses memperkirakan jumlah piutang yang kemungkinan akan diterima dari penjualan kredit. Hal ini penting dalam perencanaan keuangan perusahaan dan membantu mengelola arus kas serta risiko piutang yang tidak

tertagih. Berikut ini adalah beberapa metode yang digunakan dalam penaksiran piutang usaha:

1. Analisis Historis:

- a. Metode ini melibatkan penggunaan data historis mengenai pola pembayaran dari pelanggan sebelumnya.
- b. Perusahaan menganalisis rata-rata lamanya pembayaran dari pelanggan, tingkat keterlambatan pembayaran, dan pola-pola pembayaran lainnya.
- c. Berdasarkan data historis tersebut, perusahaan dapat memperkirakan tingkat pembayaran yang diharapkan dari penjualan kredit di masa mendatang.

2. Analisis Tren Penjualan:

- a. Metode ini menggunakan data penjualan historis untuk memperkirakan piutang usaha.
- b. Perusahaan menganalisis tren penjualan dalam jangka waktu tertentu, seperti pertumbuhan penjualan bulanan atau tahunan.
- c. Berdasarkan tren tersebut, perusahaan dapat memperkirakan jumlah penjualan kredit yang kemungkinan akan terjadi di masa depan, dan dengan demikian, memperkirakan jumlah piutang yang akan diterima.

3. Metode Persentase Penjualan:

- a. Metode ini melibatkan penggunaan persentase tertentu dari penjualan kredit dalam periode yang ditentukan.
- b. Persentase ini didasarkan pada pengalaman perusahaan atau industri terkait.
- c. Misalnya, perusahaan dapat menggunakan persentase historis dari penjualan kredit terhadap total penjualan sebagai acuan untuk memperkirakan piutang usaha di masa mendatang.

4. Pendekatan Berdasarkan Pengalaman:

- a. Metode ini menggunakan pengalaman perusahaan dalam mengumpulkan piutang dari pelanggan.
- b. Berdasarkan pengetahuan dan pemahaman yang dimiliki, perusahaan dapat membuat perkiraan berdasarkan profil dan kebiasaan pembayaran pelanggan tertentu.
- c. Pendekatan ini mempertimbangkan karakteristik unik dari pelanggan dan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi pembayaran.

Dalam melakukan penaksiran piutang usaha, perusahaan dapat menggunakan satu atau kombinasi dari metode-metode di atas. Pemilihan metode yang tepat tergantung pada karakteristik perusahaan, data yang tersedia, dan kebutuhan perencanaan keuangan. Dengan melakukan penaksiran piutang usaha secara akurat, perusahaan dapat membuat proyeksi yang lebih baik terkait arus kas, kebijakan kredit, dan pengelolaan risiko piutang. Hal ini penting dalam menjaga kestabilan keuangan dan pertumbuhan perusahaan.

7.6 Pengendalian Piutang

Materi ini mencakup strategi dan kebijakan yang digunakan perusahaan untuk mengendalikan piutang dan meminimalkan risiko tunggakan. Ini termasuk penilaian kredit pelanggan, pemantauan pembayaran, dan tindakan penagihan jika terjadi tunggakan. Pengendalian piutang adalah proses mengelola dan meminimalkan risiko piutang yang tidak tertagih. Ini melibatkan penerapan strategi dan kebijakan yang efektif untuk penilaian kredit pelanggan, pemantauan pembayaran, dan penagihan tunggakan. Berikut ini adalah beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengendalian piutang:

1. Penilaian Kredit Pelanggan:
 - a. Perusahaan harus memiliki kebijakan dan prosedur yang jelas dalam menilai kredit pelanggan sebelum memberikan penjualan kredit.
 - b. Penilaian kredit melibatkan evaluasi keuangan pelanggan, riwayat pembayaran sebelumnya, referensi dari pihak ketiga, dan faktor-faktor lain yang relevan.
 - c. Dengan melakukan penilaian yang cermat, perusahaan dapat mengurangi risiko memberikan kredit kepada pelanggan yang memiliki kemungkinan kecil untuk membayar tepat waktu.
2. Pemantauan Pembayaran:
 - a. Perusahaan perlu memantau pembayaran pelanggan secara teratur untuk mengidentifikasi potensi tunggakan pembayaran.
 - b. Proses pemantauan dapat meliputi pembuatan jadwal pembayaran, pengingat pembayaran, dan pelacakan pembayaran yang masuk.
 - c. Dengan memantau pembayaran secara proaktif, perusahaan dapat mengidentifikasi pelanggan yang memiliki kecenderungan pembayaran terlambat atau tidak konsisten, dan segera mengambil tindakan yang tepat.
3. Kebijakan dan Prosedur Penagihan:
 - a. Perusahaan harus memiliki kebijakan dan prosedur yang jelas dalam menangani tunggakan pembayaran.
 - b. Kebijakan penagihan harus mencakup langkah-langkah yang akan diambil untuk mengingatkan pelanggan tentang pembayaran yang tertunggak, seperti pengiriman surat atau telepon penagihan.

- c. Jika langkah-langkah penagihan awal tidak berhasil, perusahaan harus memiliki kebijakan untuk mengambil tindakan lebih lanjut, seperti mengirimkan surat somasi, menggunakan jasa agen penagihan eksternal, atau mengambil langkah hukum
4. Sistem Informasi dan Pelaporan:
- a. Perusahaan harus memiliki sistem informasi yang memadai untuk memantau piutang dan melacak aktivitas penagihan.
 - b. Sistem tersebut dapat meliputi pencatatan penjualan, pembayaran, tunggakan, dan komunikasi dengan pelanggan terkait penagihan.
 - c. Laporan berkala tentang status piutang, usia piutang, dan performa penagihan dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi masalah dan mengambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.

Dengan menerapkan strategi dan kebijakan pengendalian piutang yang efektif, perusahaan dapat mengurangi risiko piutang yang tidak tertagih, meningkatkan likuiditas, dan menjaga kesehatan keuangan. Pengendalian yang baik juga membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, mengoptimalkan arus kas, dan meningkatkan kepercayaan pelanggan dalam melakukan transaksi kredit dengan perusahaan.

Contoh Soal:

Perusahaan ABC memiliki kebijakan penjualan kredit dengan syarat pembayaran 30 hari setelah tanggal faktur. Perusahaan tersebut ingin memantau pembayaran pelanggan dan mengidentifikasi pelanggan yang memiliki tunggakan pembayaran. Berikut adalah data pembayaran dari beberapa pelanggan:

Pelanggan A:

Tanggal Faktur: 1 Januari 2023

Jumlah Tagihan: \$5.000

Tanggal Pembayaran: 20 Januari 2023

Pelanggan B:

Tanggal Faktur: 10 Februari 2023

Jumlah Tagihan: \$3.000

Tanggal Pembayaran: 5 Maret 2023

Pelanggan C:

Tanggal Faktur: 15 Maret 2023

Jumlah Tagihan: \$8.000

Tanggal Pembayaran: 25 April 2023

Buatlah tabel untuk memantau pembayaran pelanggan dan identifikasi tunggakan pembayaran.

Jawab :

Pelanggan	Tanggal faktur	Jumlah tagihan	Tanggal Pembayaran	Tunggakan
A	1 Januari 2023	\$ 5.000	20 Januari 2023	-
B	10 Februari 2023	\$ 3.000	5 Maret 2023	\$ 3.000
C	15 Maret 2023	\$ 8.000	25 April 2023	\$ 8.000

Dari contoh di atas, dapat dilihat bahwa Pelanggan B dan Pelanggan C memiliki tunggakan pembayaran. Pelanggan B memiliki tunggakan sebesar \$3.000, sedangkan Pelanggan C memiliki tunggakan sebesar \$8.000.

Dengan menggunakan tabel ini, perusahaan dapat dengan mudah memantau pembayaran pelanggan dan mengidentifikasi pelanggan yang memiliki tunggakan pembayaran. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengambil langkah-langkah

penagihan yang sesuai untuk mengurangi risiko piutang yang tidak tertagih.

7.7 Pencatatan Akuntansi:

Pencatatan akuntansi piutang merupakan proses mencatat transaksi terkait penjualan, piutang, dan pembayaran pelanggan dalam sistem akuntansi perusahaan. Tujuan dari pencatatan ini adalah untuk memastikan bahwa transaksi tercatat secara akurat dan transparan dalam laporan keuangan perusahaan. Berikut adalah beberapa langkah dalam pencatatan akuntansi piutang:

1. Pencatatan Penjualan:

Ketika perusahaan melakukan penjualan barang atau jasa dengan memberikan kredit kepada pelanggan, transaksi penjualan harus dicatat. Pencatatan penjualan mencakup pencatatan pendapatan penjualan, pengurangan stok barang, dan peningkatan piutang dagang.

Contoh Contoh Soal:

Perusahaan XYZ menjual barang senilai Rp 10.000.000 kepada Pelanggan A dengan memberikan kredit. Pelanggan A melakukan pembayaran sebesar Rp 7.000.000 setelah 30 hari. Catatlah pencatatan akuntansi untuk transaksi ini.

Jawaban:

Pencatatan akuntansi untuk transaksi ini adalah sebagai berikut:

Tanggal	Keterangan	Debit	Kredit
01/01/2023	Piutang Dagang	Rp 10.000.000	
	Pendapatan Penjualan		Rp 10.000.000
	Persediaan Barang	Rp 10.000.000	

Pencatatan di atas mencatat penjualan barang senilai Rp 10.000.000 dengan memberikan kredit kepada Pelanggan A. Jumlah pendapatan penjualan dicatat sebagai kredit dalam akun Pendapatan Penjualan, sedangkan pengurangan stok barang dicatat sebagai debit dalam akun Persediaan Barang.

Tanggal	Keterangan	Debit	Kredit
30/01/2023	Kas/Bank	Rp 7.000.000	
	Piutang Dagang		Rp 7.000.000

Pencatatan di atas mencatat pembayaran sebesar Rp 7.000.000 dari Pelanggan A. Jumlah pembayaran tersebut dicatat sebagai debit dalam akun Kas/Bank dan pengurangan piutang dagang Pelanggan A dicatat sebagai kredit dalam akun Piutang Dagang. Dengan pencatatan akuntansi yang tepat, perusahaan dapat melacak transaksi penjualan, piutang, dan pembayaran pelanggan dengan jelas dalam sistem akuntansi mereka.

2. Pencatatan Piutang:

Piutang dagang harus dicatat untuk mencerminkan jumlah yang harus diterima dari pelanggan atas penjualan kredit. Setiap kali terjadi penjualan kredit baru atau perubahan dalam saldo piutang, pencatatan piutang harus diperbarui.

Contoh

Perusahaan ABC melakukan penjualan kredit kepada Pelanggan B sebesar Rp 15.000.000. Catatlah pencatatan piutang untuk transaksi ini.

Jawaban:

Pencatatan piutang untuk transaksi ini adalah sebagai berikut:

Tanggal	Keterangan	Debit	Kredit
01/01/2023	Piutang Dagang	Rp 15.000.000	
	Pendapatan Penjualan		Rp 15.000.000

Pencatatan di atas mencatat penjualan kredit sebesar Rp 15.000.000 kepada Pelanggan B. Jumlah pendapatan penjualan dicatat sebagai kredit dalam akun Pendapatan Penjualan, sedangkan peningkatan piutang dagang Pelanggan B dicatat sebagai debit dalam akun Piutang Dagang. Setiap kali terjadi penjualan kredit baru atau perubahan dalam saldo piutang, pencatatan piutang harus diperbarui sesuai dengan transaksi yang terjadi. Hal ini memastikan bahwa saldo piutang yang tercatat dalam sistem akuntansi perusahaan selalu akurat dan terkini.

3. Pencatatan Pembayaran Pelanggan:

Setiap kali perusahaan menerima pembayaran dari pelanggan terkait piutang, pencatatan pembayaran harus dilakukan. Pencatatan ini mengurangi saldo piutang pelanggan dan meningkatkan saldo kas atau bank.

Contoh Soal:

Perusahaan XYZ menerima pembayaran dari Pelanggan A sebesar Rp 8.000.000 terkait piutang dagang. Catatlah pencatatan pembayaran untuk transaksi ini.

Jawaban:

Pencatatan pembayaran untuk transaksi ini adalah sebagai berikut:

Tanggal	Keterangan	Debit	Kredit
15/02/2023	Kas/Bank	Rp 8.000.000	
	Piutang Dagang		Rp 8.000.000

Pencatatan di atas mencatat pembayaran sebesar Rp 8.000.000 dari Pelanggan A. Jumlah pembayaran tersebut dicatat sebagai debit dalam akun Kas/Bank dan mengurangi saldo piutang dagang Pelanggan A, yang dicatat sebagai kredit dalam akun Piutang Dagang. Pencatatan pembayaran pelanggan secara tepat memungkinkan perusahaan untuk mengurangi saldo piutang dan meningkatkan saldo kas atau bank yang tercatat dalam sistem akuntansi. Hal ini membantu perusahaan dalam mengelola dan melacak pembayaran dari pelanggan dengan akurat.

7.8 Analisis dan pelaporan piutang

Merupakan proses untuk menganalisis data piutang perusahaan guna memperoleh wawasan yang berguna dalam pengambilan keputusan. Hal ini meliputi perhitungan rasio piutang dan analisis umur piutang, serta pelaporan yang tepat kepada manajemen dan pemangku kepentingan perusahaan. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai topik ini:

1. Perhitungan Rasio Piutang:

Rasio Piutang merupakan rasio yang mengukur efisiensi perusahaan dalam mengelola dan mengumpulkan piutang dari pelanggan.

Rasio Piutang dapat dihitung dengan membandingkan saldo piutang dengan penjualan kredit atau dengan total aset perusahaan.

Contoh perhitungan Rasio Piutang adalah:

Rasio Piutang = (Saldo Piutang Dagang / Penjualan Kredit) x 100%

Rasio Piutang = (Saldo Piutang Dagang / Total Aset) x 100%

Contoh Soal:

Perusahaan XYZ memiliki saldo piutang dagang sebesar Rp 15.000.000.000 dan penjualan kredit sebesar Rp 60.000.000.000. Hitunglah rasio piutang perusahaan menggunakan kedua rumus yang telah disebutkan.

Jawaban:

Rasio Piutang berdasarkan penjualan kredit:

Rasio Piutang = (Saldo Piutang Dagang / Penjualan Kredit) x 100%

Rasio Piutang = (Rp 15.000.000.000 / Rp 60.000.000.000) x 100%

Rasio Piutang = 25%

Rasio Piutang berdasarkan total aset:

Rasio Piutang = (Saldo Piutang Dagang / Total Aset) x 100%

Rasio Piutang = (Rp 15.000.000.000 / Rp Total Aset) x 100%

Supaya dapat menghitung rasio piutang berdasarkan total aset, kita perlu mengetahui total aset perusahaan yang dapat digunakan dalam perhitungan.

Dalam contoh di atas, rasio piutang perusahaan XYZ berdasarkan penjualan kredit adalah 25%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki saldo piutang dagang sebesar 25% dari total penjualan kredit.

Perlu dicatat bahwa perhitungan rasio piutang dapat bervariasi tergantung pada metode yang digunakan oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu

menentukan metode perhitungan yang paling sesuai dengan kebutuhan dan tujuan mereka.

2. Analisis Umur Piutang:

Analisis Umur Piutang digunakan untuk mengevaluasi waktu tunggakan piutang dari pelanggan. Piutang diklasifikasikan berdasarkan umur pembayaran tertunda, seperti 0-30 hari, 31-60 hari, 61-90 hari, dan lebih dari 90 hari. Analisis ini membantu perusahaan dalam mengidentifikasi pelanggan yang memiliki risiko tunggakan tinggi dan mengambil tindakan yang diperlukan. Contoh Analisis Umur Piutang adalah sebagai berikut:

Klasifikasi Umur Piutang	Jumlah Piutang (dalam Rupiah)
0-30 hari	Rp 5.000.000.000
31-60 hari	Rp 2.000.000.000
61-90 hari	Rp 1.500.000.000
Lebih dari 90 hari	Rp 500.000.000

3. Pelaporan Piutang:

Pelaporan piutang dilakukan kepada manajemen dan pemangku kepentingan perusahaan untuk memberikan informasi yang relevan mengenai situasi piutang perusahaan. Laporan dapat berisi rasio piutang, analisis umur piutang, jumlah piutang tertinggi, dan upaya penagihan yang dilakukan. Pelaporan yang teratur dan akurat membantu manajemen dalam mengambil keputusan strategis terkait pengendalian piutang dan penagihan.

Contoh Soal:

Perusahaan ABC memiliki saldo piutang dagang sebesar Rp 10.000.000.000 dan penjualan kredit sebesar Rp 50.000.000.000. Hitunglah rasio piutang perusahaan.

Jawaban:

Rasio Piutang = (Saldo Piutang Dagang / Penjualan Kredit)
x 100%

Rasio Piutang = (Rp 10.000.000.000 / Rp 50.000.000.000)
x 100%

Rasio Piutang = 20%

Dalam contoh di atas, rasio piutang perusahaan ABC adalah 20%. Ini berarti perusahaan memiliki saldo piutang dagang sebesar 20% dari total penjualan kredit. Perusahaan ABC juga dapat melakukan analisis umur piutang dengan membagi saldo piutang dagang ke dalam kategori umur pembayaran tertunda. Misalnya, 0-30 hari, 31-60 hari, 61-90 hari, dan lebih dari 90 hari. Data ini kemudian dapat dilaporkan kepada manajemen dan pemangku kepentingan perusahaan untuk memantau dan mengelola piutang dengan lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ferdous, Lutfa T. 2019. "Behavioral Implications of Budget Preparation: A Review and Future Research Context." *International Journal of Accounting & Finance Review* 4 (1): 24–28. <https://doi.org/10.46281/ijafr.v4i1.247>.
- Hamad Al-Hakeem, Mustafa, and Kahi Ilham Abdal. 2019. "The Basic Stages of Preparing a Public Budget." *International Journal of Scientific Research and Management* 7 (06): 1212–17. <https://doi.org/10.18535/ijserm/v7i6.em05>.
- Iswandir, I. 2017. "Analisis Piutang Usaha Dalam Penyusunan Anggaran Piutang PT XYZ." *Mitra Manajemen* 9 (1): 75–86.
- Mezgebe, Abel. 2020. "Effect of Electronic Marketing on Customer Satisfaction: The Case of Four Star Hotels in Addis Ababa." *International Journal of Management and Accounting* 2 (4): 74–95. <https://doi.org/10.34104/ijma.020.074095>.
- Siregar, Ali Nurdin. 2016. "Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Penjualan Terhadap Efektivitas Pengendalian Piutang Perusahaan Metro Padangsidimpuan Tahun Anggaran 2014." *Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial* 1: 1–5.
- Siregar, Qahfi Romula. 2016. "Pengaruh Perputaran Persediaan Dan Perputaran Piutang Terhadap Likuiditas Pada Perusahaan Otomotif Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Priode 2010-2013." *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* 17 (2).
- Taye, Dejene, and Konsole Tanu. 2021. "Assessment of Budget Preparation, Utilization and Evaluation in the Case of Negelle Borena Town Municipality, Oromia Region, Ethiopia." *International Journal of Management and Accounting* 3 (2): 28–42. <https://doi.org/10.34104/ijma.021.028042>.

BAB 8

ANGGARAN KAS

Oleh Yeni Januarsti

8.1 Pendahuluan

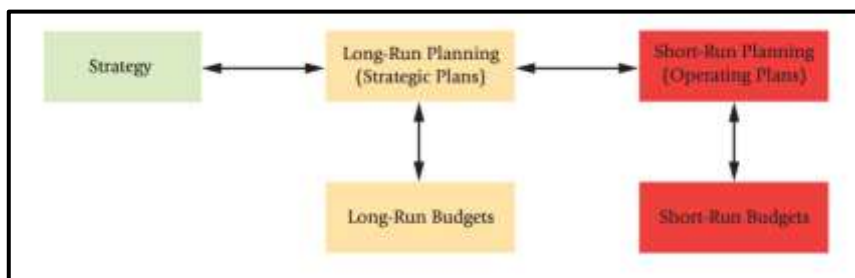
Pada umumnya, setiap perusahaan memiliki strategi yang disesuaikan dengan karakteristik dan lingkungan sebuah usaha beroperasi untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain di industri sejenis maupun pada persaingan bisnis secara global. Penganggaran dapat menjadi salah satu strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk dapat bertahan dan bersaing dalam bisnis. Tanpa anggaran, khususnya karyawan dan manajer akan mengalami kesulitan untuk mengetahui apakah mereka mencapai target pertumbuhan dan batas pengeluaran yang dapat diperbolehkan. Banyak yang berpendapat bahwa penganggaran dibutuhkan hanya untuk perusahaan yang berada dalam kesulitan keuangan (*financial distress*) atau *financial constrain* sehingga harus sangat berhati-hati merencanakan semua hal terkait dengan isu finansial. Akan tetapi, jika dilihat dari perannya sebagai salah satu strategi, perencanaan dapat digunakan oleh perusahaan manapun dan dalam kondisi apapun, baik perusahaan besar atau kecil, perusahaan yang berorientasi laba ataupun yang nirlaba, bahkan sebuah organisasi politik atau organisasi publik pun membutuhkan anggaran. Sehingga, secara umum, isu terkait penganggaran esensial untuk dipahami dan dipelajari. Bab ini akan memfokuskan pada anggaran kas yang merupakan salah satu jenis anggaran yang penting dalam kegiatan operasi sebuah entitas. Pada bab ini akan memaparkan mengenai pengenalan dasar dari anggaran kas, dari definisi hingga kelemahan anggaran kas.

8.2 Definisi, Tujuan dan Manfaat Penganggaran

Dalam banyak literatur penganggaram berbagai definisi telah disampaikan oleh banyak akedimisi. Diantaranya definisi yang dikemukakan oleh Horngren et al. (2012) menyebutkan bahwa anggaran (*budget*) memiliki dua makna yaitu (1) ekspresi kuantitatif dari rencana tindakan yang diajukan oleh pihak manajemen untuk periode tertentu dan (2) bantuan untuk mengoordinasikan apa yang perlu dilakukan untuk mengimplementasikan rencana tersebut. Dari definisi ini, mereka menjelaskan bahwa anggaran melibatkan dua aspek, yaitu finansial dan non-finansial yang merupakan blueprint dari perencanaan perusahaan untuk periode mendatang, dimana aspek finansial dituangkan dalam bentuk *financial budget* (anggaran keuangan) yang mengkuantifikasi ekspektasi manajemen mengenai pendapatan, arus kas, dan posisi keuangan. Mendasarkan budget keuangan, makan akan terbentuk anggaran nonfinansial seperti jumlah yang akan diproduksi atau yang akan dijual, jumlah karyawan, atau jumlah produk baru yang akan

Dengan demikian, budget dapat merupakan rencana jangka pedek yang berbentuk kuantitatif dan Kinney dan Raiborn (2011) mendefiniskan *budgeting* (penganggaran) sebagai suatu proses yang memformalkan rencana dan menerjemahkan narasi kualitatif ke dalam format kuantitatif yang terdokumentasi. Akhir dari proses tersebut akan menghasilkan anggaran (*budget*) yang merupakan pernyataan komitmen organisasi dalm bentuk kuantitatif tentang aktivitas yang direncanakan serta perolehan dan penggunaan sumber daya. Sehingga proses penganggaran harus dimulai dengan mempertimbangkan faktor-faktor nonkuantitatif dan semua sumber daya organisasi, seperti bahan baku, inventaris, pasokan, personel, dan fasilitas yang kemudian dituangkan dalam bentuk keuangan. Dari pengertian ini, dapat disimpulkan bahwa penganggaran merupakan bagian dari perencanaan dalam format kuatitatif. Karenanya, beberapa

literatur menyatakan bahwa penganggaran adalah bagian dari poses perencanaan perusahaan. Penganggaran juga akan sangat bermanfaat jika diintegrasikan dengan perencanaan strategis perusahaan (Horngren et al. 2012). Sebagaimana digambarkan pada gambar 8.1, yang menghubungkan antara strategi, perencanaan, dan penganggaran:



Gambar 8.1. Strategi, perencanaan, dan penganggaran

Sumber: Horngren et al. 2012, halaman 184

Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa strategi akan mengidentifikasikan bagaimana tiap tujuan perusahaan dapat dicapai. Anggaran berfungsi untuk mendetailkan rencana jangka panjang maupun rencana jangka pendek untuk memenuhi tujuan strategis yang telah ditetapkan.

Anggaran juga dapat diartikan sebagai pernyataan kebijakan manajerial yang telah ditentukan sebelumnya selama periode tertentu yang dapat berfungsi sebagai standar untuk membandingkan antara hasil yang diestimasi (dianggarkan) dengan hasil yang sebenarnya. Dengan demikian, anggaran dapat memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Anggaran adalah perencanaan yang selalu disusun untuk periode mendatang dan bukan untuk masa lalu.
2. Anggaran disiapkan baik dalam rincian kuantitatif atau rincian moneter atau keduanya.

3. Setiap organisasi memiliki tujuan yang jelas, yang harus dicapai dalam rentang waktu tertentu

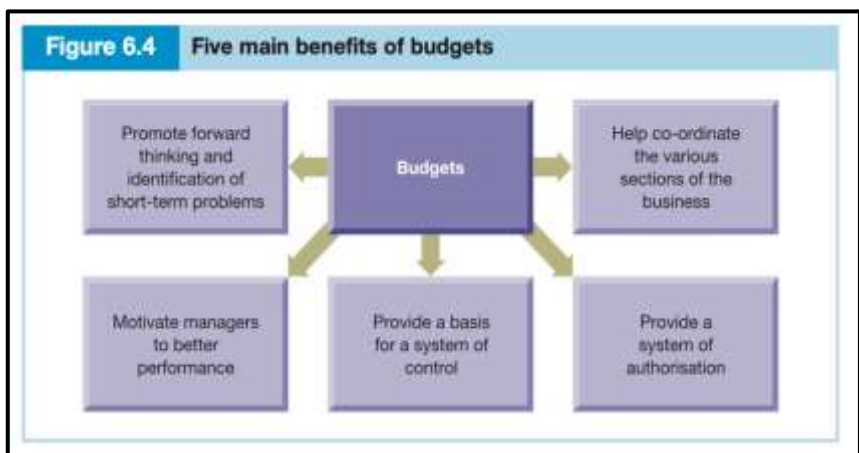
Ketika sebuah entitas melakukan perencanaan dengan membuat anggaran, terdapat beberapa tujuan yang hendak dicapai dengan disusunnya sebuah anggaran. Tujuan tersebut diantaranya adalah (Drury, 2017; Horngren *et al.*, 2012):

1. Perencanaan. Organisasi bisnis akan menyiapkan anggaran untuk periode mendatang dan menetapkan beberapa target seperti pembelian, produksi, penjualan, perencanaan tenaga kerja, dan lainnya. Sehingga penganggaran dapat memfasilitasi perencanaan yang baik.
2. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi antara subunit didalam satu entitas. Penganggaran memfasilitasi koordinasi dalam arti bahwa anggaran tidak dapat dikembangkan secara terpisah. Sebagai contoh, ketika akan menyusun anggaran produksi, manajer produksi harus berkonsultasi dengan manajer penjualan untuk perkiraan penjualan dan manajer pembelian untuk memperkirakan ketersediaan bahan baku. Dengan demikian, penyusunan anggaran produksi tidak dapat dibuat secara terpisah tanpa mempertimbangkan anggaran lainnya. Selain itu, penganggaran juga membantu mengkomunkasikan rencana kepada masing masing manager yang bertanggung jawab.
3. Memotivasi para manager dan karyawan agar bekerja keras mencapai tujuan perusahaan.
4. Kontrol. Penyusunan anggaran melibatkan perencanaan terperinci tentang berbagai aktivitas seperti pembelian, penjualan, produksi, dan fungsi lain seperti pemasaran, promosi penjualan, perencanaan tenaga kerja. Tetapi perencanaan saja tidak cukup. Harus ada sistem

- pengendalian yang tepat yang akan memastikan bahwa pekerjaan berjalan sesuai rencana.
5. Alat evaluasi bagi kinerja manager serta memfasilitasi proses pembelajaran.

Selain tujuan, anggaran juga memiliki manfaat yang dapat membantu manager. Diantara manfaat tersebut adalah (Atrill et al., 2009) dan digambarkan pada figure 8.2:

1. Anggaran cenderung mempromosikan pemikiran ke depan dan kemungkinan identifikasi masalah jangka pendek.
2. Anggaran dapat digunakan untuk membantu koordinasi antara berbagai bagian bisnis.
3. Anggaran dapat memotivasi manager untuk kinerja yang lebih baik.
4. Anggaran dapat memberikan dasar untuk sistem kontrol.
5. Anggaran dapat menyediakan sistem otorisasi bagi manager untuk membelanjakan hingga batas tertentu.



Gambar 8.2. Lima Manfaat Utama Anggaran
Sumber: Atrill et al., 2009

8.3 Anggaran Kas: Tinjauan Umum

Anggaran kas didefinisikan sebagai perkiraan kas yang terinci dan perubahan kas dapat terlihat dari waktu ke waktu, termasuk perubahan dalam bentuk arus kas masuk dan perubahan dalam bentuk pengeluaran kas (Bambang Riyanto, 1996). Definisi lain dikemukakan oleh Munandar (2001) yang menyatakan bahwa anggaran kas adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang jumlah kas beserta perubahan-perubahannya dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang, baik perubahan yang berupa pengeluaran kas, maupun yang berupa penerimaan kas.

Dari dua definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa anggaran kas merupakan sebuah estimasi yang dituangkan dalam bentuk perencanaan dengan menunjukkan penerimaan dan pengeluaran kas untuk mengetahui kapan akan terjadi surplus dan defisit untuk suatu periode yang akan datang. Terdapat beberapa elemen khusus yang terdapat dalam penganggaran kas, diantaranya adalah:

1. Anggaran kas meliputi proyeksi arus kas masuk, arus kas keluar dan sebagai mekanisme *controlling* dari kas.
2. Anggaran kas merupakan perencanaan mengenai kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang (*future activities*).
3. Anggaran kas menggambarkan penerimaan dan pengeluaran kas

Anggaran kas merupakan faktor penentu baik buruknya cash flow dan baik buruknya anggaran kas ditentukan oleh koordinasi tingkat manajemen di dalam perusahaan yang bersangkutan. Ketika sebuah organisasi membuat anggaran kas, beberapa tujuan ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Namun, secara umum tujuan utama anggaran kas adalah memprediksi penerimaan dan pembayaran kas sehingga perusahaan dapat

mengetahui saldo kas pada akhir periode anggaran. Hal Ini akan membantu perusahaan untuk mengetahui apakah terdapat surplus kas atau defisit pada akhir periode anggaran sehingga dapat membantu mereka untuk merencanakan investasi atau meningkatkan jumlah yang diperlukan untuk membiayai defisit yang terjadi.

Secara khusus, tujuan yang ingin dicapai melalui penyusunan anggaran kas adalah:

1. Membandingkan arus kas masuk dengan arus kas keluar untuk menentukan posisi kas.
2. Memeriksa terjadinya surplus atau defisit.
3. Mempersiapkan keputusan *financing* jangka pendek dan jangka Panjang.
4. Dasar kebijakan pemberian kredit.
5. Dasar otorisasi dana anggaran yang disediakan.
6. Dasar penilaian realisasi pengeluaran kas yang sebenarnya.

8.4 Proses Penyusunan Anggaran Kas

Sebelum menyusun anggaran lainnya, akan sangat membantu jika tahap pertama menyusun anggaran adalah mempersiapkan anggaran kas. Hal ini disebabkan karena dua hal, yaitu:

1. Anggaran kas dapat dijadikan anggaran utama (beberapa orang melihatnya sebagai 'anggaran induk' bersama dengan laporan laba rugi yang dianggarkan dan laporan posisi keuangan (neraca)); sebagian besar aspek ekonomi dari bisnis tercermin dalam uang tunai cepat atau lambat, sehingga untuk bisnis biasa, anggaran kas mencerminkan keseluruhan bisnis secara lebih komprehensif daripada anggaran tunggal lainnya.
2. Bisnis yang sangat kecil dan tidak canggih mungkin merasa bahwa penganggaran skala penuh tidak sesuai dengan

kebutuhan mereka, tetapi hampir pasti mereka harus menyiapkan anggaran kas seminimal mungkin.

Secara teoritis, penyusunan anggaran kas penting mempertimbangkan berbagai macam faktor untuk memastikan bahwa estimasi yang dibuat dalam penganggaran adalah akurat dan ketika realisasi, tidak terdapat banyak variansi yang terjadi. Munandar (2001) menyebutkan dua faktor utama yang perlu diperhatikan dalam penganggaran kas, diantaranya:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi penerimaan kas, diantaranya adalah:
 - a) Penjualan, dengan mempertimbangkan jenis dan kuantitas barang yang akan dijual dari periode waktu sekarang dan periode waktu yang akan datang.
 - b) Persaingan pasar. Tingkat Persaingan yang ketat akan menyebabkan penerimaan kas menjadi lebih rendah. Sebaliknya, persaingan yang lebih longgar akan menyebabkan penerimaan kas semakin tinggi.
 - c) Posisi perusahaan yang akan memperbesar syarat pembayaran (*term of payment*).
 - d) Kebijaksanaan penagihan piutang, dimana kebijakan penagihan piutang yang aktif menyebabkan penerimaan kas semakin cepat dan sebaliknya, penagihan piutang yang kurang aktif akan memperlambat penerimaan kas.
 - e) Anggaran perubahan aset tetap, khususnya rencana tentang pengurangan (penjualan) aset tetap; dan
 - f) Penerimaan-penerimaan kas dari sumber lain (*non operating*), seperti penghasilan sewa, penghasilan dividen, dan penghasilan bunga.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengeluaran kas, meliputi:
 - a. Anggaran pembelian bahan mentah.
 - b. Persaingan para supplier bahan mentah di pasar dimana persaingan yang lebih kompetitif akan memperkecil pengeluaran kas.
 - c. Posisi perusahaan terhadap pihak supplier bahan mentah, yaitu jika posisi perusahaan cukup kuat, maka perusahaan lebih dapat memaksakan pembelian secara kredit, sehingga akan memperkecil pengeluaran kas.
 - d. Syarat pembayaran (*term of payment*).
 - e. Anggaran upah tenaga kerja langsung, anggaran biaya pabrik tidak langsung, dan anggaran biaya administrasi dimana semakin besar biaya-biaya tersebut, akan semakin besar pengeluaran kas.
 - f. Budget perusahaan aset tetap, khususnya rencana tentang penambahan aset tetap yang akan memperbesar pengeluaran kas.
 - g. Rencana pengeluaran-pengeluaran kas lainnya (*non perating*), seperti misalnya untuk biaya bunga, biaya sewa, dan sebagainya.

Dalam penyusunan anggran kas, semua pembayaran, penerimaan, dan modal serta semua estimasi pendapatan yang akan dilakukan, akan dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran. Menurut Riyanto (1980;90) beberapa tahapan yang diperlukan untuk menyusun anggaran kas adalah sebagai berikut:

1. Menyusun estimasi penerimaan dan pengeluaran menurut rencana operasional perusahaan. Transaksi-transaksi yang terlibat pada tahap ini merupakan transaksi operasi (*operation transaction*) pada tahun iberjalanni.
2. Menyusun perkiraan atau estimasi kebutuhan dana atau kredit dari bank atau sumber- sumber dana lainnya.

Menyusun estimasi pembayaran bunga kredit beserta waktu pembayaran Kembali. Secara umum, transaksi-transaksi di sini merupakan transaksi finansial (*financial transactions*).

3. Menyusun kembali estimasi keseluruhan penerimaan dan pengeluaran setelah adanya transaksi finansial, dan anggaran kas final, yang menggambarkan estimasi penerimaan dan pengeluaran kas secara keseluruhan.

Karena anggaran adalah dokumen yang akan digunakan hanya secara internal oleh perusahaan, format penyusunan anggaran kas akan tergantung dari kebutuhan masing-masing perusahaan. Akan tetapi, manajer akan cenderung menggunakan anggaran untuk tujuan yang sama. Di sebagian besar bisnis, anggaran kas mungkin akan memiliki ciri-ciri berikut (Atrill et al., 2009):

1. Periode anggaran akan dipecah menjadi periode yang lebih pendek, biasanya berbulan-bulan.
2. Anggaran akan berbentuk kolom, dengan satu kolom untuk setiap bulan.
3. Penerimaan kas dan Pembayaran tunai akan diidentifikasi dalam berbagai judul dan total untuk masing-masing kuitansi bulan ditampilkan.
4. Kelebihan jumlah penerimaan kas atas pembayaran, atau pembayaran atas penerimaan, untuk setiap bulan akan diidentifikasi.
5. Saldo kas berjalan akan diidentifikasi. Hal ini akan dicapai dengan mengambil saldo pada akhir bulan sebelumnya dan menyesuaikannya dengan surplus atau defisit penerimaan atas pembayaran (atau pembayaran atas penerimaan) untuk bulan berjalan.

Pada dasarnya, format anggaran kas dapat disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing entitas. Akan tetapi, karena anggaran kas paling tidak memiliki dua unsur, yaitu penerimaan dan pengeluaran kas, maka format anggaran kas harus dapat menyajikan dua informasi tersebut. Oleh karenanya, penyusunan anggaran kas diawali dengan menyusun penerimaan kas (*cash inflow*) dan pengeluaran kas (*cash outflow*). Bentuk anggaran kas yang paling populer adalah bentuk dengan metode penerimaan dan metode pembayaran. Secara lengkap, berikut merupakan beberapa bentuk (metode) dari anggaran kas:

1. Metode penerimaan dan pengeluaran kas (*Receipt and Payment Method*)
2. Metode Laba Rugi yang disesuaikan (*adjusted profit dan loss account Method*). Dalam metode ini, saldo awal disesuaikan dengan kenaikan atau penurunan aset dan kewajiban lancar yang diantisipasi, penyisihan penyusutan, penerimaan khusus, dan laba bersih tahun berjalan sebelum pajak. Dari jumlah keseluruhan tersebut akan dikurangkan dengan taksiran pajak dan hutang dividen, pengeluaran untuk aset tetap dan pembayaran khusus jika ada. Saldo yang dihasilkan adalah estimasi kas di tangan pada akhir periode anggaran. Perbedaan utama antara metode penerimaan dan pembayaran dengan metode laba rugi yang disesuaikan adalah bahwa metode pertama hanya memperhitungkan transaksi tunai sedangkan yang terakhir mempertimbangkan transaksi non tunai karena membalikkan semua akrual. Selanjutnya, metode laba rugi yang disesuaikan hanya memberikan gambaran luas tentang posisi kas tetapi metode penerimaan dan pembayaran memberikan rincian semaksimal mungkin.
3. Metode Neraca (*balance sheet Method*). Dengan menggunakan metode ini, perkiraan neraca disiapkan pada akhir periode anggaran dengan semua item aset dan

kewajiban kecuali saldo kas yang dianggap sebagai angka penyeimbang. Besarnya dua sisi neraca tidak termasuk saldo kas akan menentukan apakah rekening bank akan menunjukkan saldo debit atau kredit yaitu saldo kas di bank atau cerukan bank.

Contoh berikut dapat digunakan untuk mengilustrasikan anggaran kas. Berikut laporan posisi keuangan PT. Purna Karya per 31 Desember 2021 dan prakiraan lainnya per 31 Desember 2022

	2021 (Actual)	20212(Forecast)
	(Rp)	(Rp)
Kas	18.400	136.800
<i>Debtors</i>	49.000	83.200
Saham	61.900	92.500
Investasi	100.000	90.000
Pabrik (<i>at cost</i>)	220.000	240.000
Total Cash	449.300	642.500
Hutang Usaha	67.300	100.000
<i>Debentures</i>	73.500	50.000
Akumulasi Depresiasi	50.000	30.000
Ekuitas <i>Share Capital</i>	125.000	175.000
Akun profit dan <i>loss</i>	<u>133.500</u>	<u>287.000</u>
Total	449.300	642.500

Perkiraan Neraca Laba Rugi dalam bentuk ringkasan untuk tahun anggaran yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2020 adalah sebagai berikut:

	(Rp)		(Rp)
Accumulated depreciation	22.000	Gross profit	200.000
Administration and selling expenses	10.000	Profit on sale of investments	2.000
		Interest	10.000
Income-tax	5.000		
Interest charges	3.000		
Loss on sale of plant	8.000		
Net Profit	164.000		
Total	212.000	Total	212.000
To Dividend (including CDT)	10.000	Net profit	164.000
Balance	164.000		164.000

Informasi tambahan yang dapat dikumpulkan adalah sebagai berikut:

- 1) Peralatan (*plant*) baru seharga Rp 80.000 dibeli selama tahun berjalan
- 2) Peralatan lama (*old plant*) dengan harga pokok Rp 60.000 dan akumulasi depresiasi sebesar Rp 42.000 di jual seharga Rp 10.000
- 3) Investasi dengan harga pokok 10.000 dijual dengan harga Rp 12.000

Pertanyaan: Siapkanlah anggaran kas untuk pihak management dengan menggunakan pendekatan *adjusted profit dan loss account Method*.

Berikut merupakan anggaran kas yang dapat di buat dengan menggunakan informasi di atas:

Gambar 8.2.

Anggaran Kas dengan Menggunakan Pendekatan *Adjusted Profit and Loss*

	(Rp)	(Rp)
Saldo awal kas		18.400
(+): Ditambahkan ke kas:	50.000	
Penerbitan <i>share capital</i>	10.000	
penjualan <i>Plant</i>	12.000	
Penjualan Investment	22.000	
<i>Depreciation written back</i>	8.000	
Kerugian penjualan <i>plant</i>	32.700	
Kenaikan <i>creditors</i>	164.000	298.700
Keuntungan Tahun Berjalan		317.100
(-): Pengurangan terhadap kas:		
<i>Redemption of debentures</i>	23.500	
Pembelian Plant	80.000	
Pembayaran Dividen (termasuk CDT)	10.000	
Keuntungan Penjualan <i>investment taken back</i>	2.000	
Kenaikan <i>stock</i>	30.600	
Kenaikan <i>Debtors</i>	34.200	180.300
Saldo Penutupan kas (<i>Closing balance of cash</i>)		136.000

Selain contoh penyusunan anggaran kas tersebut, Kinney dan Raibon (2011) memberikan contoh tampilan anggaran kas yang agak berbeda dengan contoh diatas tetapi secara garis besar berisi informasi tentang penerimaan dan pengeluaran kas seperti yang dijadikan pada gambar 8.3 berikut:

	January	February	March	Total
Beginning cash balance	\$ 10,000	\$ 10,016	\$ 10,927	\$ 10,000
Cash collections (Exhibit 8-15)	141,240	140,136	155,064	436,440
Cash available exclusive of financing	\$151,240	\$150,152	\$165,991	\$446,440
Disbursements				
Accounts payable (for purchases, Exhibit 8-16)	\$ 71,855	\$ 73,408	\$ 76,429	\$221,692
Direct labor (Exhibit 8-10)	10,465	9,888	11,532	31,885
Overhead (Exhibit 8-11)*	14,304	13,959	14,943	43,206
S&A expenses (Exhibit 8-12)*	18,600	18,100	19,350	56,050
Total disbursements	\$115,224	\$115,355	\$122,254	\$352,833
Cash excess (inadequacy)	\$ 36,016	\$ 34,797	\$43,737	\$ 93,607
Minimum balance desired	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)
Cash available (needed)	\$ 26,016	\$ 24,797	\$ 33,737	\$ 83,607
Financing				
Borrowings (repayments)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Issue (reacquire) stock	0	0	0	0
Sell (acquire) investments	(26,000)	4,000	12,000	(10,000)*
Sell (acquire) plant assets	0	(28,000)	0	(28,000)
Receive (pay) interest†	0	130	110	240
Receive (pay) dividends	0	0	(45,000)	(45,000)
Total impact of planned financing	\$ (26,000)	\$ (23,870)	\$ (32,890)	\$ (82,760)
Ending cash balance	\$ 10,016	\$ 10,927	\$ 10,847	\$ 10,847

Gambar 8.3. Contoh Penyajian Anggaran Kas. Sumber: Kinney dan Raibon (2011)

8.5 Kelemahan Anggaran

Meskipun anggaran menawarkan manfaat yang cukup esensial terhadap strategi dan perencanaan bisnis entitas, akan tetapi terdapat beberapa kekhawatiran akan kelemahan yang kemungkinan ditimbulkan dengan adanya penganggaran. Hal-hal berikut dapat dijadikan wacana kelemahan dari sebuah anggaran (Atreill *et al*, 2009):

1. Anggaran tidak dapat menghadapi lingkungan yang cepat berubah, dan sering ketinggalan zaman sebelum dimulainya periode anggaran;
2. Anggaran terlalu memusatkan perhatian manajemen pada pencapaian target keuangan jangka pendek. Manajer harus fokus pada hal-hal yang menciptakan nilai bagi bisnis (misalnya, inovasi, membangun loyalitas merek, merespons ancaman persaingan dengan cepat, dan sebagainya);
3. Memperkuat struktur 'komando dan kendali' yang memusatkan kekuasaan di tangan manajer senior dan mencegah manajer junior memiliki otonomi. Hal ini dapat terjadi terutama ketika pendekatan *top-down* diberlakukan.
4. *Time consuming*, karena banyak sekali waktu manajemen yang terpakai. Dalam praktiknya, penganggaran bisa menjadi proses yang panjang yang mungkin melibatkan banyak negosiasi, pengerjaan ulang, dan pemutakhiran, dan mungkin sedikit menambah pencapaian tujuan bisnis;
5. didasarkan pada fungsi bisnis (penjualan, pemasaran, produksi, dan seterusnya) bukan pada proses bisnis yang mencerminkan kebutuhan pelanggan;
6. mendorong pemikiran inkremental dengan menggunakan pendekatan 'tahun lalu ditambah x persen' untuk perencanaan. Hal ini dapat menghambat pengembangan

strategi '*break-out*' yang mungkin diperlukan dalam lingkungan yang cepat berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Atrill, P., dan McLaney, E. 2009. Management Accounting for Decison Makers, 6th edition. London, Pearson Edicaton Limited, Prentice Hall
- Bambang Riyanto, Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan, Yayasan Badan Penerbit Gadjah mada, Edisi 4, Yogyakarta. 2000
- Colin Drury. 2002. Management and Cost Accounting 10th edition. Publisher: Annabel Ainscow. United Kingdom 201
- Horngren, C.T., Datar, S.M., dan Rajan, M.V. 2012. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. New Jersey Pearson Education Incorporation, Pearson Prentice Hall.
- Munandar, M. 2001. Budgeting. Yogyakarta: BPFE
- Kinney, M.R., dan Raibon, C.A. 2011. Cost Accounting: Foundation and Evolutions, 8th edition. USA, South-Western, CENGANGE Learning.

BAB 9

PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS AKTIVITAS

Oleh Ina Indriana

9.1 Pendahuluan

Perusahaan didirikan dengan tujuan menghasilkan laba dalam jangka panjang yang dapat memberikan kesejahteraan kepada seluruh stakeholder. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus memiliki daya saing yang lebih tinggi dibandingkan para pesaingnya. Daya saing perusahaan dapat diciptakan dengan adopsi prinsip perbaikan berkelanjutan. Anggaran merupakan rencana kerja tahunan perusahaan yang diturunkan dari perencanaan strategis. Anggaran berbasis aktivitas dinilai paling selaras dengan prinsip perbaikan berkelanjutan. Seiring dengan perubahan lingkungan bisnis, anggaran harus mampu mengadaptasi perubahan yang terjadi. Anggaran merupakan rangkaian aktivitas –aktivitas yang akan dilaksanakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk melaksanakan aktivitas diperlukan sumber daya, sumberdaya yang dialokasikan dinyatakan dalam satuan biaya. Pendekatan anggaran berbasis aktivitas fokus pada upaya penurunan biaya melalui eliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak mendatangkan nilai. Bab ini akan membahas tentang anggaran, fungsi anggaran dan pendekatan dalam penyusunan anggaran secara umum, sistem anggaran tradisional, proses penyusunan anggaran tradisional, kelemahan anggaran tradisional, anggaran berbasis aktivitas, tahapan penyusunan anggaran berbasis aktivitas, dan faktor-faktor

yang menyebabkan kesuksesan dan menghambat penerapan anggaran berbasis aktivitas.

9.2 Anggaran

Anggaran merupakan alokasi sumber dana untuk merealisasikan rencana yang telah disusun. Anggaran juga didefinisikan sebagai rencana-rencana kerja perusahaan yang disusun dan dinyatakan dalam satuan uang. Biasanya anggaran disusun untuk satu periode (satu tahun). Anggaran digunakan oleh perusahaan sebagai dasar untuk mengelola dan mengendalikan perusahaan. Karakteristik anggaran antara lain, 1) Dinyatakan dalam satuan uang; 2) Mencakup kurun waktu satu tahun; 3) memuat komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggungjawab untuk mencapai sasaran yang telah dianggarkan; 4) Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang lebih tinggi daripada yang menyusunnya; 5) Anggaran sudah disahkan tidak dapat diubah kecuali dalam hal khusus; dan 6) hasil aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodik dan selisih yang terjadi dianalisa dan dijelaskan (R. N. Anthony & Govindarajan, 2002; Hansen & Mowen, 2009; Pietrzak, 2013)

9.2.1 Manfaat Anggaran

Manfaat dari anggaran antarlain, 1) mendorong manajer untuk membuat perencanaan; (2) memberikan informasi terkait dengan ketersediaan sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan; (3) dapat digunakan sebagai standar dalam penilaian kinerja karyawan dalam penggunaan sumber daya ; (4) membuka peluang bagi para pihak untuk berkolaborasi dalam pencapaian tujuan dengan meningkatkan intensitas komunikasi dan koordinasi (Hansen & Mowen, 2009; Huynh, 2013). Fungsi anggaran antara lain untuk perencanaan, koordinasi, dan evaluasi kegiatan, motivasi dan

evaluasi kinerja staf dan untuk mendukung sistem pengendalian internal organisasi (Pietrzak, 2013).

9.2.2 Pendekatan Dalam Penyusunan Anggaran

Anthony & Govindarajan (2007) mengungkapkan penyusunan anggaran merupakan proses mengkomunikasikan rencana pendapatan dan biaya untuk tahun mendatang yang melibatkan pihak manajemen dan departemen lain. Proses penyusunan anggaran dimulai dengan mengestimasi rencana pendapatan dan biaya, kemudian menganalisis varian dengan membandingkan pendapatan dan biaya aktual dengan anggaran, dan bagian akhir menentukan langkah korektif untuk perbaikan. Hasil analisis varian dapat digunakan untuk menilai kinerja. Halilic & Kassem (2022), proses penganggaran pada perusahaan besar memakan waktu yang sangat panjang. Proses penyusunan anggaran biasanya melibatkan pembentukan komite anggaran, menetapkan periode anggaran, menetapkan pedoman anggaran, menyiapkan usulan anggaran awal, negosiasi, review dan persetujuan anggaran serta revisi anggaran.

Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan, *top-down*, *bottom-up* dan partisipatif. Pendekatan *top-down*, usulan anggaran berasal top manajemen, manajemen level bawah sebagai pelaksana dari anggaran. Proses penyusunan anggaran yang terfokus pada atasan membuat anggaran yang disusun kaku/ketat dan sulit untuk dicapai. Anggaran yang disusun terlalu ketat dapat membuat para manajer frustrasi untuk mencapainya. Hal ini dapat menghambat proses pencapaian tujuan perusahaan. Pendekatan *top-down* ini umum digunakan pada anggaran tradisional. Pendekatan *bottom-up*, usulan anggaran berasal dari unit bisnis/manajer yang lebih rendah, manajer yang lebih tinggi meninjau, menganalisa dan mensahkan anggaran usulan anggaran. Pendekatan lain adalah pendekatan partisipasi, para bawahan ikut terlibat aktif dalam

penyusunan anggaran. Dasar pemikiran melibatkan karyawan dalam penyusunan anggaran yaitu seringkali bawahan memiliki informasi yang lebih baik tentang kondisi lokal (produksi dan biaya) dibandingkan atasan. Sumbangan informasi yang berharga ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

9.3 Sistem Anggaran Tradisional

Anggaran adalah produk akuntansi manajemen yang memiliki banyak fungsi, sebagai alat perencanaan, pengendalian, dan penilaian kinerja. Anggaran memuat rencana kerja perusahaan yang disusun dan dinyatakan dalam satuan uang. Umumnya anggaran disusun untuk satu periode (satu tahun). Anggaran disusun untuk mengimplementasikan langkah-langkah (strategi) perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan yang dirumuskan. Anggaran digunakan oleh perusahaan sebagai dasar untuk mengelola dan mengendalikan perusahaan. Anggaran digunakan sebagai dasar penilaian kinerja dan pemberian insentif. Keberhasilan seorang manajer dalam mengelola unit bisnis yang dipimpinnya ditentukan oleh kesuksesannya dalam mencapai sasaran (anggaran laba) yang ditetapkan sebelumnya. Kesuksesan manajer dalam mencapai sasaran anggaran menyebabkan manajer tersebut mendapatkan reward. Sebaliknya kegagalan manajer dalam mencapai sasaran anggaran menyebabkan para manajer gagal mendapatkan bonus dan insentif lainnya. Untuk menilai baik buruknya kinerja unit bisnis atau manajer tergantung pada keakuratan anggaran yang disusun. Anggaran yang disusun dengan menggunakan informasi yang tidak akurat dan *update* menyebabkan pencapaian sasaran anggaran tidak sesuai dengan yang diharapkan. Tujuan utama anggaran tradisional adalah membantu organisasi mencapai tujuannya. Ini termasuk mengidentifikasi tindakan potensial, mengevaluasi opsi strategis alternatif, memilih kursus alternatif tindakan, memantau hasil

aktual, dan menanggapi penyimpangan dari rencana (Halilic & Kassem, 2022)

9.3.1 Kelemahan Anggaran Tradisional

Pietrzak (2013); Wienhold (2015) mengungkapkan terdapat beberapa kelemahan dalam sistem anggaran tradisional, antara lain:

1. Dibutuhkan waktu dan biaya dan mahal untuk menyusun anggaran,
2. Anggaran menjadi penghalang perubahan. Beberapa penulis mengungkapkan anggaran sering dinilai sebagai faktor penghambat perusahaan untuk melakukan inovasi. Batas-batas pengeluaran yang ditetapkan dalam anggaran membuat para manajer sulit melakukan inovasi. Inovasi membutuhkan banyak biaya, namun jika inovasi tetap dipaksakan dimungkinkan biaya akan melebihi pagu anggaran yang ditetapkan. Ketika biaya actual lebih besar dibandingkan biaya standar maka kinerja manajer akan dinilai buruk.
3. Anggaran fokus pada reduksi biaya dan bukan penciptaan nilai, Pengurangan biaya adalah salah satu tujuan dari dibuatnya anggaran biaya. Pengurangan biaya berpotensi meningkatkan laba perusahaan. Namun kontinuitas perusahaan tidak hanya ditentukan karena biaya produksi rendah tetapi juga oleh kualitas produk. Untuk memuaskan pelanggan, perusahaan harus terus berupaya meningkatkan nilai bagi pelanggan melalui produk dan layanan berkualitas. Strategi yang dapat dilakukan untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan dilakukan melalui inovasi. Anggaran yang sudah disahkan sulit untuk diubah,
4. Anggaran seringkali didasarkan pada asumsi dan perkiraan yang tidak sesuai. Inflasi adalah satu asumsi yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan anggaran

tradisional. Penggunaan inflasi dinilai kurang tepat karena terlalu umum.

5. Anggaran menekankan pada komando dan pengendalian bersifat vertikal, Sistem komando dihubungkan dengan pendekatan top-down dalam penyusunan anggaran. Usulan anggaran berasal dari para manajer tingkat atas, manajer tingkat bawah bertanggungjawab melaksanakan anggaran. Ketika menyusun anggaran tidak mengakomodir aspirasi dari para manajer yang lebih rendah, anggaran akan sulit direalisasikan karena para manajer bawah kurang termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan anggaran.
6. Anggaran menciptakan peluang untuk melakukan kecurangan. Kecurangan dalam penyusunan anggaran sering dikaitkan dengan pendekatan bottom up dalam penyusunan anggaran, dimana usulan anggaran berasal dari manajer yang lebih rendah, manajer yang lebih tinggi hanya menganalisa dan men-sahkan anggaran yang dibuat. Manajer yang lebih rendah memiliki informasi yang lebih banyak terkait operasional divisi atau unit bisnis nya dibandingkan para manajer tingkat atas. Untuk mendapatkan reward yang lebih besar. para manajer bawah mungkin melakukan slack budget.
7. Anggaran fokus pada kelemahan atau mencari-cari kesalahan
8. Anggaran disusun berdasarkan anggaran tahun lalu. Jika anggaran yang disusun pada periode sebelumnya memuat ketidakefisienan maka ketidakefisienan tersebut akan berdampak pada anggaran yang disusun pada tahun berikutnya.

Kaplan & Atkinson (1998) mengungkapkan kelemahan anggaran tradisional antara lain; 1) bersifat kaku, tidak fleksibel tidak mengakomodir perubahan-perubahan yang tidak

direncanakan sebelumnya. 2) fokus pada pengendalian, kurang berorientasi pada pencapaian tujuan strategis, 3) alokasi sumberdaya distimulasi oleh kepentingan politik dibandingkan strategi.

9.4 Anggaran Berbasis Aktivitas (*Activity Based Budgeting*)

Seiring dengan perubahan lingkungan bisnis, anggaran harus mampu mengadaptasi perubahan yang terjadi. Anggaran merupakan rangkaian aktivitas –aktivitas yang akan dilaksanakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk melaksanakan aktivitas diperlukan sumber daya, sumberdaya yang dialokasikan dinyatakan dalam satuan biaya. Pendekatan anggaran berbasis aktivitas fokus pada upaya penurunan biaya melalui eliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak mendatangkan nilai. Aktivitas yang dimaksudkan adalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengubah input menjadi output. Aktivitas dalam penyusunan anggaran diklasifikasikan menjadi dua, aktivitas penambah nilai dan aktivitas yang tidak menambah nilai. Tujuan dari anggaran berbasis aktivitas adalah menciptakan nilai bagi pelanggan dengan menghilangkan aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai dan mengoptimalkan pada aktivitas-aktivitas yang menambah nilai. Dalam rangka menciptakan nilai bagi pelanggan, anggaran berbasis aktivitas difokuskan pada 7 aktivitas pemicu nilai, ketujuan aktivitas tersebut adalah; pertumbuhan *market-share*; akselerasi laju pertumbuhan penjualan; akselerasi produktivitas aktiva, akeselarsi pertumbuhan profit margin; reduksi beban pajak penghasilan; efisiensi biaya; dan meminimalkan biaya modal (Sari, 2010). Tiga mindset dalam penyusunan anggaran berbasis aktivitas yaitu: nilai pelanggan (*customer value*), perbaikan berkelanjutan (*continous improvement*), dan sistem organisasi (*organizational system*). Anggaran yang difokuskan pada nilai pelanggan

diimplementasikan melalui penciptaan aktivitas penambah nilai atas produk dan jasa yang dihasilkan. Untuk menciptakan nilai bagi pelanggan, perusahaan menyusun anggaran pelatihan untuk karyawan sehingga para personel terlibat dalam kegiatan produksi dapat menyesuaikan dengan harapan para pelanggan. Penyusunan anggaran berlandaskan mindset sistem organisasi ditujukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman (Sari, 2010).

Anggaran berbasis aktivitas merupakan bagian tak terpisahkan dari keseluruhan proses perencanaan strategis untuk mencapai tujuan organisasi, proses penganggaran menekankan pada penentuan besarnya pengeluaran yang akan dialokasikan untuk tahun berikutnya. Keberhasilan implementasi anggaran dimonitor melalui sistem perencanaan dan pengendalian. (S. Kaplan & Anderson, 2007) mendefinisikan Penganggaran Berbasis Aktivitas (ABB) sebagai strategi yang dikembangkan untuk memaksimalkan pendapatan dan mengurangi biaya dengan meramalkan sumber daya yang diperlukan untuk proyek berdasarkan perubahan yang diharapkan dalam kegiatan dan operasi dalam organisasi. Kaplan juga mengungkapkan penganggaran berbasis aktivitas dirancang berdasarkan tentang hubungan antara jumlah unit yang diproduksi dan aktivitas yang diperlukan untuk memproduksi. Dengan kata lain aktivitas yang mendasari rencana produksi yang diusulkan. Mengacu pada proses penyusunan anggaran terdapat dua manfaat yang diperoleh: (1) perusahaan dapat mengidentifikasi situasi ketika terjadi perubahan pada jumlah unit yang diproduksi, dan (2) perusahaan dapat memproyeksikan secara lebih akurat biaya masa depan.

Activity-Based Budgeting adalah anggaran kegiatan (*activity budgeting*), yang merupakan pernyataan kuantitatif dari kegiatan yang diantisipasi organisasi, yang mencerminkan prakiraan beban kerja manajemen dan persyaratan keuangan dan non-keuangan, agar sesuai dengan tujuan strategis yang disepakati dan

penyesuaian dalam rangka untuk meningkatkan kinerja (Amin & Nengzih, 2021).

Penulis lain mendefinisikan anggaran berbasis aktivitas merupakan pendekatan dalam merumuskan anggaran yang fokus pada identifikasi biaya aktivitas yang diharapkan, penentuan mekanisme yang menghubungkan aktivitas dan sumber daya yang dibutuhkan untuk setiap aktivitas yang akan dilaksanakan (Atkinson *et al.*, 2012). Keunggulan dari anggaran berbasis aktivitas menyediakan informasi data untuk analisis tren, estimasi, dan pemodelan dengan skenario unit produksi, biaya dan sumber daya saat ini. Penerapan Anggaran berbasis aktivitas *atau Activity-Based Budgeting* (ABB) dapat mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat mengeliminir aktivitas-aktivitas tersebut. Dengan tereliminirnya aktivitas-aktivitas tersebut perusahaan dapat meningkatkan efisiensi biaya (Amin & Nengzih, 2021). Anggaran berbasis aktivitas dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi tingkat efisiensi dan efektivitas. Efisiensi dicapai ketika proses bisnis dilakukan dengan cara terbaik, dengan sedikit atau tanpa pemborosan. Anggaran berbasis aktivitas dapat juga digunakan untuk menilai efisiensi seorang manajer, yang dilakukan dengan membandingkan hasil aktual dengan kegiatan penganggaran berbasis hasil. Efektivitas berarti bahwa seorang manajer mencapai atau melebihi tujuan yang ditetapkan (Kaplan, 2008).

9.4.1 Penyusunan Anggaran Berbasis Aktivitas

Bleeker mengungkapkan penyusunan anggaran berbasis aktivitas meliputi analisis metode kerja saat ini, pembaruan proses, permintaan output yang berubah, dan volume kapasitas serta kendala yang dimungkinkan dapat mempengaruhi tingkat aktivitas yang dilakukan dan sumber daya dikonsumsi. Analisa metode kerja saat ini dilakukan untuk mengukur seberapa efektif metode yang digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Analisis

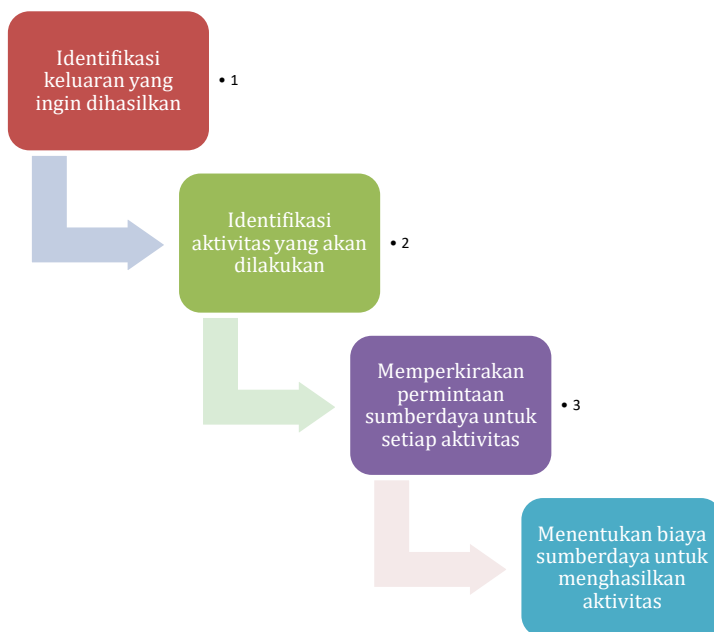
pembaruan proses dilakukan untuk mendapatkan cara-cara baru yang paling tepat untuk mencapai tujuan perusahaan. Pembaharuan proses melalui perbaikan secara berkesinambungan ditujukan agar produk atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan harapan pelanggan.

Menurut Hansen & Mowen (2009), tiga langkah dalam mengembangkan anggaran berbasis aktivitas

1. Mengidentifikasi aktivitas
2. Memperkirakan output setiap aktivitas
3. Menilai biaya sumberdaya yang digunakan untuk memproduksi pada setiap aktivitas

Capusneanu, Boca, Barbu, Rof, & Topor (2013) ada 5 tahap dalam penyusunan anggaran berbasis aktivitas, tahapan tersebut adalah:

1. Menaksir jumlah bahan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dengan memperkirakan volume dan nilai penjualan yang diharapkan.
2. Menentukan aktivitas operasional yang dibutuhkan untuk setiap level dalam unit produksi berdasarkan struktur aktivitas menurut sistem ABC.
3. Menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan aktivitas. (bahan, jumlah tenaga kerja, mesin dan waktu)
4. Mengestimasi total biaya aktivitas dan total estimasi sumber daya.
5. Menentukan kapasitas produksi yang diharapkan berdasarkan jumlah kegiatan dan sumber daya.



Gambar 9.1. Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Aktivitas

Berdasarkan tahapan penyusunan anggaran berbasis aktivitas dapat dijelaskan, kegiatan penyusunan anggaran dimulai dengan mengestimasi keluaran yang akan diproduksi, menentukan aktivitas, menentukan beban pekerjaan untuk setiap aktivitas, selanjutnya menentukan biaya sumberdaya yang diperlukan untuk menyelesaikan beban kerja. Pada tahap akhir, menilai penggunaan sumberdaya actual yang digunakan untuk setiap aktivitas dan membandingkan dengan anggaran yang sudah disusun sebelumnya. Sama halnya dengan anggaran tradisional, penyusunan anggaran berbasis aktivitas dimulai dari penyusunan anggaran penjualan dan produksi. Dalam menyusun anggaran produksi, anggaran bahan baku dan tenaga kerja langsung merujuk pada kerangka kerja *activity based costing* karena input produksi

dapat ditelusuri ke tiap produk. Perbedaan dengan anggaran tradisional terletak pada overhead, anggaran berbasis aktivitas dalam menyusun biaya overhead didasarkan pada penggerak aktivitas tidak hanya berdasarkan pada unit yang dijual atau unit yang diproduksi.

9.4.2 Keunggulan Anggaran Berbasis Aktivitas

Penganggaran berbasis aktivitas berorientasi pada perubahan dalam penyusunan anggaran. Anggaran tradisional disusun untuk unit dengan mengacu pada anggaran tahun sebelumnya, anggaran berbasis aktivitas dirancang berdasarkan aktivitas organisasi tertentu. Dengan demikian, manajemen dapat menentukan biaya dari setiap aktivitas secara akurat dan menentukan hal-hal yang mungkin memengaruhi profitabilitas organisasi (Halilic & Kassem, 2022).

Pietrzak (2013) menjelaskan peran penganggaran antara lain untuk perencanaan, koordinasi, dan evaluasi kegiatan, motivasi dan evaluasi kinerja staf dan untuk mendukung sistem pengendalian internal organisasi. Keunggulan anggaran berbasis aktivitas adalah hubungan biaya dan aktivitas dapat ditelusuri lebih akurat, perencanaan dan tindakan koreksi yang diambil juga lebih tepat. Hasil studi melaporkan, perusahaan yang mengimplementasikan pendekatan anggaran berbasis aktivitas menghasilkan anggaran lebih realistis, mampu menentukan kebutuhan sumberdaya secara lebih akurat, dapat menghubungkan biaya dengan keluaran dengan lebih baik, dan alokasi biaya dapat dilakukan lebih tepat. Metode Penganggaran berbasis aktivitas dapat meningkatkan transparansi biaya, secara praktis membantu perusahaan manufaktur dalam mengidentifikasi pasar yang menguntungkan, saluran distribusi, dan klien/penerima manfaat dari produk perusahaan (Haruna & Yahaya Kwanga, 2021). Kunci sukses penerapan ABC antara lain, partisipasi dan perubahan perspektif bisnis dari anggota organisasi. Implementasi

anggaran berbasis aktivitas menuntut komitmen biaya dan waktu dari pihak-pihak yang terlibat. Selain itu para pihak yang terlibat juga dituntut memiliki pengetahuan yang komperhensif tentang organisasi dan konsep berbasis aktivitas (Al-Aamaedah, 2020). S.Kaplan & Anderson (2007) mengungkapkan, penganggaran berbasis aktivitas dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengestimasi perubahan permintaan sumber daya melalui efisiensi proses yang diproyeksikan dan perubahan volume serta bauran transaksi.

9.4.3 Tantangan Dalam Penerapan Anggaran Berbasis Aktivitas

Menurut Al-Aamaedah (2020); Moustafa (2005), tantangan dalam implemetasi anggaran berbasis aktivitas

1. Penolakan dari karyawan, penolakan timbul karena metode atau pendekatan baru menuntut adanya perubahan perilaku, tambahan pengetahuan terkait konsep berbasis aktivitas.
2. Rendahnya dukungan dari manajemen senior. Hal ini disebabkan penyusunan anggara menuntut waktu dan biaya yang besar.
3. Kurangnya akuntan yang memiliki kompetensi terkait penganggaran berbasis aktivitas.
4. Terbatasnya karyawan yang memiliki pengalaman dan kemampuan untuk menggunakan perangkat elektronik untuk implementasi Sistem Penganggaran Berbasis Kegiatan.
5. Terbatasnya sumberdaya (biaya) untuk mengimpelementasikan sistem anggaran berbasis aktivitas.
6. Sulitnya menganalisis dan menentukan aktivitas nilai tambah secara akurat akibat gangguan dan keragaman produk dan layanan.

9.5 Anggaran Berbasis Aktivitas Vs Anggaran Tradisional

Karaktersitik Anggaran Berbasis Aktivitas	Karaktersitik dari anggaran tradisional
Fokus pada pencapaian tujuan sistem	Berfokus kepada tujuan fungsional
Biaya dihubungkan dengan aktivitas	Biaya hanya dihubungkan dengan wewenang manajer
Fokus pada penciptaan nilai bagi pelanggan dengan melalui eliminasi aktivitas-aktivitas tidak menambah nilai	Lebih terfokus kepada aspek keuangan daripada ke rencana aktifitas.
Bermanfaat untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.	Lebih dilandasi pada problem – solving mindset daripada opportunity mindset.
Menggunakan luaran sebagai dasar penyusunan anggaran	Menggunakan anggaran tahun lalu sebagai dasar

9.6 Kesimpulan

Tingginya tingkat persaingan bisnis menuntut perusahaan beroperasi secara efisien dan efektif agar produknya unggul dalam persaingan. Efisien dilakukan melalui pengurangan biaya-biaya yang tidak menambah nilai. Efektif dilakukan dengan menghasilkan produk sesuai harapan dari pelanggan. Anggaran berbasis kinerja fokus pada upaya menciptakan nilai bagi pelanggan dengan fokus pada aktivitas-aktivitas yang dapat meningkatkan pertumbuhan pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, optimalisasi penggunaan aktiva, efisiensi biaya dan pengurangan beban pajak penghasilan. Sistem penganggaran berbasis aktivitas dinilai lebih efektif untuk mencapai tujuan

perusahaan dibandingkan dengan sistem anggaran tradisional. Namun demikian untuk menerapkan sistem penganggaran berbasis aktivitas memerlukan komitmen biaya, sumberdaya manusia yang kompeten serta komitmen waktu dari para manajer senior.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Aamaedah, Z. O. 2020. Activity-Based Budgeting (Abb) Implementation in Jordanian Public-. *International Journal of Management*, 11(8), 482–491. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.8.2020.046>
- Amin, M. N., & Nengzih, N. 2021. Proposed Application of the use of Activity-based Budgeting (ABB) Method for Cost Control of Daily and Casual Workers (A Case Study at PT XYZ). *Saudi Journal of Economics and Finance*, 9414, 411–420. <https://doi.org/10.36348/sjef.2021.v05i09.007>
- Anthony, R., & Govindarajan, V. 2007. *Management Control System*. Boston : McGraw-Hill.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen* (Buku 1). Salemba Empat.
- Atkinson, A. ., Kaplan, R. ., Matsumura, E. ., & Young, S. . 2012. *Management accounting: Information for decision making and strategy execution* (6th editio, Vol. 14, Issue 3). Pearson education limited. <https://doi.org/10.5937/ekonhor1203207j>
- Bleeker, R. (n.d.). *Key Features of Activity-Based Budgeting*.
- Halilic, M., & Kassem, R. H. 2022. *Traditional budgeting, why does it persist? Spring 2022*. Karistad University.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. 2009. *Akuntansi manajerial* (L. Alfiah (ed.); 8th ed.). Salemba Empat.
- Haruna, M., & Yahaya Kwanga, Z. 2021. Driving Organisational Cost Efficiency Through the Implementation of Activity-Based Budgeting (Abb) Mechanism (a Theoretical Studies). *Volatiles & Essent. Oils*, 8(5), 9437–9453.
- Huynh, T. 2013. Integration of Activity-Based Budgeting and Activity-Based Management. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 1(4), 181. <https://doi.org/10.11648/j.ijefm.20130104.11>

- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. 1998. *Advanced Management Accounting*. Prentice Hall International.
- Moustafa, E. 2005. An Application of Activity-Based-Budgeting in Shared Service Departments and Its Perceived Benefits and Barriers under Low-IT Environment Conditions. *Journal of Economics & Administrative Sciences*, 21(1), 42–72.
- Pietrzak, Ż. 2013. Traditional versus Activity-based Budgeting in Non-manufacturing Companies. *Social Sciences*, 82(4), 26–37. <https://doi.org/10.5755/j01.ss.82.4.6604>
- S.Kaplan, R., & Anderson, S. R. 2007. *Time Driven Activity Based Costing*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Sari, E. N. 2010. Konsep Anggaran Dalam Perspektif Balance Scorecard: Suatu Tinjauan Teoritis. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 10(2), 119–135.
- Wienhold, M. 2015. *Better Budgeting methods-a comparative effect analysis on traditional budgeting problems*. September, 54.

BAB 10

NILAI TAMBAH EKONOMI

Oleh Mustari

10.1 Pendahuluan

Penambahan nilai ekonomi pertama kali diperkenalkan pada tahun 1993 oleh konsultan manajemen Stern Steward & Co. Digunakan oleh lebih dari 300 klien konsultan manajemen, termasuk perusahaan multinasional seperti Coca-Cola dan Simens. diambil di atas. Tidak seperti metrik keberhasilan akuntansi tradisional, EVA berupaya mengukur nilai yang diciptakan perusahaan dengan mengurangi biaya modal yang terkait dengan investasi yang dilakukan. Young & Stephen F. O'Byrne (artikel Maeta Rosie, 20093) Klaim bahwa:"EVA, dalam pengertian finansial, mengukur perbedaan antara pengembalian modal perusahaan dan biaya modalnya." EVA dapat menghitung laba ekonomi aktual untuk tahun tersebut, yang tentu saja sangat berbeda dengan akuntansi laba. meningkatkan. (GetX Press, 2023).

10.2 Konsep Nilai Tambah Ekonomis

EVA adalah ukuran yang baik tentang bagaimana sebuah perusahaan memberikan nilai kepada pemegang sahamnya. Oleh karena itu, ketika manajemen melihat EVA, dapat diketahui apakah perusahaan telah bekerja secara konsisten untuk memaksimalkan nilai pemegang saham. EVA juga dapat digunakan untuk analisis lini bisnis dan seluruh perusahaan, memberikan dasar yang berguna untuk menentukan gaji eksekutif di semua tingkatan. Secara historis, banyak perusahaan telah menggunakan EVA

sebagai dasar untuk menentukan kompensasi eksekutif (Eugene dan Huston, 2001).

Ada banyak cara untuk menciptakan nilai. Salah satunya adalah perusahaan harus mencapai pengembalian modal yang diinvestasikan melebihi biaya modal melalui konsep *Economic Value Added* (EVA). Nilai Tambah Ekonomis EVA (*Economic Value Added*). Ukuran sifat kinerja dan laba ekonomi adalah pendapatan operasi bersih setelah pajak dikurangi biaya modal. Dasar penghitungan nilai tambah ekonomi terlihat sangat sederhana, namun perhitungannya harus menyertakan string panjang sebagai penyesuaian.

Setiap perusahaan harus memiliki tujuan utama, dan tujuan utama setiap perusahaan adalah memaksimalkan kekayaan pemegang sahamnya. Fokus pada efisiensi operasional memaksimalkan kekayaan pemegang saham. Nilai Tambah Ekonomis (juga dikenal sebagai EVA) memungkinkan Anda menghitung laba ekonomi aktual perusahaan pada tahun tertentu, yang sangat berbeda dari laba buku. Surplus ekonomi juga mencerminkan sisa pendapatan yang tersisa setelah dikurangi semua biaya modal, termasuk persediaan modal. Laba buku dihitung tanpa dikurangi biaya modal.

Faktanya, nilai ekonomi adalah ukuran yang lebih baik dari nilai yang diberikan perusahaan kepada pemegang sahamnya. Oleh karena itu, manajemen sangat mementingkan nilai tambah ekonomi yang disebut EVA, dan EVA selalu berusaha menerapkannya.

Rumus menghitung EVA (Economic Value Added) adalah sebagai berikut :

EVA = Laba bersih operasi setelah pajak (NOPAT)- Biaya Modal Setelah Pajak yang di perlukan untuk mendukung operasi

Nilai Tambah Ekonomis (EVA) yaitu Laba bersih (laba operasional tidak termasuk pajak) dikurangi total pengeluaran tahunan. Pada dasarnya, nilai tambah ekonomi adalah pengembalian residual atas biaya modal yang sama dengan biaya modal aktual perusahaan (bukan tingkat pengembalian kecil atau sedikit yang akan dicari perusahaan). Jika nilai tambah ekonomi (EVA) positif, perusahaan menciptakan kekayaan. Namun, jika nilai ekonomis ini negatif, perusahaan tersebut membuang-buang modal. *Economic Value Added* (EVA) sangat berguna dalam menentukan apakah perusahaan menerima lebih banyak uang daripada membelanjakannya. Oleh karena itu, perusahaan mampu menciptakan modal dan harta kekayaan yang dapat bertahan dalam jangka panjang. Dapat juga dikatakan bahwa nilai ekonomi atau EVA adalah dalam bentuk dolar dan bukan persentase pendapatan. Tetapi nilai tambah ekonomi (EVA) juga dapat menghasilkan laba atas investasi (ROI). Ini karena laba atas investasi menghubungkan laba bersih dengan modal yang digunakan. Pada dasarnya, Nilai tambah ekonomi selalu berfokus pada laba bersih dan biaya modal aktual.

10.3 Perhitungan *Economic Value Added* (EVA)

Tata cara perhitungan *Economic Value Added* (EVA) adalah sebagai berikut:

1. Menghitung laba bersih setelah pajak (*Net Operating Profit After Tax* = NOPAT).

Rumus cara menghitung NOPAT (*Net Operating After Tax*) adalah sebagai berikut :

$$\text{NOPAT} = \text{Laba/Rugi usaha} - \text{Pajak}$$

2. Mengidentifikasi modal (Capital = C) suatu perusahaan.
Rumus adalah sebagai berikut :

$$\text{Capital (C)} = \text{Total liabilities} - \text{Account Payable (A/P)} - \text{Deferred Cost (biaya ditangguhkan)}$$

3. Menentukan tingkat biaya modal (*Capital Cost Rate* = CCR) yang realistis.
Rumus :

$$\text{CCR} = (\text{Average equity proportion} \times \text{equity cost}) + (\text{average debt proportion} \times \text{debt cost})$$

4. Menghitung Economic Value Added (EVA) suatu perusahaan sebagai berikut :

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{C} \times \text{CCR}$$

Tabel 10.1. PT Lintang Neraca Untuk berakhir Per 31 Desember 2020 (Dalam jutaan)

Aktiva		Liabilities (Kewajiban)	
<i>Current asset</i>		<i>Current liabilities</i>	
Cash	100	Account payable	200
A/R	400	Deferred cost	150
Inventory	250	<u>Short term debt</u>	<u>300</u>
<u>Other current asset</u>	<u>150</u>	Total liabilities	650
Total current asset	900	<u>Long term debt :</u>	
Aktiva tetap:		<u>Long term debt</u>	<u>700</u>
Land & building	750	Total long term debt	700
Equipment	500	<u>Capital :</u>	
<u>Other fixed asset</u>	<u>450</u>	Capital stock	500
Total fixed asset	1.700	Retained earning	400
		<u>L/R for the years</u>	<u>350</u>

	Total capital	1.250
PT. Lintang Laporan Laba Rugi Periode 31 Desember 2020 (dalam jutaan)		
Net sales	Rp 4.500	
COGS	Rp 2.000	
Adm and general cost	Rp 600	
Depresiasi	Rp 300	
other operating cost	Rp 200	
Operating profit	Rp 1.400	
Interest cost	<u>Rp 200</u>	
Profit before tax	Rp 1.200	
TAX (10%)	<u>Rp 120</u>	
Net profit after tax	Rp 1.080	

Sumber (Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia)

Langkah 1: Menghitung Net Operating Profit After Tax (NOPAT) PT. Lintang

Net Sales	<u>Rp 4.500</u>
COGS	Rp 2.000
Adm and general cost	Rp 600
Depresiasi	Rp 300
other operating cost	Rp 200
Operating profit	Rp 1.400
TAX	Rp 120
NOPAT	Rp 1.280

Selain cara di atas, Anda juga bisa menggunakan cara lain untuk menghitung NOPAT.

NOPAT = Laba bersih setelah pajak + Biaya bunga

$$\text{NOPAT} = \text{Rp } 1.080 + \text{Rp } 200 = \text{Rp } 1.280$$

Langkah 2: Mengidentifikasi Capital (C) PT. Lintang

Total utang dikurangi utang tanpa bunga dihitung sebagai berikut:

Capital (C)= Total kewajiban - Hutang dagang (A\P)- Biaya ditangguhkan (A\E)

$$= \text{Rp } 2.600 - \text{Rp } 200 - \text{Rp } 150$$

$$= \text{Rp } 2.250$$

Langkah 3: Menentukan Capital Cost Rate (CCR)

Untuk menghitung CCR, Anda perlu mengetahui beberapa hal terkait.

Pemilik yang Diharapkan *return*¹⁾ 13 % karena membelanjakan uang mereka.

Perusahaan memiliki $\text{Rp}1.250 / \text{Rp}2.600 = 48\%$ (atau 0,48) modal dengan biaya modal 13%.

Perusahaan memiliki 52% pembayaran hutang dan bunga diharapkan 8%

Maka *average capital costs* akan menjadi:

$\text{CCR}^{2)} = \text{Average Equity proportion} * \text{Equity cost} + \text{Average Debt proportion} * \text{Debt cost}$

$$= 48\% * 13\% + 52\% * 8\%$$

$$= 0,48 * 13\% + 0,52 * 8\% = 10,40\%$$

Catatan:

- 1) CCR tergantung pada tingkat bunga saat ini (semakin tinggi tingkat bunga, semakin tinggi CCR) dan bisnis perusahaan (semakin tinggi risiko bisnis perusahaan, semakin tinggi CCR).
- 2) Jika pajak atas bunga tabungan dimasukkan, dengan asumsi tarif pajak 30%, CCR akan menjadi:
 $\text{CCR} = 48\% * 13\% + 52\% * 8\% * (1 - \text{pajak})$
 $= 0,48 * 13\% + 0,52 * 8\% * (1 - 0,3) = 9,15 \%$

Langkah 4: Menghitung nilai tambah ekonomi atau EVA

Berdasarkan rumus maka perhitungannya sebagai berikut :

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{C} * \text{CCR}$$

$$= \text{Rp}1.280 - \text{Rp} 2.250 * 0,104$$

$$= \text{Rp} 1.046$$

Artinya tahun 2020 PT. Lintang telah menanamkan modal sebesar Rp 2,25 miliar untuk menghasilkan nilai EVA sebesar Rp 210 juta. Perhatikan bahwa perhitungan EVA dia jalankan selama satu tahun. Jika perusahaan menghitung EVA-nya untuk laporan sementara, misalnya: Biaya modal dihitung semesteran, triwulanan, triwulanan, bulanan menurut ketentuan sebagai berikut: Misalnya:

$$\text{Biaya modal untuk 3 bulanan: } 3/12 * 10,40\% * \text{Rp} 2.250 = \text{Rp} 58,5$$

$$\text{Biaya modal untuk 4 bulanan : } 4/12 * 10,40\% * \text{Rp} 2.250 = \text{Rp} 78$$

$$\text{Biaya modal untuk 6 bulanan : } 6/12 * 10,40\% * \text{Rp} 2.250 = \text{Rp} 117$$

$$\text{Biaya modal untuk 9 bulanan : } 9/12 * 10,40\% * \text{Rp} 2.250 = \text{Rp} 175,5$$

Prosedur Secara Lengkap Perhitungan EVA

Berikut gambaran lengkap proses perhitungan EVA yang dilakukan oleh PT Lintang setelah mengikuti prosedur perhitungan EVA. pada tahun 2020.

Net Sales	<u>Rp 4.500</u>
COGS	Rp 2.000
Adm and general cost	Rp 600
Depresiasi	Rp 300
other operating cost	Rp 200
Operating profit	Rp 1.400
TAX	Rp 120
NOPAT	Rp 1.280
Capital cost (10,4% * Rp 2.250)	<u>Rp 234</u>
<i>Economic Value Added (EVA)</i>	<u>Rp 1.046</u>

Contoh perhitungan lainnya :

PT Sabina meraih laba bersih tahun lalu sebagaimana tercermin dalam laporan laba rugi berikut.

Tabel 10.2. PT Sabina Laporan Laba Rugi Per 31 Desember 2020

Net Sales	Rp 480.000.000
COGS	<u>Rp 222.500.000</u>
Gross Margin	Rp 257.500.000
selling and admin expenses	<u>Rp 209.500.000</u>
Operating profit	Rp 48.000.000
(-) income tax(30%)	<u>Rp 14.400.000</u>
Net profit	Rp 33.600.000

Modal yang digunakan adalah Rp 300.000.000. Persyaratan modal yang masih harus dibayar PT Sabina adalah 10%

Nilai Tambah Ekonomi atau EVA = laba operasi setelah pajak - (presentase biaya modal akrual x Total modal yang dipakai)

$$\text{EVA} = 33.600.000 - (0,10 \times 300.000.000)$$

$$= 33.600.000 - 30.000.000$$

$$= 3.600.000$$

Selain rumus EVA di atas, *Economic Value Added Equation* (EVA) juga diberikan sebagai:

EVA = laba operasi pajak - (presentase biaya modal akrual x total biaya yang dipakai)

Jika Anda ingin menggunakan EVA sebagai sarana untuk mengevaluasi kinerja manajemen, ada beberapa panduan yang harus Anda pertimbangkan. Mengevaluasi kinerja manajemen memerlukan langkah-langkah tambahan, salah satunya membandingkan skor EVA dari waktu ke waktu, semua ini dikarenakan perhitunga EVA hanyalah titik awal dalam mengevaluasi kinerja manajemen. Menentukan peningkatan relatif

EVA membutuhkan analisis perubahan EVA dari waktu ke waktu, seperti dengan analisis eksponensial. Perhatikan bahwa nilai EVA diberikan sebagai nilai absolut, sehingga sulit untuk membandingkan atau mengevaluasi evolusinya secara objektif. Peningkatan terus-menerus EVA harus menjadi tujuan manajemen kunci. Hal ini mengingatkan pada konsep EVA bahwa nilai dapat diciptakan tanpa menggunakan modal, melainkan dengan sejumlah modal tertentu. Oleh karena itu, pengembangan EVA menjadi dasar untuk membentuk kebijakan keuangan dan bisnis perusahaan. EVA memiliki fleksibilitas untuk tidak dihitung berdasarkan tahun.

10.4 Keunggulan dan Kelemahan Nilai Tambah Ekonomi EVA (*Economic Value Added*)

Nilai Tambah Ekonomi EVA (*Economic Value Added*) memiliki Kelebihan dan Kekurangan diantaranya sebagai berikut :

1. Kelebihan Nilai Tambah Ekonomi EVA (*Economic Value Added*)

Pentingnya EVA berasal dari pengakuan eksplisit bahwa perusahaan tidak dapat menciptakan nilai riil bagi pemegang sahamnya sampai biaya modalnya pulih sepenuhnya. Biaya pinjaman secara eksplisit diperhitungkan saat menghitung laba akuntansi, tetapi total modal perusahaan, baik biaya hutang maupun biaya modal, tidak diperhitungkan. EVA (*Economic Value Added*) memiliki kelebihan dibanding alat ukur kinerja lainnya. Keunggulan EVA disebabkan oleh beberapa faktor.

Konsep EVA tidak terikat oleh GAAP dalam mengukur dan mengevaluasi akun. Oleh karena itu, pengguna EVA diberikan keleluasaan untuk melakukannya dan untuk mendapatkan angka ekonomi yang lebih bermakna, harap sesuaikan selama periode waktu yang ditentukan. Konsep EVA juga memotivasi individu di semua tingkatan organisasi untuk menciptakan nilai bagi investor mereka. EVA memiliki

keunggulan dibanding alat ukur daya lainnya. EVA memberikan perspektif baru dalam mengevaluasi kinerja manajemen. Sebelumnya, ketika modal atau *return on investment* (ROA) digunakan, hanya parameter target *Earnings Per Share* (EPS) dan *Management Net Present Value* (NPV) yang digunakan. Konsep EVA mencakup ketiga parameternya di atas. Menggunakan EVA juga membawa manfaat tambahan untuk program insentif eksekutif. Metode tradisional memberikan insentif terbatas bagi administrator. Jika manajer berhasil menghasilkan laba dalam jumlah tertentu, dia akan menerima bonus. Jumlah itu biasanya ditentukan oleh ambang batas tertentu. Namun, semakin positif nilai EVA yang dapat dicapai dengan EVA, semakin positif pula peningkatan modal yang dihasilkan manajemen bagi investor, sehingga tingkat bonus yang dapat dicapai menjadi lebih menarik secara signifikan.

2. Kekurangan EVA Nilai Tambah Ekonomi EVA (*Economic Value Added*)

Selain kelebihan Nilai tambah ekonomi atau EVA juga memiliki beberapa kekurangan sebagai berikut :

- a. Nilai EVA hanyalah nilai tambah yang dihasilkan dari penggunaan modal perusahaan pada tahun tertentu. Nilai EVA saat ini dan masa depan harus dipertimbangkan saat menggunakan EVA sebagai alat ukur.
- b. Menghitung EVA membutuhkan perkiraan biaya modal. Estimasi ini harus digunakan oleh perusahaan non-listed ketika menggunakan EVA-nya sebagai alat untuk mengukur kinerja manajemen.
- c. Estimasi yang berbeda dalam perhitungan biaya modal dapat menyebabkan kesalahan perhitungan dan pada akhirnya mengurangi nilai manfaat EVA.

10.5 Manfaat dan Peranan Nilai Tambah Ekonomi EVA (*Economic Value Added*)

1. Manfaat Nilai tambah Ekonomi /EVA khususnya bagi Perusahaan Kecil

EVA dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan operasional semua perusahaan, besar dan kecil, multinasional dan regional. EVA menawarkan keuntungan terarah sebagai alat penilaian kinerja manajemen di perusahaan kecil dan menengah. Hal ini dapat dimengerti mengingat fleksibilitas EVA untuk mengukur kinerja hingga ke tingkat manajemen terendah. EVA memiliki beberapa keunggulan untuk usaha kecil dan menengah.

Perhitungan menunjukkan bahwa perhitungan EVA sangat sederhana. EVA dapat dihitung karena data terpenting yang diperlukan termasuk dalam ringkasan laba rugi dan neraca. Konsep EVA juga mudah dipahami dan diterapkan, terutama bagi pemilik usaha kecil yang hanya mengenal indikator kinerja utama tradisional seperti penjualan dan keuntungan saja. Penghasilan nyata tidak dapat digunakan untuk menggambarkan kinerja perusahaan yang sebenarnya dan dapat menyebabkan keputusan bisnis yang salah dalam beberapa kasus. EVA juga bahkan membantu mereka yang tidak berpengalaman dalam bidang keuangan dan akuntansi untuk memahami konsep profitabilitas yang sebenarnya.

2. EVA dan alat penilai kinerja manajemen perusahaan

Manajemen akan sangat diuntungkan dengan EVA sebagai alat ukur kinerja tata kelola perusahaan. Dalam bisnis kecil, seorang manajer dapat menanamkan konsep EVA kepada seluruh karyawan dalam waktu singkat. EVA juga membantu mengubah strategi bisnis kecil menjadi target kinerja yang terukur untuk semua karyawan

Ada beberapa langkah yang dapat dilakukan administrator untuk meningkatkan EVA. Manajer mungkin berusaha untuk

meningkatkan laba tanpa atau investasi minimal. Jika manajer ingin menghindari investasi yang kurang menguntungkan, mereka dapat memilih untuk menginvestasikan modal baru hanya pada proyek yang membutuhkan peralatan atau mesin untuk memulihkan biaya modal. Manajemen dapat mengidentifikasi kapan sumber daya modal dapat dikurangi selama proses investasi modal. Keunggulan EVA adalah dapat mendeteksi hal ini. Manajemen juga dapat mengidentifikasi kapan pengembalian jatuh di bawah biaya modal dan meninggalkan investasi jika pengembalian yang lebih tinggi tidak dapat dicapai.

3. **EVA dan Laporan Keuangan**

Konsep Eva yang diuraikan di atas tidak terlepas dari adanya standarisasi laporan keuangan. Prinsip akuntansi dasar harus diperhatikan dalam penyusunan dan penyajian laporan keuangan. Laporan keuangan harus memenuhi konsep keterbandingan dan konsistensi. Dengan ini, laporan keuangan harus dibandingkan secara horizontal, yaitu dengan perbandingan dengan entitas serupa lainnya pada periode yang sama, atau secara vertikal, yaitu dengan laporan keuangan entitas tersebut pada periode sebelumnya. Kelemahan laporan keuangan antara lain:

Laporan keuangan perusahaan dengan banyak divisi dalam industri yang berbeda sulit untuk dibandingkan dengan perusahaan lain. Terjadinya distorsi laporan keuangan akibat pengaruh inflasi dan penggunaan data historis. Akibatnya, laba akuntansi sangat dipengaruhi oleh tingkat inflasi selama periode tersebut. Laporan keuangan tidak dapat berdiri sendiri dan harus didukung oleh catatan laporan keuangan.

Perbedaan dalam perlakuan akuntansi menimbulkan bias ketika membandingkan rasio keuangan. *Window dressing* dilakukan untuk membuat laporan keuangan terlihat berbeda dari kenyataan. Meskipun penggunaan EVA diakui sebagai

kontribusi yang signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen, masih ada ruang untuk perbaikan. EVA gagal menjawab fenomena praktik *transfer pricing* dan *bilateral asset sharing*. Kedua fenomena tersebut berkaitan dengan pihak mana yang memiliki kemampuan terbaik untuk melaporkan EVA-nya dalam hal praktik transfer pricing atau pembagian aset antara dua pihak.

4. **EVA dan Pemerataan Pendapatan**

EVA memberikan pandangan ke depan tentang bagaimana pendapatan yang dihasilkan perusahaan didistribusikan di antara berbagai pemangku kepentingan (tidak hanya pemilik yang disebutkan di atas, tetapi juga pemangku kepentingan lainnya). Bagi hasil di perusahaan ini melalui mekanisme produksi barang/jasa internal, yang membutuhkan sumber pendukung. Misalnya membayar harga komoditas untuk membeli barang, membayar upah untuk menerima jasa tenaga kerja, membayar bunga untuk menerima modal dari kreditur, dsb.

Kunci distribusi laba perusahaan adalah kebutuhan akan informasi (value added statement) yang merepresentasikan nilai tambah suatu perusahaan di era globalisasi. Jika tujuan utama perusahaan bukan keuntungan, masuk akal untuk berbagi tidak hanya informasi keuangan tetapi juga informasi nilai tambah seperti: Sumber Daya Manusia, Pengungkapan Sukarela. Di era globalisasi, orang dapat berpikir kritis dan mengharapkan perusahaan untuk secara proaktif mengungkapkan aspek-aspek berikut dari sumber daya manusia mereka:

- a. Rasio gaji karyawan terhadap gaji manajer.
- b. Rasio pengeluaran untuk peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan dan pelatihan manajer.
- c. Rasio fasilitas yang tersedia bagi karyawan terhadap fasilitas manajemen. Tidak ada salahnya perusahaan jika

mereka secara aktif mengungkapkan informasi yang memberi nilai tambah.

Konsep EVA memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai dengan menggunakan modal tertentu, tidak hanya untuk dirinya dan pemilikinya, tetapi juga untuk masyarakat sekitar perusahaan. Jika penciptaan nilai dan distribusi pendapatan secara substansial dipahami oleh semua pihak, kemakmuran ekonomi suatu negara dengan distribusi pendapatan yang setara tidak akan menjadi mimpi.

10.6 Aspek Perilaku Nilai Tambah Ekonomi atau EVA

Beberapa perusahaan telah menemukan bahwa nilai tambah ekonomi (EVA) mendorong perilaku yang sesuai di berbagai departemen dengan menunjukkan bahwa hanya berfokus pada kinerja saja tidak cukup. Alasan yang mendasari adalah bahwa *Economic Value Added* (EVA) didasarkan pada biaya modal aktual. Di beberapa perusahaan, biaya modal yang dianggap sebagai biaya perusahaan sangat diperhitungkan karena tanggung jawab sebenarnya ada pada manajemen. *Economic Value Added* EVA semakin populer karena ini adalah pengingat konstan bagi manajemen bahwa mereka tidak melakukan pekerjaan yang benar-benar baik dalam menghasilkan keuntungan yang dapat menutupi semua biaya modal mereka.

10.7 Penetapan Harga Transfer pada Nilai Tambah Ekonomi

Penetapan harga transfer dilakukan oleh departemen dalam perusahaan ketika Pusat Tanggung Jawab digunakan sebagai metode untuk menilai barang yang ditransfer. Sektor ini harus dievaluasi berdasarkan pendapatan operasional perusahaan, pengembalian investasi, pendapatan sisa, atau nilai tambah

ekonomi EVA. Oleh karena itu, nilai barang yang ditransfer mewakili pendapatan departemen penjualan dan biaya departemen pembelian.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Sartono. 2010. Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi. Edisi 4. Yogyakarta: BPFE
- Brigham, Eugene F, dan Houston Joel F. 2001. "Manajemen Keuangan". Edisi 8. Jakarta: Erlangga.
- Hansen dan Mowen. 2005. Akuntansi Manajemen. Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen dan Mowen. 2009. Akuntansi Manajerial. Buku 1 edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Herlina, Friska. 2014. *Analisis EVA terhadap kinerja keuangan PT Mustika Ratu Tbk periode 2009-2012. Skripsi Sarjana*. Jakarta: STEI.
- Home. James C. Van dan John M. Machowiecz. 2009. Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan. Alih Bahasa: Dewi Fitriasaki dan Deny Kwary. Jakarta: Salemba Empat.
- Ignatius Bondan Suratno, D. d. 2005. Economic Value Added dari suatu alat penilai kinerja manajemen menuju konsep pemerataan Pendapatan. Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia

BIODATA PENULIS



Rusydi Fauzan, SE, MM

Dosen Prodi Manajemen Bisnis Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi

Penulis lahir di Lubuk Aur tanggal 28 Mei 1986. Penulis merupakan dosen tetap Prodi Manajemen Bisnis Syariah UIN SMDD Bukittinggi. Penulis sudah menulis sejak tahun 2010. Penulis menyukai kegiatan membaca, menulis, dan *traveling*. Seputar kegiatan penulis dapat di follow pada akun instagram @rusydifauzan.

BIODATA PENULIS



Chitra Indah Sari, MM., CRP

Dosen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar

Penulis lahir di Padang Panjang tanggal 31 Mei 1985. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar. Menyelesaikan pendidikan S1 pada jurusan Akuntansi dan melanjutkan S2 pada jurusan Manajemen. Penulis juga memiliki sertifikasi di bidang Manajemen risiko, sumber daya manusia, dan pendamping UMKM.

BIODATA PENULIS



Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M.

Mahasiswa Doktoral Universitas Pendidikan Indonesia
Dosen Perguruan Tinggi Indonesia Mandiri Bandung
Dosen Universitas Nurtanio Bandung

Penulis sebelumnya telah memegang posisi penting di sejumlah bisnis yang beroperasi pada skala nasional dan dunia. penulis saat ini berprofesi sebagai praktisi bisnis (Pemilik Perusahaan di Bidang Fashion, Kuliner dan Bisnis Digital juga sebagai seorang akademisi. Penulis mengajar di Universitas Nurtanio Bandung, dan dosen tetap di perguruan tinggi indonesia mandiri (STMIK IM & STIE STAN IM). alumni dari Program Studi Informatika (S1) Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Indonesia Mandiri (STMIK IM), Program Magister Manajemen (S2) di Pasca Sarjana Universitas Widyatama dan sedang melanjutkan studi Pendidikan (S3) Program Doktoral Pendidikan Teknologi dan Vokasional di Universitas Pendidikan Indonesia. Penulis aktif sebagai pembicara dan narasumber kewirausahaan juga berdedikasi sebagai praktisi bisnis / owner / pemilik beberapa perusahaan yang bergerak pada industri food, fashion and fun. serta aktif dalam organisasi nasional maupun internasional. Penulis juga seorang profesional dalam bidang public

speaking & sebagai instruktur berpengalaman untuk sertifikasi kompetensi SKKNI BNSP Digital Marketing, Social Media Marketing dan Metodologi Pelatihan Level III, Graphic Design serta Sertifikasi Kompetensi beberapa lainnya yang diselenggarakan dinas tenaga kerja kota bandung, PT Rice INTI dan Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja (BBPLK) Bandung. Selain itu pula penulis produktif sebagai pendamping UMKM dan pengelola Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi Indonesia Mandiri dengan membina dan melatih / coaching, mentoring serta melakukan pendampingan bisnis UMKM untuk mahasiswa yang berminat menjadi seorang entrepreneur tangguh berdayasaing pada kancah internasional.

BIODATA PENULIS



Dr. Dra. Nurchayati, SE, MSi, Ak
Staf Dosen Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Penulis lahir di Semarang tanggal 14 Januari 1963. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Menyelesaikan pendidikan S1 Manajemen tahun 1987, S2 Akuntansi tahun 2002 dan Program Pendidikan Profesi Akuntan tahun 2013 pada Universitas Diponegoro Semarang, S1 Akuntansi tahun 2012 pada Universitas 17 Agustus 1945 Semarang dan S3 Manajemen tahun 2021 pada Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga. Penulis menekuni bidang Akuntansi dan Manajemen Keuangan.

BIODATA PENULIS



Dra. Rr. Suprantiningrum, S.E., M.Si.

Dosen tetap di Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Penulis lahir di Semarang pada tahun 1965. Penulis merupakan dosen tetap di Universitas 17 Agustus 1945 Semarang Program Studi Akuntansi, menyelesaikan pendidikan S1 Manajemen dan Akuntansi di Universitas 17 Agustus 1945 Semarang, pendidikan S2 di Magister Akuntansi Universitas Diponegoro.

BIODATA PENULIS



Drs. Parju, SE, MSi

Staf Dosen Program Studi Akuntansi UNTAG Semarang

Penulis lahir di Sragen Tanggal 21 Oktober 1963. Penulis adalah dosen tetap Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNTAG Semarang. Menyelesaikan pendidikan S1 Manajemen di UNTAG Semarang tahun 1989, S1 Akuntansi di UNTAG Semarang tahun 2002 dan S2 Manajemen Keuangan Di Universitas Hasanudin Tahun 1998.

BIODATA PENULIS



Dra. Sri Suyati, SE. MM

Dosen tetap Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Dosen tetap Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang Program Studi Akuntansi Penulis Lahir di Semarang, Menyelesaikan S1 Manajemen dan S1 Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang, Menyelesaikan S2 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Program Magister Manajemen, Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Lulus Studi Lanjut S3 di Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga.

BIODATA PENULIS



Yeni Januarsi SE. Ak., M.Sc. CA., Ph.D., CAPF., CAPM.

Dosen Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

Penulis lahir di lahir di Cilegon, Banten bulan Januari. Pendidikan S1 diselesaikan di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Pendidikan S2 diselesaikan di Universitas Gadjah Mada dan Pendidikan S3 diselesaikan pada bulan Oktober 2022 di Kyushu University, Jepang. Saat ini penulis aktif melakukan riset yang difokuskan pada topik-topik seputar akuntansi keuangan dan *finance*. Secara spesifik, penulis memiliki *research interest* dalam bidang *earnings management*, *quality of financial reporting*, *corporate governance*, IFRS, serta *corporate finance* dan telah mempublikasikan hasil penelitiannya di jurnal Q1 dan Q2 dari beberapa publisher terbesar dunia. Penulis juga merupakan reviewer dari *Manajerial Finance Journal* (Emerald Publishing) tahun 2023 serta reviewer pada internasional *conference* juga reviewer pada jurnal SINTA. Penulis juga aktif menulis buku dengan dengan topik *finance*, *financial accounting*, dan metodologi penelitian.

BIODATA PENULIS



Ina Indriana, SE., M.Si.Ph.D

Dosen Program Studi S1 Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Penulis lahir di Serang 8 Juni 1974. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Menyelesaikan studi S1 pada jurusan S1 Akuntansi Universitas Merdeka Malang, S2 Universitas Padjadjaran Bandung dan menyelesaikan program doctor di Universiti Sains Malaysia. Mata kuliah yang diampu adalah akuntansi keuangan, akuntansi manajemen dan akuntansi syariah. Minat dalam bidang penelitian, Sustainability Business, Manajemen Lingkungan, Kinerja Lingkungan dan Kinerja Organisasi.

BIODATA PENULIS



Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Trunajaya Bontang

Penulis lahir di Garut Jawa Barat tanggal 02 Juni 1988. Saat ini penulis adalah dosen tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Trunajaya Bontang. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Fakultas Keguruan dan Pendidikan di Universitas Pasundan Bandung dan melanjutkan S2 pada Jurusan Akuntansi Universitas Widyatama Bandung.