

Gambaran Umum Penganggaran Perusahaan

Drs. M. Nafarin, M.M.



PENDAHULUAN

Modul ini akan membahas tentang gambaran umum penganggaran perusahaan yang terdiri atas dua kegiatan belajar. Kegiatan Belajar 1 menjelaskan mengenai perencanaan dan penganggaran perusahaan. Kegiatan Belajar 2 menjelaskan mengenai fungsi dan macam anggaran. Perencanaan dapat dalam bentuk kualitatif dan kuantitatif. Penganggaran merupakan perencanaan kuantitatif di bidang keuangan. Penganggaran yang terdapat pada perusahaan disebut penganggaran perusahaan. Penganggaran yang terdapat pada selain perusahaan disebut penganggaran nirlaba.

Fungsi anggaran seperti halnya fungsi manajemen, seperti: fungsi perencanaan, fungsi pelaksanaan, dan fungsi pengawasan. Adapun macam anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang (segi), seperti: segi dasar penyusunan, segi cara penyusunan, segi jangka waktu, segi bidangnya, segi kemampuan menyusun, segi fungsinya, dan segi metode penentuan harga pokok produk.

Secara khusus, setelah mempelajari modul ini Anda diharapkan mampu:

1. menjelaskan definisi perencanaan;
2. menjelaskan jenis rencana;
3. menjelaskan definisi penganggaran perusahaan;
4. menjelaskan hubungan penganggaran perusahaan dengan bidang ilmu lainnya;
5. menjelaskan tujuan dan manfaat anggaran;
6. menjelaskan fungsi anggaran;
7. menjelaskan macam anggaran.

Untuk memahami penganggaran terlebih dahulu Anda memahami akuntansi keuangan, paling tidak mengerti istilah dalam akuntansi. Sebab

laporan keuangan yang dihasilkan akunting keuangan merupakan realisasi yang akan dibandingkan dengan anggaran. Hal ini penting untuk melakukan pengawasan keuangan. Penganggaran sebagai perencanaan keuangan merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, dan sebagai alat manajemen dalam melakukan pengawasan keuangan.

Sebaiknya sebelum mempelajari Modul 2 dan modul berikutnya, sambil mempelajari Modul 1 ini Anda juga mempelajari Modul 8 Kegiatan Belajar 2 tentang Kerancuan Akunting. Hal ini dianjurkan agar Anda memahami istilah dalam akunting, sebagai dasar untuk memahami penganggaran.

KEGIATAN BELAJAR 1

Perencanaan dan Penganggaran Perusahaan

Kegiatan Belajar 1 menjelaskan tentang perencanaan dan penganggaran perusahaan, meliputi: definisi perencanaan, jenis rencana, definisi penganggaran perusahaan, hubungan penganggaran perusahaan dengan bidang ilmu lainnya, tujuan dan manfaat anggaran.

A. DEFINISI PERENCANAAN

Fungsi manajemen menurut George R. Terry ada empat: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Keempat fungsi manajemen yang dikemukakan George R. Terry dapat disederhanakan menjadi tiga, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Fungsi pengorganisasian digabungkan dengan fungsi perencanaan. Pengorganisasian merupakan sistem kegiatan pembagian kerja dari sekelompok orang agar dapat bekerja sama mencapai tujuan bersama. Oleh karena pengorganisasian hanya kegiatan pembagian kerja, berarti belum lagi dilaksanakan pekerjaan tersebut sehingga pengorganisasian dapat digabungkan dalam perencanaan. Dalam hal ini berarti organisasi salah satu jenis rencana pembagian kerja seperti tampak pada Gambar 1.2 Bagan Struktur Organisasi.

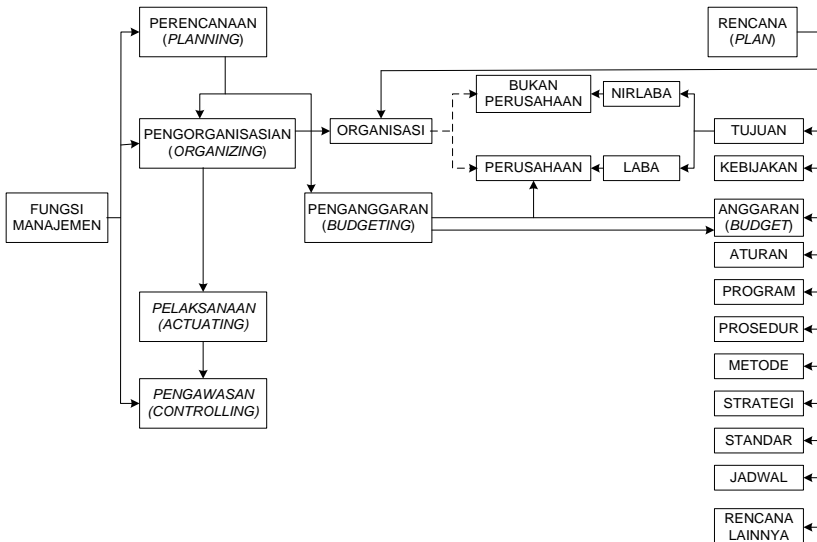
Salah satu fungsi dari manajemen adalah perencanaan (*planning*). Perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Perencanaan berarti menentukan sebelumnya kegiatan yang mungkin dapat dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Perencanaan merupakan upaya tindakan berhati-hati sebelum melakukan sesuatu agar apa yang dilakukan dapat berhasil dengan baik.

Tujuan utama perencanaan adalah untuk memberikan proses umpan maju (*feedforward*) agar dapat memberikan petunjuk kepada setiap manajer dalam pengambilan keputusan operasional sehari-hari. Penganggaran merupakan tahap keempat dalam sistem manajemen strategik. Tahap ini

merupakan tahap terpendek jangka waktunya di antara tahap yang lain dalam proses perencanaan. Tahap perencanaan sebelumnya - perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program - memiliki jangka waktu ke depan yang jauh lebih panjang dengan jangka waktu yang dicakup oleh anggaran.

Hubungan perencanaan dengan penganggaran perusahaan dapat dijelaskan dengan Gambar 1.1.



Gambar 1.1.

Hubungan Penganggaran Perusahaan dengan Perencanaan

Pada Gambar 1.1 Hubungan Penganggaran Perusahaan dengan Perencanaan tampak *fungsi manajemen* terdiri atas perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Dari ketiga fungsi manajemen tersebut yang mempunyai hubungan erat dengan penganggaran adalah perencanaan. Perencanaan meliputi pengorganisasian (*organizing*) dan penganggaran (*budgeting*). Penganggaran bagian dari perencanaan. Perencanaan merupakan proses menyusun rencana. Rencana merupakan hasil perencanaan. Ada beberapa jenis rencana, antara lain tujuan dan anggaran (*budget*). Pengorganisasian merupakan proses menyusun organisasi. Organisasi merupakan hasil pengorganisasian. Organisasi dalam arti tempat dapat berupa perusahaan (badan usaha) dan dapat juga bukan perusahaan

(badan sosial). Bila organisasi bukan perusahaan biasanya tujuannya bukan laba (nirlaba), tetapi bila organisasi berupa perusahaan, sudah pasti tujuannya *mencari laba*.

Penganggaran merupakan proses menyusun anggaran. Anggaran merupakan hasil penganggaran.

Penganggaran perusahaan merupakan proses menyusun anggaran perusahaan, sedangkan *anggaran perusahaan* merupakan hasil penganggaran perusahaan. Dengan demikian penganggaran perusahaan lebih luas dari anggaran perusahaan, karena meliputi anggaran perusahaan, sedangkan *anggaran perusahaan* hanya bagian daripada *penganggaran perusahaan*. *Penganggaran perusahaan* berarti menjelaskan, menguraikan cara menghitung dan menyusun anggaran perusahaan, sedangkan *anggaran perusahaan* berarti cukup menampilkan bentuk anggaran perusahaan, misalnya berupa anggaran neraca dan anggaran laporan rugi-laba tanpa disertai penjelasan dan cara menghitung/menyusun anggaran tersebut. Oleh karena itu, buku ini diberi judul PENGANGGARAN PERUSAHAAN sesuai dengan nama mata kuliah, sebab suatu buku dan mata kuliah sudah seharusnya memberikan penjelasan dan penguraian seperti yang terdapat dalam buku ini. Sangatlah tidak tepat suatu buku atau mata kuliah diberi nama ANGGARAN PERUSAHAAN, karena dengan nama tersebut cukup dengan menampilkan anggaran perusahaan seperti anggaran neraca dan anggaran rugi-laba, tidak mesti ada penjelasan dan penguraian proses menyusun anggaran tersebut sehingga dengan kondisi seperti itu tidak mungkin proses belajar efektif. Misalnya anggaran rugi-laba PT Bengking bulan berakhir 31 Desember 2010 terdiri atasapatan Rp10.000,00 dan beban Rp8.000,00 sehingga laba Rp2.000,00. Bila buku atau mata kuliah diberi nama Anggaran Perusahaan, berarti dapatan Rp10.000,00 dan beban Rp8.000,00 tidak mesti ada penjelasan proses memperoleh dapatan Rp10.000,00 dan beban Rp8.000,00 tersebut. Tetapi bila buku atau mata kuliah diberi nama Penganggaran Perusahaan mesti ada penjelasan proses memperoleh dapatan Rp10.000,00 dan beban Rp8.000,00.

B. JENIS RENCANA

Jenis rencana meliputi tujuan, kebijakan, aturan, metode, strategi, organisasi, standar, program, prosedur, jadwal, anggaran, dan rencana lainnya.

1. Tujuan

Sebelum menetapkan tujuan, terlebih dahulu manajemen puncak (Direktur Utama) menilai variabel relevan, kekuatan, dan kelemahan perusahaan.

Variabel relevan terdiri dari variabel terkendali dan variabel tak terkendali.

Variabel terkendali adalah variabel yang dapat direncanakan dan diusahakan dengan efektif oleh manajemen, misalnya penetapan harga jual per unit, jumlah karyawan, biaya, dan lain-lain. *Variabel tak terkendali* adalah variabel; yang tak dapat dipengaruhi oleh manajemen, misalnya. perkembangan penduduk, kegiatan saingan, kebijakan pemerintah, dan lain-lain.

Variabel terkendali dan variabel tak terkendali harus dimanfaatkan oleh manajemen bila dinilai menguntungkan-dan dihindari bila dinilai merugikan.

Kekuatan utama perusahaan, misalnya kualitas karyawan, kesehatan keuangan perusahaan, keunggulan peralatan, sikap partisipasi yang dipelihara dengan baik oleh manajemen.

Kelemahan perusahaan, misalnya strategi pemasaran kurang inovatif dan kurang agresif, kurang terlibat dalam problem sosial jangka panjang.

Setelah diadakan penilaian terhadap variabel yang relevan dan diketahui kekuatan serta kelemahan perusahaan kemudian ditetapkan tujuan. Tujuan adalah arah untuk mencapai hasil akhir dalam suatu kegiatan. *Kegiatan (aktivitas)* ada yang bertujuan mencari laba, ada juga yang tidak mencari laba. Kegiatan yang tidak bertujuan mencari laba biasanya bukan perusahaan. Tujuan perusahaan dalam memperoleh laba merupakan tingkat pengambilan keputusan yang terpenting dalam perencanaan. Tujuan dapat dibedakan atas tujuan umum dan tujuan khusus.

Tujuan umum (goal) adalah tujuan yang menyatakan secara luas keadaan atau kedudukan di waktu yang akan datang dan hasil akhir dari aktivitas perusahaan dalam jangka panjang. Tujuan umum suatu perusahaan misalnya:

- a. untuk menciptakan dan memelihara suatu lingkungan perusahaan yang memotivasi seluruh karyawannya;
- b. untuk pertumbuhan produk yang dijual dengan cara mengusahakan produk baru dan memasuki daerah pasar yang baru;
- c. untuk memperbaiki kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat lebih luas.

Setelah dibuat tujuan umum kemudian dibuat tujuan khusus (sasaran).

Tujuan khusus (target) adalah tujuan yang melukiskan ruang lingkup yang jelas serta memberikan arah kepada usaha yang dilakukan dalam jangka pendek. Tujuan khusus perusahaan merupakan perincian yang tegas dari tujuan umum perusahaan. Tujuan khusus perusahaan misalnya:

- a. tujuan pertumbuhan tahunan sebesar 4% dari jualan untuk 5 tahun yang akan datang;
- b. tujuan laba 15% dari modal disetor;
- c. biaya dihemat 5% dari tahun lalu;
- d. produksi 5% di atas produksi tahun lalu.

2. Kebijakan dan Aturan

Aturan (rules) adalah suatu petunjuk, perintah, larangan, kompensasi, hak, sanksi, dan kewajiban dalam pelaksanaan pekerjaan. Aturan dibuat untuk semua pihak yang terdapat dalam lingkungan yang bersangkutan.

Kebijakan (policy) adalah petunjuk menyeluruh secara lisan, tertulis atau yang diimplikasi yang menetapkan batas umum serta arah tindakan yang akan dilaksanakan. Kebijakan merupakan bimbingan berpikir bagi para bawahan dalam upaya mencapai tujuan. Contoh dari suatu kebijakan, misalnya:

- a. produk dijual 30% tunai, 40% triwulan berikutnya; dan 30% triwulan berikutnya lagi;
- b. pinjam uang di bank untuk keperluan modal kerja sebesar Rp2.000.000,00 bila tingkat bunga tidak lebih dari 12%.
- c. membuka cabang baru di Martapura;
- d. beli bahan baku dilakukan 50% tunai dan 50% triwulan berikutnya.

3. Metode dan Standar

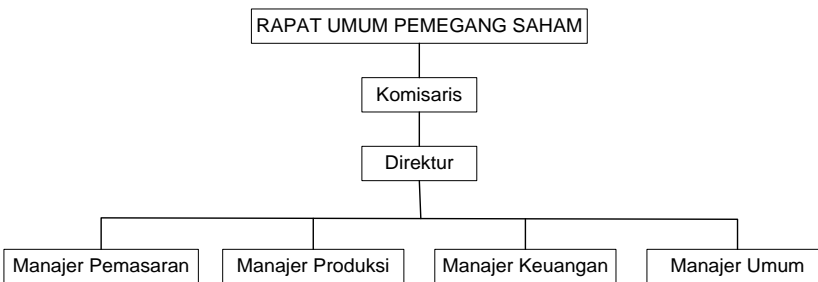
Metode adalah suatu cara yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Misalnya pencatatan piutang menggunakan metode cadangan, penilaian sediaan, dan penentuan unit ekuivalen produksi menggunakan metode *first in first out* (FIFO) atau masuk pertama keluar pertama (MPKP), penyusutan aktiva tetap menggunakan metode garis lurus, alokasi harga pokok bersama menggunakan metode rata-rata sederhana.

Standar merupakan kesatuan pengukuran yang ditetapkan sebagai patokan dalam pelaksanaan pekerjaan. Misalnya untuk standar harga pokok per botol kecap diperlukan:

- | | | |
|----|---|-------------------------|
| a. | Biaya bahan baku; kedelai 2 ons @ Rp100,00 | = Rp200,00 |
| | gula merah 2 ons @ Rp 10 | = Rp120,00 |
| | | <u>Rp320,00</u> |
| b. | Biaya tenaga kerja langsung, 0,1 jam @ Rp500,00 | = Rp 50,00 ⁺ |
| c. | Biaya overhead pabrik 0,1 jam @ Rp550,00 | = Rp 55,00 |
| | Harga pokok standar per botol kecap | = <u>Rp425,00</u> |

4. Strategi dan Organisasi

Strategi merupakan cara mencapai tujuan yang harus diikuti oleh setiap bagian dalam perusahaan. Misalnya: untuk memperluas pemasaran dengan menurunkan harga jual per unit, perusahaan melakukan ekspansi dengan cara menambah modal untuk menghemat biaya produksi, untuk menguasai pegawai (anggota organisasi) manajemen misahkan pegawai dalam kelompok tertentu seperti penyusunan struktur organisasi Gambar 1.2.



Gambar 1.2.
Struktur Organisasi

Pada Gambar 1.2 tampak Direktur (manajemen) untuk menguasai pegawai memisahkan dalam empat kelompok, yaitu: pemasaran, produksi, keuangan, dan umum. Pada organisasi perusahaan industri ini terdapat pembagian kerja agar tujuan memperoleh laba dapat dicapai. Ada yang bekerja sebagai Komisaris untuk mengawasi kegiatan Direktur dalam melakukan tugasnya memimpin perusahaan. Direktur dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh: Manajer Pemasaran yang bertugas memasarkan produk yang dihasilkan, Manajer Produksi bertugas mengolah produk, Manajer Keuangan bertugas membelanjai kegiatan perusahaan, dan Manajer

Umum bertugas melakukan pekerjaan yang tidak dilakukan oleh manajer lainnya.

Organisasi (*organization*) adalah salah satu jenis rencana pembagian kerja dari sekelompok orang untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama. Organisasi merupakan hasil pengorganisasian atau yang diorganisasi. Organisasi dalam arti tempat, yaitu tetap (tak bergerak), berupa badan usaha dan bukan badan usaha. Dalam organisasi yang menjadi dasar bukan *siapanya* (*who*), tetapi yang terpenting *apanya* (*what*), bukan siapa orang yang akan memegang organisasi, tetapi apakah tugas pekerjaan dari organisasi. Bila sudah tahu apa tugas organisasi, kemudian mencari prang yang akan memimpin organisasi. Janganlah sebaliknya, mencari orangnya dulu, baru membentuk organisasi, karena mungkin terjadi kekurangan formasi sehingga diadakan formasi baru yang sesungguhnya tidak perlu.

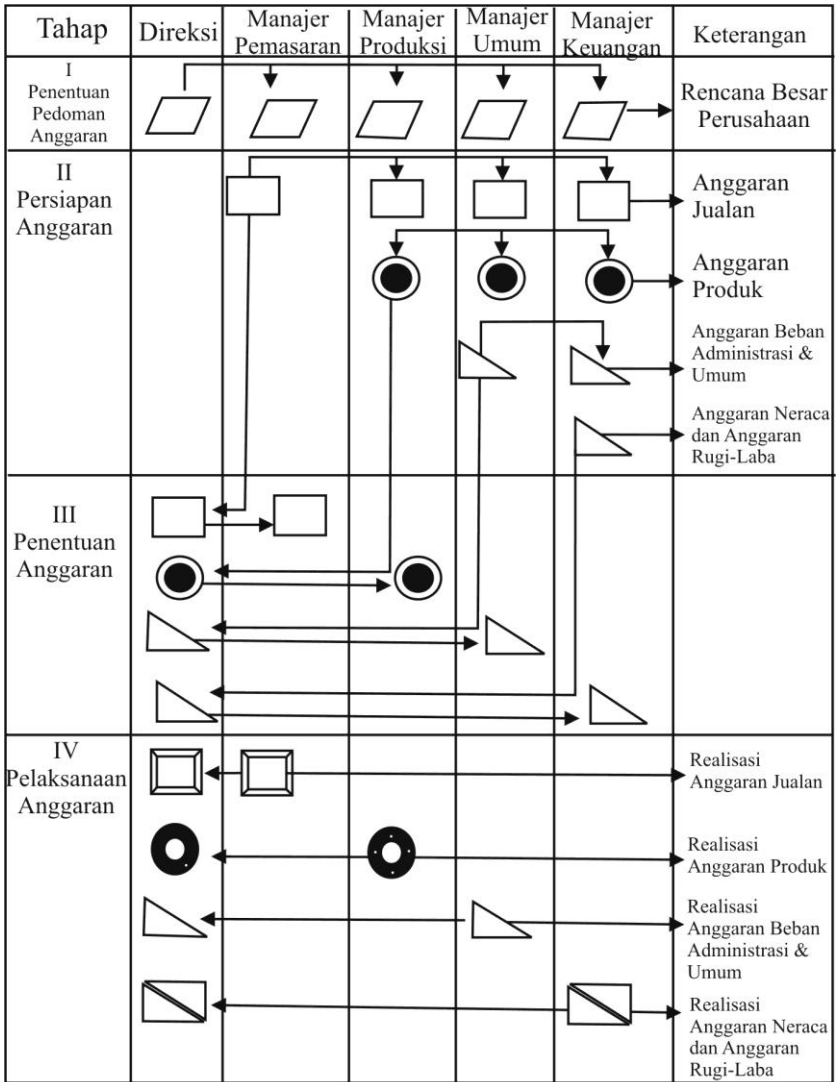
Pengorganisasian (*organizing*) adalah proses, cara, perbuatan mengorganisasi. Dalam hal ini diatur dan ditentukan tugas pekerjaannya, macam pekerjaannya, sifat pekerjaannya, pola kesatuan kerjanya, siapa yang akan melakukan, apa alatnya, bagaimana keuangannya, dan fasilitas lainnya. Pembagian pekerjaan selaras dengan kecakapan petugas yang bersangkutan. *The right man on the right place.*

5. Program

Program menggariskan tindakan yang akan dilakukan, oleh pihak mana, bilamana dan di mana. Ditetapkan juga asumsi, komitmen, dan bidang yang akan dipengaruhi. Sebuah program dapat meliputi: tujuan, kebijakan, prosedur, metode, standar, dan anggaran, tetapi tidak semua kategori rencana tersebut perlu termasuk di dalamnya. Program adalah suatu kegiatan yang berfungsi untuk membahas dan menentukan kegiatan yang harus dilakukan dalam usahanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Program* disusun terlebih dahulu sebelum anggaran disusun. Suatu program biasanya disusun dalam beberapa tahun, sedangkan anggaran disusun dalam satu tahun (anggaran jangka pendek). Dalam program perlu ditetapkan asumsi (anggapan) yang mendasari perencanaan, contohnya seperti: (1) inflasi tidak lebih dari 10%, (2) politik, sosial, budaya, keamarian stabil, (3) tidak dikeluarkan peraturan baru oleh pemerintah yang dapat mempengaruhi perencanaan, (4) bahan baku tidak naik di atas 10%.

6. Prosedur

Prosedur merupakan urutan serf tugas yang saling berhubungan dan diadakan untuk menjamin pelaksanaan kerja yang seragam. Prosedur biasanya terdiri dari: bagan alur (*flowchart*), formulir, uraian tugas. Contoh dari prosedur penyusunan anggaran perusahaan industri dapat dijelaskan dengan Gambar 1.3. Tahap penyusunan anggaran pada Gambar 1.3 dapat dijelaskan dalam empat tahap.



Gambar 1.3.
Bagan Alur Prosedur Penyusunan Anggaran pada Perusahaan Industri

Tahap 1, Penentuan pedoman anggaran

Anggaran yang akan dibuat pada tahun akan datang, hendaknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran. Tahun anggaran biasanya dari tanggal 1 Januari suatu tahun sampai 31 Desember suatu tahun.

Sebelum penyusunan anggaran, terlebih dahulu manajemen puncak (Direktur/Komisaris) melakukan dua hal, yaitu: (1) menetapkan rencana besar perusahaan, seperti tujuan, kebijakan, asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran; (2) membentuk panitia penyusunan anggaran, yang terdiri dari Direktur sebagai Ketua, Manajer Keuangan sebagai Sekretaris, dan manajer lainnya sebagai anggota.

Tahap 2, Persiapan anggaran

Manajer Pemasaran sebelum menyusun anggaran jualan (*sales budget*) terlebih dahulu menyusun ramalan jualan (*sales forecast*).

Setelah menyusun ramalan jualan kemudian Manajer Pemasaran bekerja sama dengan Manajer Umum dan Manajer Keuangan untuk menyusun: anggaran jualan, anggaran beban penjualan, dan anggaran piutang usaha. Setelah itu Manajer Produksi bekerja sama dengan Manajer Keuangan dan Manajer Umum menyusun: anggaran produksi, anggaran biaya pabrik, anggaran sediaan, dan anggaran utang usaha.

Anggaran tersebut dibuat berdasarkan anggaran jualan yang dibuat oleh Manajer Pemasaran.

Manajer Umum bekerja sama dengan Manajer Keuangan menyusun: anggaran beban administrasi dan umum.

Setelah itu Manajer Keuangan bekerja sama dengan para manajer menyusun: anggaran laporan rugi-laba, anggaran neraca, anggaran kas, dan anggaran lainnya.

Dalam tahap persiapan anggaran ini biasanya diadakan rapat antarbagian yang terkait saja.

Tahap 3, Penentuan anggaran

Pada tahap penentuan anggaran diadakan rapat dari semua manajer beserta Direksi (Direktur) dengan kegiatan: (1) perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran,

(2) mengkoordinasikan dan menelaah komponen anggaran, dan (3) pengesahan dan pendistribusian anggaran.

Tahap 4, Pelaksanaan anggaran

Untuk kepentingan pengawasan) tiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi.

Faktor yang terdapat dalam proses menyusun anggaran adalah: (a) tujuan yang hendak dicapai, (b) ketersediaan sumber daya (faktor produksi yang dimiliki), (c) waktu yang diperlukan untuk mencapai tujuan, dan (d) faktor lain yang mempengaruhi anggaran, seperti; munculnya peraturan pemerintah yang baru, fluktuasi pasar, perubahan sosial politik, bencana alam, dan sebagainya.

7. Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan.

Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi, anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen. Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor berikut ini.

- a. Pengetahuan tentang tujuan dan Kebijakan umum perusahaan.
- b. Data waktu yang lalu.
- c. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
- d. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing dan gerak-gerik pesaing.
- e. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah.
- f. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan, hal-hal berikut ini.

- a. Anggaran harus dibuat serealitas mungkin, secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang dibuat terlalu rendah tidak menggambarkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan.

- b. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi.. manajemen puncak (direksi).
- c. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan sehingga pelaksana tidak merasa tertekan, tetapi termotivasi.
- d. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini.

Anggaran yang dibuat akan mengalami. kegagalan bila hal-hal berikut ini tidak diperhatikan:

- a. pembuat anggaran tidak cakap, tidak mampu berpikir ke depan tidak memiliki wawasan yang luas;
- b. kekuasaan membuat anggaran tidak tegas;
- c. pelaksana tidak cakap;
- d. tidak didukung oleh masyarakat;
- e. dana tidak cukup.

8. Jadwal

Jadwal atau skedul adalah data rincian waktu kegiatan yang direncanakan. Rencana kegiatan produksi disebut skedul produksi dapat digambarkan seperti Gambar 1.4.

Kegiatan	Jumlah Pekerjaan	Kapasitas Bulanan	Maret Minggu Ke																						
			I				II				III				IV										
Pemotongan	7	400 ton			70				60			80													
Perakitan	6	380 ton			80							90													
Pengecatan	8	350 ton					50						70												

Gambar 1.4.
Skedul Produksi

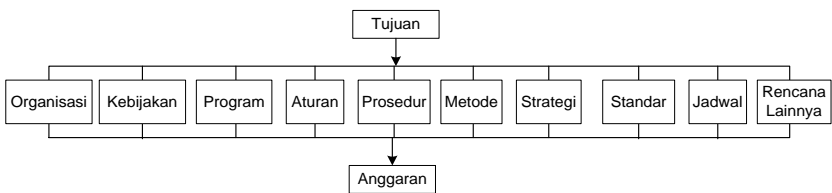
Pada Gambar 1.4 tampak kegiatan produksi ada tiga kegiatan, yaitu kegiatan pemotongan, kegiatan perakitan, dan kegiatan pengecatan. Kegiatan produksi untuk skedul bulan Maret minggu ke I dan II, seminggu lima hari kerja, peta hitam putus merupakan kegiatan kapasitas yang tiap kegiatan, angka 50, 60, 70, 80, 90, merupakan kapasitas yang direncanakan untuk masing-masing kegiatan, tiap minggu/hari.

9. Rencana Lainnya

Untuk produksi sinetron, film, drama (sandiwara), ada yang dinamakan skenario. *Skenario* adalah rencana lakon dalam film, drama dan sejenisnya berupa adegan demi adegan yang tertulis secara terperinci.

Dalam usaha jam konstruksi ada yang dinamakan gambar rencana letak (*site plan*) dan gambar rencana bangunan.

Proses hubungan dua belas jenis rencana seperti yang telah diuraikan dapat digambarkan seperti Gambar 1.5.



Gambar 1.5.
Proses Hubungan Dua Belas Jenis Rencana

Tampak pada Gambar 1.5 rencana pertama didirikan perusahaan adalah tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut perlu dukungan rencana yang lain, seperti: organisasi, kebijakan, aturan, program, prosedur, metode, strategi, standar, jadwal, dan skenario. Setelah itu disusunlah anggaran untuk mencapai tujuan (mencari laba).

C. DEFINISI PENGANGGARAN PERUSAHAAN

1. Pengertian Penganggaran

Luther Gulick mengemukakan bahwa penganggaran (*budgeting*) termasuk salah satu fungsi manajemen. Menurut Gulick fungsi manajemen terdiri atas: *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting*.

Anggaran merupakan hasil menyusun anggaran, sedangkan penganggaran adalah proses menyusun anggaran. Penganggaran adalah perencanaan keuangan suatu organisasi. Penganggaran adalah proses menyusun rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang. Kegiatan suatu organisasi seperti: kegiatan penjualan (menyusun anggaran

jualan. dan anggaran beban penjualan), kegiatan produksi (menyusun anggaran produk dan anggaran biaya produksi), kegiatan investasi dan pendanaan (menyusun anggaran keuangan). Penganggaran merupakan sistem, karena anggaran yang satu saling kait-mengkait, saling berhubungan antara anggaran yang satu dengan anggaran yang lain. Penganggaran dinyatakan suatu proses karena ada masukan (*input*) dan ada keluaran (*output*). Suatu proses merupakan suatu sistem. Suatu sistem mempunyai bagian saling keterkaitan. Bila masukan salah maka keluaran juga salah. Masukan dalam penganggaran adalah transaksi untuk masa yang akan datang, sedangkan keluarannya berupa anggaran. Sistem penganggaran perusahaan manufaktur dapat digambarkan seperti pada Gambar 1.8. Penganggaran perusahaan (*business budgeting*) adalah proses menyusun anggaran yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam memperoleh laba.

2. Badan Usaha dan Perusahaan

Perusahaan berbeda dengan badan usaha. Badan usaha berkaitan dengan organisasi yang kegiatannya bertujuan mencari laba, sedangkan perusahaan berkaitan dengan proses kegiatan yang dilakukan oleh badan usaha tersebut.

Badan usaha dapat dikelompokkan dalam empat kelompok, sebagai berikut.

- a. Badan usaha milik negara (BUMN), seperti; perusahaan negara jawatan (perjan).
- b. perusahaan negara umum (perum), perusahaan negara perseroan (persero).
- c. Badan usaha milik daerah (BUMD), seperti perusahaan daerah (PD).
- d. Badan usaha milik swasta, seperti; koperasi, perseroan terbatas (PT), perseroan komanditer atau *commanditaire vennootschap* (CV), firma.
- e. Badan usaha lainnya, seperti cabang perusahaan asing.

Perusahaan ada lima jenis, yang terdiri dari:

- a. Perusahaan industri adalah perusahaan yang mengolah suatu benda menjadi produk tertentu untuk dijual. Industri dalam arti luas meliputi barang dan jasa. Industri dalam arti sempit hanya meliputi barang. Produksi adalah proses mengolah benda menjadi produk tertentu. Produk adalah hasil produksi, dapat berupa barang dan jasa. Bila industri dalam arti sempit maka produknya berupa barang. Dalam buku ini digunakan

- industri dalam arti sempit. Perusahaan industri dalam arti sempit disebut perusahaan manufaktur atau perusahaan pabrikase.
- b. Perusahaan dagang adalah perusahaan yang membeli barang untuk dijual tanpa mengubah bentuk barang yang dibeli tersebut.
 - c. Perusahaan jasa adalah perusahaan yang menerima uang jasa dari kegiatannya menyediakan aktiva (harta), tenaga untuk pelayanan kepada klien (langganan). Contohnya: jasa keuangan, jasa angkutan, jasa perawatan, jasa- penyewaan, jasa konsultan, dan lain-lain.
 - d. Perusahaan agraris adalah perusahaan yang melakukan kegiatan di bidang pertanian. perkebunan, peternakan, perikanan, yang hasilnya untuk dijual.
 - e. Perusahaan ekstraktif adalah perusahaan yang mengambil (mengeksploitasi) kekayaan alam yang tersedia dengan maksud untuk dijual tanpa harus mengubah bentuk barang yang diambil tersebut.

D. HUBUNGAN PENGANGGARAN PERUSAHAAN DENGAN BIDANG ILMU LAINNYA

Hubungan penganggaran perusahaan dengan bidang ilmu lainnya, antara lain: akunting, dan manajemen keuangan.

1. Hubungan Penganggaran dengan Akunting

Akunting bagi suatu perusahaan merupakan bahasa perusahaan (*language of business*), artinya dengan akunting orang dapat mengetahui keadaan perusahaan. Keadaan perusahaan, seperti: keadaan besar kecilnya perusahaan, keadaan kesehatan keuangan perusahaan, keadaan luasnya kegiatan perusahaan, keadaan maju mundurnya perusahaan. Dengan demikian akunting merupakan alat informasi agar orang mengerti dan mengetahui tentang keadaan perusahaan. Alat informasi akunting berupa laporan keuangan yang dihasilkan akunting.

Laporan keuangan untuk perusahaan terdapat dua laporan keuangan yang pokok, yaitu neraca dan laporan rugi-laba. Laporan keuangan lainnya, seperti; laporan perubahan modal, laporan sumber dan investasi kas, laporan sumber dan investasi dana.

Dalam buku penganggaran perusahaan ini pembahasan lebih menitikberatkan pada laporan keuangan yang pokok, yaitu laporan rugi-laba

yang berkaitan dengan anggaran operasional dan neraca yang berkaitan dengan anggaran keuangan.

Anggaran operasional adalah anggaran yang bertujuan untuk menyusun anggaran rugi-laba. Anggaran rugi-laba adalah anggaran berupa daftar yang disusun secara bersistem tentang pendapatan (*revenues*), beban (*expenses*), rugi dan laba yang diperoleh suatu perusahaan selama periode tertentu. Anggaran keuangan adalah anggaran yang bertujuan untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran neraca adalah anggaran berupa daftar yang disusun secara bersistem tentang aktiva, utang, dan modal dari suatu organisasi pada saat tertentu.

Dapatan (*revenues*) merupakan jumlah yang dibebankan kepada langganan untuk barang dan jasa yang dijual. Beban (*expenses*) adalah harga pokok (*cost*) yang bermanfaat dan telah habis dipakai untuk memperoleh laba. Harga pokok (*cost*) adalah nilai sesuatu yang dikorbankan dalam satuan uang untuk memperoleh harta. Biaya (*cost*) dalam arti sempit sama dengan harga pokok (*cost*). Dalam arti luas, biaya (*cost*) meliputi pengertian harga pokok (*cost*) dan beban (*expenses*). Dalam buku Penganggaran Perusahaan ini biaya-(*cost*) diartikan dalam arti luas. Jadi, bila dalam buku ini menyebut istilah biaya, hal itu dapat berarti beban dan dapat berarti harga pokok.

Klasifikasi biaya (beban) dari segi fungsi pada perusahaan manufaktur terdiri atas: (1) biaya pabrik, (2) biaya penjualan, dan (3) biaya administrasi dan umum. Klasifikasi biaya semacam ini disebut klasifikasi biaya fungsional. Biaya fungsional tersebut dapat dijelaskan melalui Gambar 1.6

Pada Gambar 1.6 tampak biaya pabrik terdiri atas: biaya bahan baku (BBB), biaya tenaga kerja langsung (BTKL), dan biaya overhead pabrik (BOP). Biaya pabrik adalah biaya yang terjadi di pabrik periode sekarang (periode ini). Biaya pabrik tanggung jawab manajer pabrik atau yang lebih luas lagi tanggung jawab fungsi manajer produksi. Biaya bahan baku adalah bahan baku dipakai dalam satuan uang. Bahan baku adalah bahan utama produk, bahan langsung produk. Biaya tenaga kerja langsung adalah upah tenaga kerja langsung yang harus dibayar. Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja manusia yang langsung membuat produk. Biaya overhead pabrik adalah biaya pabrik selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. BBB dan BTKL merupakan biaya utama. Biaya utama adalah biaya yang langsung berhubungan dengan produk. Biaya konversi terdiri atas BTKL dan BOP. Biaya konversi adalah biaya untuk mengubah bahan baku menjadi produk.

Biaya Utama				
Biaya Bahan Baku	Biaya Tenaga Kerja Langsung	Biaya Overhead Pabrik	Biaya Penjualan	Biaya Administrasi dan Umum
Biaya Konservasi (BK)				
Biaya Pabrik			Biaya Usaha	Biaya Bukan Usaha
Jumlah Biaya				

Gambar 1.6.
Biaya Fungsional

Biaya usaha terdiri atas biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum. Biaya usaha adalah biaya kegiatan pokok perusahaan, selain harga pokok barang terjual. Biaya penjualan adalah biaya yang terjadi untuk kepentingan penjualan produk utama. Biaya penjualan tanggung jawab fungsi manajer penjualan, atau yang lebih luas bagi tanggung jawab fungsi manajer pemasaran. Biaya administrasi dan umum adalah biaya usaha dikurang biaya penjualan. Biaya administrasi dan umum tanggung jawab fungsi manajer umum.

Biaya bukan usaha adalah biaya sampingan usaha, bagi perusahaan bukan lembaga keuangan, seperti beban bunga.

Biaya usaha dapat disebut beban usaha, biaya bukan usaha dapat disebut beban bukan usaha, biaya penjualan dapat disebut beban penjualan, beban administrasi dan umum dapat disebut biaya administrasi dan umum. Biaya utama dan biaya konversi tidak dapat disebut beban utama dan beban konversi. Biaya bahan baku tidak dapat disebut beban hahan baku, biaya tenaga kerja langsung tidak dapat disebut beban tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik tidak dapat disebut beban overhead pabrik, biaya pabrik tidak dapat disebut beban pabrik. Sebab biaya yang termasuk unsur biaya pabrik masih membentuk harta, berupa sediaan produk jadi atau sediaan produk dalam proses, sedangkan yang dapat. (boleh) disebut beban apabila harga pokok bermanfaat habis dipakai untuk memperoleh laba. Misalnya biaya penjualan Rp10.000,00 untuk kegiatan menjual barang sebanyak Rp30.000,00. Biaya penjualan Rp10.000,00 tujuannya untuk memperoleh laba Rp20.000,00, yaitu Rp30.000,00 - Rp 10.000,00. Oleh karena itu, biaya penjualan dapat disebut beban penjualan. Sebaliknya biaya bahan baku Rp10.000,00 tujuannya untuk membuat produk jadi dan produk dalam proses

(harta), belum habis dipakai untuk memperoleh laba, tetapi habis dipakai untuk memperoleh harta.

Mengenai uraian unsur yang terdapat dalam anggaran rugi-laba dan anggaran neraca lebih lanjut diuraikan secara khusus pada Modul 8 Kegiatan Belajar 2.

Laporan keuangan berupa neraca dan laporan rugi-laba yang dihasilkan akunting merupakan suatu realisasi (aktual) yang akan diperbandingkan dengan anggaran (rencana). Agar dapat memperbandingkan antara realisasi dengan anggaran maka rekening yang dipergunakan dalam akunting harus, sama dengan rekening yang dipergunakan dalam penyusunan anggaran. Suatu anggaran harus mengikuti format laporan akunting yang berkaitan dengan operasi, masukan, keluaran, dan posisi keuangan yang digunakan perusahaan.

Metode dan teknik yang diterapkan dalam akunting harus diterapkan dalam penyusunan anggaran. Dengan demikian seorang penyusun anggaran mutlak harus menguasai metode dan teknik akunting, terutama dalam penyusunan anggaran laporan rugi-laba dan anggaran neraca.

Anggaran dalam beberapa hal didasarkan pada data historis yang sebagian besar dihasilkan oleh sistem akunting dan pengawasan menyangkut pengukuran hasil yang telah direalisasikan. Akibatnya untuk dapat menyelenggarakan perencanaan dan pengendalian laba yang sehat harus diselenggarakan sistem akunting pertanggungjawaban. Sistem akunting pertanggungjawaban adalah suatu sistem akunting yang dipola lebih dulu sesuai dengan tanggung jawab dari tiap bagian dalam organisasi.

Perbandingan antara realisasi (aktual) dengan anggaran tidak ada gunanya bila pengelompokan rekening dalam sistem akunting tidak sesuai dengan anggaran. Daftar rekening (stelsel rekening) harus dikembangkan menurut pusat pertanggungjawaban dan harus dilengkapi dengan perintah standar untuk penetapan beban (*expense*) dan pendapatan (*revenues*) pada tiap jenis rekening.

Penganggaran memang berkaitan secara unik dengan sistem akunting perusahaan dalam hal-hal:

- a. komponen keuangan dari suatu anggaran yang umumnya disusun dalam suatu format akunting;
- b. penganggaran perusahaan mempunyai kaitan erat dengan akunting manajemen, yaitu berupa akunting harga pokok standar, akunting

- penentuan harga pokok variabel (*variable costing*) dan penganggaran merupakan bagian dari akuntansi manajemen;
- c. akunting keuangan mencatat transaksi waktu yang lalu, sedangkan penganggaran perusahaan mencatat transaksi waktu akan datang. dalam hal ini anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan transaksi keuangan. untuk memperbandingkan anggaran dengan realisasi diperlukan data yang dihasilkan oleh akunting keuangan. penganggaran merupakan perencanaan akunting, sedangkan akunting keuangan merupakan pelaksanaan akunting.
 - d. akunting keuangan memberikan masukan data historis yang relevan terutama untuk tujuan analisis dalam pengembangan anggaran perusahaan.

Oleh karena beberapa hal yang telah diuraikan tersebut maka penganggaran termasuk bidang akunting.

Berikut ini beberapa penulis yang menyatakan bahwa penganggaran (*budgeting*) termasuk bidang akunting.

Menurut Soehardi Sigit (1987, 4) mengemukakan bahwa pada abad ke-20 akunting meliputi *bookkeeping*, *cost accounting*, *budgeting*, *auditing*, analisis laporan keuangan, *government accounting*, *social accounting*, *accounting theory*, dan sebagainya.

Menurut Soemarso SR (1990, 8, 9, 10) bidang akunting meliputi akunting keuangan, akunting pemeriksaan, akunting manajemen, akunting biaya, akunting perpajakan, sistem informasi, **penganggaran (*budgeting*)**, akunting pemerintahan.

Sugiarto dan Suwardjono (1995, 8) mengemukakan bidang spesialisasi akunting terdiri atas akunting keuangan, auditing, akunting biaya, akunting manajemen, akunting perpajakan, sistem akunting, **akunting anggaran**, akunting pemerintahan.

H.Z.A. Moechtar (1993, 16) mengemukakan bahwa akuntan biasanya di samping mengerjakan akunting umum diberi juga tugas lain, di antaranya akunting biaya, **penyusunan anggaran belanja**, dan pemeriksaan akunting intern. Al. Haryono Jusuf (1999, 10) mengemukakan bidang akunting intern terdiri atas akunting umum, akunting biaya **penganggaran**, perancangan sistem akunting, pemeriksaan intern. Philip E. Fess & Carl S. Warren (1987, 16, 17) mengemukakan bidang spesialisasi akunting terdiri atas *financial accounting*, *auditing*, *cost accounting*, *managerial accounting*, *tax*

accounting, accounting system, budgetary accounting, international accounting, social accounting, accounting instruction. Kermit D. Larson (1990, 12) mengemukakan, *the one accountant of the small business and the accounting department of a large business do a variety of work, including general accounting, cost accounting, budgeting, and internal accounting.* Charles T. Horngren dan kawan (1997, 46, 47) mengemukakan bidang akunting meliputi pemeriksaan (*auditing*), akunting perpajakan, konsultasi manajemen, akunting biaya, **penganggaran** (*budgeting*), perancangan sistem informasi (pemeriksaan intern).

Beberapa penulis tersebut menyatakan bahwa bidang akunting meliputi antara lain **analisis laporan keuangan** dan **penganggaran**. Oleh karena itu sangatlah janggal bila mahasiswa jurusan akunting dalam kurikulum perkuliahan tidak menempuh mata kuliah analisis laporan keuangan dan penganggaran. Mengapa penganggaran termasuk bidang akunting? Penganggaran masuk bidang akunting, karena penganggaran merupakan pedoman pelaksanaan transaksi keuangan, pemeriksaan (*auditing*) antara lain dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan laporan akunting keuangan (pelaksanaan) agar dapat dipastikan tidak terdapat penyimpangan.

Mengapa analisis laporan keuangan termasuk bidang akunting? Analisis laporan keuangan termasuk bidang akunting, karena sudah selayaknya seorang akuntan mengerti tentang tafsir (makna) laporan keuangan, bukankah laporan keuangan yang dihasilkan akunting sebagai bahasa perusahaan. Oleh karena itu, analisis laporan keuangan sudah pada mestinya dipahami oleh seorang akuntan (ahli akunting).

2. Hubungan Penganggaran dengan Manajemen Keuangan

Salah satu fungsi manajemen yang pertama dan utama adalah perencanaan. Dalam hal ini manajemen keuangan, fungsi manajemen keuangan yang pertama dan utama adalah perencanaan keuangan. Penganggaran merupakan perencanaan keuangan. Oleh karena penganggaran merupakan perencanaan keuangan, sedangkan salah satu fungsi manajemen keuangan adalah perencanaan keuangan maka penganggaran merupakan salah satu bagian dari manajemen keuangan. Dengan demikian ruang lingkup manajemen keuangan lebih luas daripada penganggaran, sebab penganggaran tidak mencakup manajemen keuangan, tetapi manajemen keuangan mencakup penganggaran.

Dalam penganggaran misalnya: terdapat penganggaran sediaan bahan baku dengan cara menggunakan kuantitas pesanan ekonomis (KPE) dan pada saat pesan kembali terdapat penganggaran kas dan terdapat penganggaran barang modal, dalam manajemen keuangan juga terdapat penganggaran yang demikian.

E. TUJUAN DAN MANFAAT ANGGARAN

Anggaran diperlukan karena ada tujuan dan manfaatnya. Tujuan dan manfaat anggaran dapat dijelaskan seperti berikut ini.

1. Tujuan Anggaran

Ada beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai basil yang maksimal.
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

2. Manfaat dan Kelemahan Anggaran

Anggaran mempunyai banyak manfaat antara lain:

- a. segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama;
- b. dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai;
- c. dapat memotivasi pegawai;
- d. menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai;
- e. menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu;
- f. sumber daya, seperti: tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin;
- g. alat pendidikan bagi para manajer.

Untuk lebih jelasnya mengenai manfaat anggaran, selanjutnya akan diuraikan pada Kegiatan Belajar 2 tentang Fungsi Anggaran.

Anggaran di samping mempunyai banyak manfaat, namun anggaran juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain:

- a. anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- b. menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat;
- c. bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Mengapa buku atau mata kuliah diberi judul Penganggaran, bukan Anggaran?
- 2) Sebutkan sembilan jenis rencana!
- 3) Sebutkan empat tahap prosedur penyusunan anggaran!
- 4) Hal apa saja yang dapat mengakibatkan anggaran akan mengalami kegagalan?
- 5) Apa beda perusahaan manufaktur dengan perusahaan dagang?

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Buku atau mata kuliah diberi judul Penganggaran, bukan Anggaran, karena buku atau mata kuliah memerlukan uraian dan penjelasan tentang mata kuliah atau judul buku tersebut. Bila diberi judul Anggaran maka tidak perlu diberi penjelasan tentang anggaran tersebut, karena anggaran artinya hasil menyusun anggaran. Jadi anggaran merupakan hasil (*keluaran*). Suatu hasil (*output*) tidak memerlukan penjelasan. Penganggaran artinya proses atau cara menyusun anggaran, karena penganggaran merupakan proses maka perlu dijelaskan tentang cara

- menyusun anggaran sampai anggaran tersebut selesai disusun. Oleh karena itu, suatu buku atau mata kuliah lebih tepat berjudul Penganggaran, bukan Anggaran.
- 2) Jenis rencana antara lain: tujuan, kebijakan, aturan, metode, strategi, standar, program, prosedur, dan anggaran.
 - 3) Empat tahap prosedur penyusunan anggaran, yaitu:
Tahap pertama, penentuan pedoman anggaran.
Tahap kedua, persiapan anggaran.
Tahap ketiga, penentuan anggaran.
Tahap keempat, pelaksanaan anggaran.
 - 4) Anggaran akan mengalami kegagalan apabila:
 - a) pembuat anggaran tidak cakap, tidak mampu berpikir ke depan, dan tidak memiliki wawasan yang luas;
 - b) kekuasaan membuat anggaran tidak tegas;
 - c) pelaksana tidak cakap;
 - d) tidak didukung oleh masyarakat;
 - e) dana tidak cukup.
 - 5) Beda perusahaan manufaktur dengan perusahaan dagang adalah terletak pada tujuan membeli barang. Perusahaan manufaktur membeli barang untuk diolah menjadi barang jadi kemudian dijual, sedangkan perusahaan dagang beli barang langsung dijual.



RANGKUMAN

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

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

uang. Penganggaran sangat erat hubungannya dengan akunting, karena penganggaran merupakan salah satu bidang akunting dan termasuk bagian akunting manajemen.

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



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Penganggaran bagian dari
 - A. akunting keuangan
 - B. akunting manajemen
 - C. manajemen keuangan
 - D. pernyataan B & C benar

- 2) Arah untuk mencapai hasil akhir dalam suatu pekerjaan disebut
 - A. aturan
 - B. kebijakan
 - C. strategi
 - D. tujuan

- 4) Tujuan yang melukiskan ruang lingkup yang jelas serta memberikan arah kepada usaha yang dilakukan dalam jangka pendek disebut
 - A. target
 - B. kebijakan
 - C. metode
 - D. standar

- 4) Suatu petunjuk, perintah, larangan, penghargaan, sanksi, dan kewajiban dalam pelaksanaan pekerjaan disebut
 - A. aturan
 - B. kebijakan
 - C. strategi
 - D. tujuan

- 5) Bimbingan berpikir bagi para bawahan dalam upaya mencapai tujuan disebut
 - A. target
 - B. kebijakan
 - C. metode
 - D. standar

- 6) Cara yang ditetapkan untuk melaksanakan tugas tertentu disebut
 - A. target
 - B. kebijakan
 - C. metode
 - D. standar

- 7) Kesatuan pengukuran yang ditetapkan sebagai patokan dalam pelaksanaan pekerjaan disebut
 - A. target
 - B. kebijakan
 - C. metode
 - D. standar

- 8) Cara mencapai tujuan yang harus diikuti oleh setiap bagian dalam perusahaan (organisasi) disebut
 - A. metode
 - B. strategi
 - C. standar
 - D. kebijakan

- 9) Kegiatan yang berfungsi untuk membahas dan menentukan kegiatan yang harus dilakukan dalam usahanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan disebut
 - A. prosedur
 - B. kebijakan
 - C. program
 - D. standar

- 10) Urutan seri tugas yang saling berhubungan dan diadakan untuk menjamin pelaksanaan kerja yang seragam disebut
 - A. prosedur
 - B. kebijakan
 - C. program
 - D. standar

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

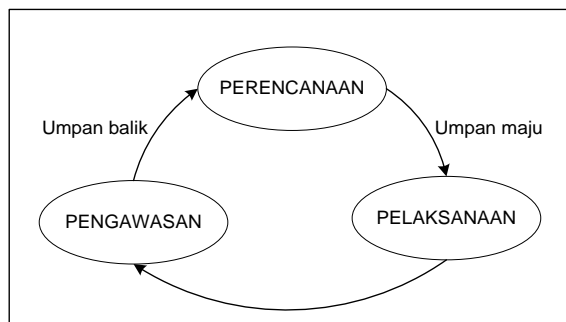
KEGIATAN BELAJAR 2**Fungsi dan Macam Anggaran**

Kegiatan Belajar 2 menjelaskan tentang fungsi dan macam anggaran. Anggaran merupakan alat manajemen, oleh karena itu fungsi anggaran mempunyai kaitan erat dengan fungsi manajemen. Hal inilah nantinya yang akan dijelaskan dalam fungsi anggaran. Anggaran ada beberapa macam dan dapat ditinjau dari beberapa segi, antara lain dapat ditinjau dari tujuh segi. Ketujuh segi tinjauan inilah yang akan dijelaskan pada macam anggaran dalam kegiatan belajar ini.

A. FUNGSI ANGGARAN

Anggaran hanya alat, bagaimanapun baiknya suatu alat, bagaimanapun baiknya suatu anggaran, tidak akan berfungsi dengan baik bila manusia yang menggunakan alat tersebut tidak dapat-menggunakannya dengan baik.

Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Hal ini disebabkan anggaran mempunyai fungsi sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya. Proses dari fungsi manajemen dapat digambarkan seperti Gambar 1.7



Gambar 1.7.
Proses Manajemen

Pada Gambar 1.7 tampak fungsi manajemen dimulai dari fungsi perencanaan (*planning*), kemudian diadakan pelaksanaan (*actuating*) dan perencanaan memberikan proses umpan maju dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, setelah dilakukan pelaksanaan, barulah diadakan pengawasan (*controlling*), dan pengawasan memberikan proses umpan balik dalam perencanaan, artinya pengawasan melakukan evaluasi dengan cara membandingkan rencana dengan realisasi, apakah pekerjaan sudah dilaksanakan sesuai rencana.

1. Perencanaan

Anggaran sebagai alat perencanaan juga harus memperhatikan hubungan (kaitan) anggaran yang satu dengan anggaran yang lain, misalnya antara anggaran beban distribusi barang yang dijual dengan anggaran barang yang dijual, apakah peningkatan anggaran beban distribusi diikuti dengan peningkatan anggaran barang yang dijual (anggaran jualan).

Aspek lain yang penting dari perencanaan dengan menggunakan anggaran adalah perencanaan dana yang tersedia seefisien mungkin. Semua belanja memerlukan dana (uang), dan dana adalah sumber daya yang langka, sudah menjadi kebiasaan bahwa seringkali keperluan dana melebihi dana yang tersedia. Oleh karena itu, para penyusun anggaran harus memperhitungkan berbagai kemungkinan belanja dana yang ada, dan menentukan kemungkinan mana yang paling menguntungkan bagi perusahaan. Jadi, salah satu fungsi anggaran adalah menentukan rencana belanja dan sumber dana yang ada seefisien mungkin.

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis menuntut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang.

Misalnya laba tahun 2016 direncanakan setinggi-tingginya. Rencana yang dirumuskan dengan kata "setinggi-tingginya" tidak jelas maksudnya, karena laba setinggi-tingginya bagi perusahaan yang satu tidak sama dengan perusahaan yang lain. Dalam anggaran, rencana laba setinggi-tingginya dirumuskan secara teliti dan nyata, yaitu dinyatakan secara kuantitatif. Misalnya laba tahun 2016 yang harus dicapai Perusahaan Kecap Sehat direncanakan setinggi-tingginya Rp2.835.872,00.

2. Pelaksanaan

Anggaran sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan, artinya sebelum pekerjaan dilaksanakan terlebih dahulu mendapat persetujuan yang berwenang (terutama dalam hal keuangan).

Pekerjaan disetujui, dilaksanakan bila ada anggarannya, bila tidak menyimpang dari anggaran. Beli kendaraan tidak akan disetujui bila tidak ada anggarannya, beli bahan lebih mahal daripada anggaran juga tidak akan disetujui, sebab semua itu akan mengganggu keuangan perusahaan bila disetujui.

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti: Bagian Pemasaran, Bagian Umum, Bagian Produksi, dan Bagian Keuangan.

Contoh:

Untuk mencapai laba tahun 2016 sebesar Rp2.835.872,00 misalnya Bagian Pemasaran harus menjual pada tahun 2016:

Kecap sedang	12.000 botol @ Rp533,33	= Rp 6.400.000,00
Kecap minis	24.000 botol @ Rp650,00	= Rp15.600.000,00
Kecap asin	<u>18.000 botol @ Rp533,33</u>	<u>= Rp 9.600.000,00</u>
Jumlah	<u>54.000 botol</u>	<u>= Rp31.600.000,00</u>

Bagian Produksi pada tahun 2016 harus memproduksi;

Kecap sedang sebanyak	12.020	botol
Kecap manis sebanyak	23.985	botol
Kecap asin sebanyak	18.010	botol
Jumlah	<u>54.015</u>	<u>botol</u>

Bagian Keuangan harus menyediakan dana pada tahun 2016, triwulan:

I	= Rp 4.287.991,00
II	= Rp 7.191.279,00
III	= Rp 7.011.271,00
IV	= Rp 7.840.723,00
Jumlah	<u>= Rp26.331.264,00</u>

Bagian Umum pada tahun 2016 harus menyediakan tenaga kerja yang diperlukan:

Tenaga produksi	20 orang
Tenaga pemasaran	100 orang
Tenaga lainnya	<u>15 orang</u>
Jumlah	<u><u>135 orang</u></u>

Bila salah satu bagian (departemen) saja tidak dapat melaksanakan tugas sesuai dengan yang direncanakan maka bagian lain juga tidak dapat melaksanakan tugasnya sesuai rencana. Dengan demikian tiap bagian harus melaksanakan tugasnya secara selaras, terarah, terkoordinir sesuai dengan yang direncanakan atau yang telah ditetapkan dalam anggaran.

3. Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara:

- memperbandingkan realisasi dengan rencana (anggaran);
- melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan).

Misalnya jualan kecap manis yang dianggarkan tahun 2016 sebanyak 24.000 botol RpRp650,00 = Rp15.600.000,00, namun dalam realisasinya hanya terjual 20.000 botol @ Rp650,00 = Rp13.000.000,00. Sekalipun harga jual per botol sama dengan anggaran yaitu Rp650,00, namun karena unit yang terjual di bawah dari yang dianggarkan yaitu hanya 20.000 botol sedangkan yang dianggarkan 24.000 botol maka akibatnya jumlah jualan tahun 2016 yang dapat direalisasi hanya Rp13.000.000,00, yaitu di bawah dari yang dianggarkan sebesar Rp15.600.000,00. Berdasarkan hasil perbandingan tersebut diadakan perbaikan. Bila tidak tercapainya jualan tersebut disebabkan kurang aktifnya Bagian Penjualan, maka usaha perbaikan yang dapat dilakukan adalah memotivasi (merangsang) Bagian Penjualan, misalnya dengan cara memberi komisi atau bonus.

Komisi diberikan dalam persentase tertentu dari barang. Yang dijual, misalkan seorang pegawai mampu menjual Rp1.000.000,00 dan komisi 10% dari barang yang dijual, berarti komisi yang diterima pegawai tersebut $10\% \times \text{Rp}1.000.000,00 = \text{Rp}100.000,00$.

Bonus diberikan kepada bagian penjualan maupun bagian produksi sebagai hadiah karena mencapai target tertentu. Bonus diberikan kepada

bagian produksi, karena bagian produksi mampu menyediakan barang yang diberikan untuk dijual pada tingkat tertentu.

Anggaran sebagai alat pengawasan dipakai sebagai pegangan oleh manajer yang bertanggung jawab menjalankan operasi untuk mengadakan penilaian dari hasil yang dicapainya. Dapatan (*revenues*) sesungguhnya yang diperoleh maupun beban (*expenses*) sesungguhnya yang dikorbankan dapat dinilai baik atau jelek bila dihubungkan dengan data yang telah dianggarkan, dan juga bila dihubungkan dengan perubahan kondisi sejak anggaran disusun

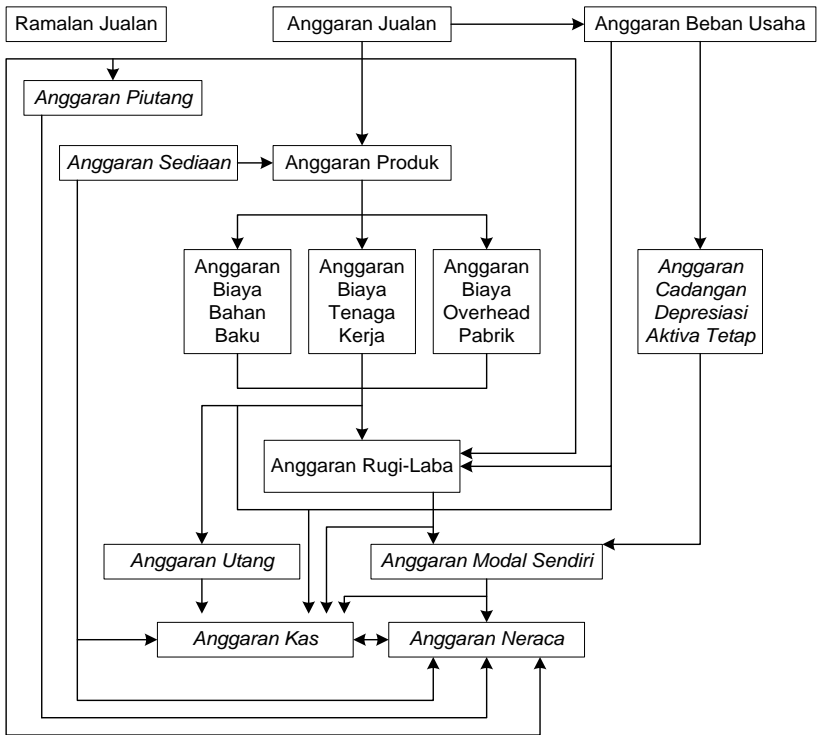
B. MACAM ANGGARAN

Anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandangan berikut ini.

1. Dari segi dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu serf anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda. Misalnya anggaran jualan disusun berkisar antara 500 unit sampai 1.000 unit. Anggaran variabel disebut juga dengan anggaran fleksibel.
 - b. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Misalnya jualan direncanakan 1.000 unit, dengan demikian anggaran lainnya-dibuat berdasarkan anggaran jualan 1.000 unit. Anggaran tetap disebut juga dengan anggaran static.
2. Dari segi cara penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran periodik, adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran
 - b. Anggaran kontinu, adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan peruraikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
3. Dari segi jangka waktunya, anggaran terdiri dari:

- a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
 - b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang tidak mesti berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
4. Dari segi bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut "anggaran induk (*master budget*)". Anggaran induk yang mengkonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulanan dan anggaran triwulanan dipecah lagi menjadi anggaran bulanan.
- a. Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran rugi-laba. Anggaran operasional antara lain terdiri dari: anggaran jualan, anggaran biaya pabrik, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik, anggaran beban usaha, dan anggaran rugi-laba.
 - b. Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan, antara lain terdiri dari: anggaran kas, anggaran piutang, anggaran sediaan, anggaran utang, dan anggaran neraca.

Hubungan anggaran operasional dengan anggaran keuangan dapat dijelaskan dengan Gambar 1.8.



Keterangan:

Cetak miring = *anggaran keuangan* =

Cetak tegak = *anggaran operasional* =

Gambar 1.8.
Hubungan Anggaran Operasional dengan Anggaran Keuangan

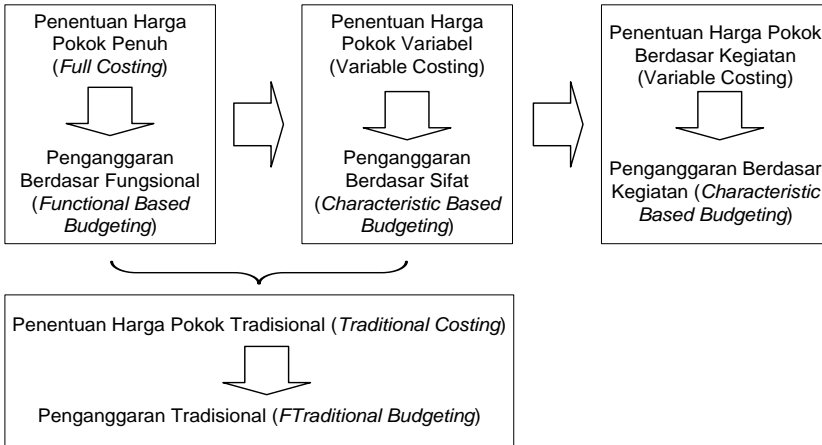
Dari Gambar 1.8 dapat dijelaskan proses hubungan anggaran operasional dengan anggaran keuangan sebagai berikut.

1. Anggaran Jualan dibuat berdasarkan Ramalan Jualan.
2. Anggaran Beban Usaha (Anggaran Beban Penjualan) dibuat berdasarkan Anggaran Jualan.
3. Anggaran Piutang dibuat berdasarkan Anggaran Jualan.
4. Anggaran Produk dibuat berdasarkan Anggaran Jualan dan Anggaran Sediaan.

5. Anggaran Biaya Bahan Baku, Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung, Anggaran
 6. Biaya Overhead Pabrik dibuat berdasarkan Anggaran Produk.
 7. Anggaran Rugi-Laba dibuat berdasarkan Anggaran Jualan, Anggaran Beban
 8. Usaha, Anggaran Biaya Bahan Baku, Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung, dan Anggaran Biaya Overhead Pabrik.
 9. Anggaran Cadangan Depresiasi Aktiva Tetap dibuat berdasarkan Anggaran Beban Usaha, dan Anggaran Biaya Overhead Pabrik.
 10. Anggaran Utang dibuat berdasarkan Anggaran Biaya Bahan Baku, Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung dan Anggaran Biaya Overhead Pabrik.
 11. Anggaran Modal Sendiri dibuat berdasarkan Anggaran Rugi-Laba.
 12. Anggaran Kas metode langsung dibuat berdasarkan Anggaran Utang, Anggaran Piutang, Anggaran Jualan, Anggaran Beban Usaha, Anggaran Biaya Bahan Baku, Anggaran Tenaga Kerja Langsung, dan Anggaran Biaya Overhead Pabrik. Anggaran kas metode tidak langsung dibuat berdasarkan anggaran rugi-laba dan neraca.
 13. Anggaran Neraca dibuat berdasarkan Anggaran Kas, Anggaran Piutang, Anggaran Sediaan, Anggaran Cadangan Depresiasi Aktiva Tetap, dan Anggaran Modal . Sendiri.
5. Dari segi kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari:
- a. *Anggaran komprehensif*, merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
 - b. *Anggaran parsial*, adalah anggaran yang disusun tidak secara lengkap, anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja. Misalnya karena keterbatasan kemampuan maka hanya dapat menyusun anggaran operasional.
6. Dari segi fungsinya, anggaran terdiri dari:
- a. *Anggaran apropriasi (appropriation budget)*, adalah anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain. Misalnya hasil menjual barang X sebesar Rp100.000,00 dianggarkan untuk melunasi utang usaha sebagai

akibat membeli barang X secara kredit sebesar Rp1.00.000,00. Dengan demikian hasil menjual barang X sebesar Rp100.000,00 tidak boleh dianggarkan untuk membayar gaji atau keperluan lainnya, selain untuk melunasi utang usaha tersebut.

- b. Anggaran kinerja (*performance budget*), adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan) misalnya untuk menilai apakah biaya/beban yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas. Contoh: biaya bahan baku (BBB) dianggarkan bulan ini sebesar Rp20.000,00, kemudian dalam pelaksanaannya apakah biaya bahan baku bulan ini tidak melebihi Rp20.000,00, bila melebihi Rp20.000,00, sedangkan tingkat produksi tidak berubah dan hal-hal lain juga tidak berubah. berarti biaya bahan baku tersebut tidak efisien.
7. Dari segi metode penentuan harga pokok produk anggaran terdiri atas:
- a. *Anggaran tradisional (traditional budget)* atau anggaran konvensional (*conventional budget*), terdiri atas; anggaran berdasar fungsional (*functional based budget*) dan anggaran berdasar sifat (*characteristic based budget*). Anggaran berdasar fungsional dibuat menggunakan metode penentuan harga pokok penuh (*full costing*), sedangkan anggaran berdasar sifat dibuat menggunakan metode penentuan harga pokok variabel (*variable costing*). Anggaran berdasar fungsional dapat digunakan untuk menyusun anggaran induk atau anggaran tetap, tetapi tidak dapat digunakan untuk menyusun anggaran variabel. Anggaran berdasar sifat biasanya digunakan untuk menyusun anggaran variabel, tetapi bisa juga digunakan untuk menyusun anggaran induk.
 - b. Anggaran berdasar kegiatan (*activity based budget*) dibuat menggunakan metode penentuan harga pokok berdasar kegiatan (*activity based costing*). Anggaran ini dapat digunakan untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk. Penganggaran tradisional (*traditional budgeting*) dan penganggaran berdasar kegiatan (*activity based budgeting*) dapat dijelaskan dengan Gambar 1.9.



Gambar 1.9.
Penganggaran Tradisional dan Penganggaran Berdasar Kegiatan

Penganggaran berdasar fungsional dan penganggaran berdasar sifat keduanya termasuk penganggaran tradisional. Ditinjau dari kepentingan manajemen (internal) tampak pada Gambar 1.9 arus panah penganggaran berdasar sifat lebih maju dibandingkan dengan penganggaran berdasar fungsional, dan lebih maju lagi penganggaran berdasar kegiatan.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Anggaran berfungsi sebagai alat pengawasan. Jelaskan bagaimana cara melakukan pengawasan. tersebut!
- 2) Apa yang Anda ketahui dengan anggaran induk?
- 3) Apa yang Anda ketahui dengan anggaran tradisional?
- 4) Apa yang Anda ketahui dengan anggaran tetap dan anggaran variabel?
- 5) Apa yang Anda ketahui dengan anggaran berdasar kegiatan?

Jawaban Pelatihan

- 1) Pengawasan berarti melakukan penilaian atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara: (a) membandingkan realisasi dengan anggaran (rencana), dan (b) melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu.
- 2) Anggaran induk terdiri atas anggaran operasional dan anggaran keuangan. Anggaran operasional bertujuan untuk menyusun anggaran rugi-laba, sedangkan anggaran keuangan bertujuan untuk menyusun anggaran neraca.
- 3) Anggaran tradisional terdiri atas anggaran berdasar fungsional dan anggaran berdasar sifat.
- 4) Anggaran tetap adalah anggaran yang disusun berdasarkan kapasitas tertentu, sedangkan anggaran variabel adalah anggaran yang disusun berdasarkan interval kapasitas tertentu.
- 5) Anggaran berdasar kegiatan adalah anggaran yang disusun berdasarkan penentuan harga pokok berdasar kegiatan.

**RANGKUMAN**

Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan memberikan gambaran yang jelas dalam satuan barang dan uang. Anggaran berfungsi sebagai alat pelaksanaan memberikan pedoman agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras. Anggaran berfungsi sebagai alat pengawasan, yaitu digunakan sebagai alat menilai pelaksanaan pekerjaan.

Anggaran dapat dikelompokkan dari segi dasar penyusunan terdiri atas: anggaran variabel dan anggaran tetap, dari segi penyusunan terdiri atas anggaran periodik dan anggaran kontinu, dari segi jangka waktu terdiri atas: anggaran jangka panjang dan anggaran jangka pendek, dari segi bidangnya terdiri atas: anggaran operasional dan anggaran keuangan, dari segi kemampuan menyusun terdiri atas: anggaran komprehensif dan anggaran parsial, dari segi fungsinya terdiri atas anggaran apropriasi dan anggaran kinerja, dari segi penentuan harga pokok produk terdiri atas: anggaran tradisional dan anggaran berdasar kegiatan.

**TES FORMATIF 2**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti karena anggaran memberikan gambaran yang
 - A. lebih nyata dalam unit dan uang
 - B. tidak nyata dalam unit dan uang
 - C. lebih nyata dalam unit barang
 - D. lebih nyata dalam satuan barang

- 2) Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara
 - A. selaras dalam mencapai tujuan (laba)
 - B. serasi dalam pencapaian tugas
 - C. pernyataan A dan B benar keduanya
 - D. pernyataan A dan B tidak benar keduanya

- 3) Melakukan evaluasi atas pelaksanaan pekerjaan merupakan fungsi
 - A. perencanaan
 - B. pelaksanaan
 - C. pengawasan
 - D. koordinasi

- 4) Anggaran terdiri dari anggaran variabel dan anggaran tetap dari segi
 - A. dasar penyusunan
 - B. cara penyusunan
 - C. jangka waktu
 - D. bidangnya

- 5) Anggaran terdiri atas anggaran periodik dan anggaran kontinu dari segi
 - A. dasar penyusunan
 - B. cara penyusunan
 - C. jangka waktu
 - D. bidangnya

- 6) Anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan dari segi
 - A. dasar penyusunan
 - B. cara penyusunan

- C. jangka waktu
 - D. bidangnya
- 7) Anggaran untuk menyusun anggaran rugi-laba disebut
- A. anggaran periodik
 - B. anggaran kontinu
 - C. anggaran operasional
 - D. anggaran keuangan
- 8) Anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu disebut
- A. anggaran variabel
 - B. anggaran tetap
 - C. anggaran operasional
 - D. anggaran keuangan
- 9) Anggaran yang dibuat menggunakan metode penentuan harga pokok penuh (*full costing*) disebut
- A. anggaran berdasar kegiatan
 - B. anggaran induk
 - C. anggaran berdasar fungsional
 - D. anggaran berdasar sifat
- 10) Anggaran induk terdiri atas
- A. anggaran berdasar fungsional dan anggaran berdasar sifat
 - B. anggaran operasional dan anggaran keuangan
 - C. anggaran tradisional dan anggaran konvensional
 - D. anggaran jangka pendek dan anggaran jangka panjang

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) D. Pernyataan B & C benar.
- 2) D. Tujuan.
- 3) A. Target.
- 4) A. Aturan.
- 5) B. Kebijakan.
- 6) C. Metode.
- 7) D. Standar.
- 8) B. Strategi.
- 9) C. Program.
- 10) A. Prosedur.

Tes Formatif 2

- 1) A. Lebih nyata dalam unit dan uang.
- 2) A. Selaras dalam mencapai tujuan (laba).
- 3) C. Pengawasan.
- 4) A. Dasar penyusunan.
- 5) B. Cara penyusunan.
- 6) C. Jangka waktu.
- 7) C. Anggaran operasional.
- 8) B. Anggaran tetap.
- 9) C. Anggaran berdasar fungsional.
- 10) B. Anggaran operasional dan anggaran keuangan.

Glosarium

- Anggaran : merupakan hasil menyusun anggaran, sedangkan penganggaran adalah proses menyusun anggaran.
- Anggaran apropriasi (*appropriation budget*) : anggaran yang diperuntukan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.
- Anggaran berdasar kegiatan (*activity based budget*) : dibuat menggunakan metode penentuan harga pokok berdasar kegiatan (*activity based costing*).
- Anggaran jangka pendek (anggaran taktis) : anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
- Anggaran jangka panjang (anggaran strategis) : anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang tidak mesti berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
- Anggaran keuangan : anggaran yang bertujuan untuk menyusun anggaran neraca. anggaran kinerja (*performance budget*), adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan) misalnya untuk menilai apakah biaya/beban yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.
- Anggaran kontinu : anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat.
- Anggaran komprehensif : rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran

- komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
- Anggaran neraca : anggaran berupa daftar yang disusun secara bersistem tentang aktiva, utang, dan modal dari suatu organisasi pada saat tertentu.
- Anggaran operasional : anggaran untuk menyusun anggaran rugi-laba.
- Anggaran parsial : anggaran yang disusun tidak secara lengkap, anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.
- Anggaran periodik : anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran. anggaran rugi-laba adalah anggaran berupa daftar yang disusun secara bersistem tentang pendapatan (*revenues*), beban (*expenses*), rugi dan laba yang diperoleh suatu perusahaan selama periode tertentu.
- Anggaran tetap : anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Anggaran tetap disebut juga dengan anggaran statis.
- Anggaran tradisional (*traditional budget*) atau anggaran konvensional (*conventions budget*) : terdiri atas anggaran berdasar fungsional (*functional based budget*) dan anggaran berdasar sifat (*characteristic based budget*). Anggaran berdasar fungsional dibuat menggunakan metode penentuan harga pokok penuh (*full costing*), sedangkan anggaran berdasar sifat dibuat menggunakan metode penentuan harga pokok variabel (*variable costing*).
- Anggaran variabel : anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu serf anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.
- Aturan (*rules*) : suatu petunjuk, perintah, larangan, kompensasi, hak, sanksi, dan kewajiban dalam

pelaksanaan pekerjaan. Aturan dibuat untuk semua pihak yang terdapat dalam lingkungan yang bersangkutan.

Bahan baku	:	bahan utama produk, bahan langsung produk.
Beban (<i>expenses</i>)	:	harga pokok (<i>cost</i>) yang bermanfaat dan telah habis dipakai untuk memperoleh laba.
Biaya (<i>cost</i>)	:	dalam arti sempit sama dengan harga pokok (<i>cost</i>).
Biaya administrasi dan umum	:	biaya usaha dikurang biaya penjualan.
Biaya bahan baku (BBB)	:	bahan baku dipakai dalam satuan uang.
Biaya bukan usaha	:	biaya sampingan usaha, bagi perusahaan bukan lembaga keuangan, seperti beban bunga.
Biaya konversi	:	biaya untuk mengubah bahan baku menjadi produk.
Biaya overhead pabrik (BOP)	:	biaya pabrik selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. BBB dan BTKL merupakan biaya utama.
Biaya pabrik	:	biaya yang terjadi di pabrik periode sekarang (periode ini).
Biaya penjualan	:	biaya yang terjadi untuk kepentingan penjualan produk utama.
Biaya tenaga kerja langsung (BTKL)	:	upah tenaga kerja langsung yang harus dibayar.
Biaya usaha	:	biaya kegiatan pokok perusahaan, selain harga pokok barang terjual. Biaya usaha terdiri atas biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum.
Biaya utama	:	biaya yang langsung berhubungan dengan produk. Biaya konversi terdiri atas BTKL dan BOP.
Dapatan (<i>revenues</i>)	:	merupakan jumlah yang dibebankan kepada langganan untuk barang dan jasa yang dijual.
Harga pokok (<i>cost</i>)	:	nilai sesuatu yang dikorbankan dalam satuan uang untuk memperoleh harta.
Kebijakan (<i>policy</i>)	:	petunjuk menyeluruh secara lisan, tertulis atau

- yang diimplikasi yang menetapkan batas umum serta arah tindakan yang akan dilaksanakan.
- Metode : suatu cara yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu.
- Organisasi (*organization*) : salah satu jenis rencana pembagian kerja dari sekelompok orang untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama.
- Penganggaran : perencanaan keuangan suatu organisasi. Penganggaran adalah proses menyusun rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang
- Perencanaan : berarti menentukan sebelumnya kegiatan yang mungkin dapat dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. perencanaan merupakan upaya tindakan berhati-hati sebelum melakukan sesuatu agar apa yang dilakukan dapat berhasil dengan baik.
- Pengorganisasian (*organizing*) : proses, cara, perbuatan mengorganisasi. Dalam hal ini diatur dan ditentukan tugas pekerjaannya, macam pekerjaannya, sifat pekerjaannya, pola kesatuan kerjanya, siapa yang akan melakukan, apa alatnya, bagaimana keuangannya, dan fasilitas lainnya.
- Perusahaan agraris : perusahaan yang melakukan kegiatan di bidang pertanian, perkebunan, peternakan, perikanan, yang -hasilnya untuk dijual.
- Perusahaan dagang : perusahaan yang membeli barang untuk dijual tanpa mengubah bentuk barang yang dibeli tersebut.
- Perusahaan ekstraktif : perusahaan yang mengambil (mengeksplorasi) kekayaan alam yang tersedia dengan maksud untuk dijual tanpa harus mengubah bentuk barang yang diambil tersebut.
- Perusahaan jasa : perusahaan yang menerima uang jasa dari kegiatannya menyediakan aktiva (harta),

tenaga untuk pelayanan kepada klien (langganan). Contohnya: jasa keuangan, jasa angkutan, jasa perawatan, jasa penyewaan, jasa konsultan, dan lain-lain.

- Perusahaan industri : perusahaan yang mengolah suatu benda menjadi produk tertentu untuk dijual. Industri dalam arti luas meliputi barang dan jasa. Industri dalam arti sempit hanya meliputi barang. Perusahaan industri dalam arti sempit disebut perusahaan manufaktur atau perusahaan pabrikase.
- Produk : hasil produksi, dapat berupa barang dan jasa. Bila industri dalam arti sempit maka produknya berupa barang. Dalam buku ini digunakan industri dalam arti sempit.
- Produksi : proses mengolah benda menjadi produk tertentu.
- Program : suatu kegiatan yang berfungsi untuk membahas dan menentukan kegiatan yang harus dilakukan dalam usahanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- Prosedur : merupakan urutan seri tugas yang saling berhubungan dan diadakan untuk menjamin pelaksanaan kerja yang seragam.
- Skedul (Jadwal) : data rincian waktu kegiatan yang direncanakan
- Standar : merupakan kesatuan pengukuran yang ditetapkan sebagai patokan dalam pelaksanaan pekerjaan.
- Strategi : merupakan cara mencapai tujuan yang harus diikuti oleh setiap bagian dalam perusahaan.
- Skenario : rencana lakon dalam film, drama dan sejenisnya berupa adegan demi adegan yang tertulis secara terperinci.
- Tenaga kerja langsung : tenaga kerja manusia yang langsung membuat produk.
- Tujuan khusus (target) : tujuan yang melukiskan ruang lingkup yang jelas serta memberikan arah kepada usaha yang dilakukan dalam jangka pendek.

Tujuan umum (*goal*) : tujuan yang menyatakan secara luas keadaan atau kedudukan di waktu yang akan datang dan hasil akhir dari aktivitas perusahaan dalam jangka panjang.

Daftar Pustaka

- Moeliono, Anton M, dkk. (1997). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, Balai Pustaka.
- Nafarin, M. (2004). *Akuntansi, Pendekatan Siklus dan Pajak untuk Perusahaan Industri dan Dagang*. Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Nafarin, M. (2004). *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Revisi. Jakarta, Salemba Empat.
- Winardi. (1979). *Asas-asas Manajemen*. Bandung, Alumni.
- Winardi. (1984). *Pengawasan Budgeter dan Biaya Standar*. Bandung, Alumni.
- Welsch, Glenn A., Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon. (1996). *Anggaran, Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Buku I. Terjemahan Purwatiningsih dan Maudy Warouw. Jakarta: Salemba Empat.