



---

# FOKUS

JURNAL AKUNTANSI DAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI

---

ISSN: 1411-1594

VOLUME 3 NO. 4, MEI 2002



UPT PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS  
WIDYATAMA

Perbandingan Model Pengukuran  
Efisiensi Biaya Pengelolaan Rumah Sakit  
*The Comparison of Model for Measuring  
Hospital's Operational Cost Efficiency*  
Dini Verdania Latif, S.E., Ak.

Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap  
Kecerdasan Emosional (Emotional Intelligent/EQ)  
Pada Karyawan Staf PT. Perkebunan Nusantara VIII  
Herman Sofyandi, S.E.

Manfaat Dan Teknik Prosedur Analitis  
Dalam Audit Atas Laporan Keuangan  
H. Supriyanto Ilyas, S.E., M.Si.

Anggaran Sebagai Perangkat Utama Dalam Perencanaan,  
Pengawasan dan Pembuatan Keputusan Pada Setiap Organisasi  
Tetty Lasniroha, S.E.

Pengaruh Iklan Terhadap Brand Awareness A Mild  
Studi Kasus Pada Mahasiswa FE-UTAMA Angkatan 2001  
Iwan Ridwansyah, S.E.

---

---

## UNIVERSITAS WIDYATAMA

---

---

# ANGGARAN SEBAGAI PERANGKAT UTAMA DALAM PERENCANAAN, PENGAWASAN DAN PEMBUATAN KEPUTUSAN PADA SETIAP ORGANISASI

TETTY LASNIROHA, S.E.

## 1. Pendahuluan

Pada hampir setiap organisasi bisnis, terdapat sejumlah aktivitas berbeda yang berjalan serempak seperti penjualan, produksi, pembelian, distribusi dan pendanaan. Semua aktivitas ini saling berkaitan dalam cara sedemikian rupa sehingga aktivitas tersebut mempengaruhi pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Dengan demikian, perencanaan bagi seluruh organisasi berarti perencanaan bagi aktivitas didalamnya. Manajer-manajer mestilah menyusun rencana untuk mengarahkan mereka dalam keputusan-keputusan hariannya. Wadah yang digunakan untuk menyajikan data yang diproyeksikan pada pendapatan dan biaya dipakai untuk menyusun rencana tersebut adalah anggaran.

Adapun pengeritan anggaran/*budget* (Henry Simamora ; 190) adalah rencana rinci selama periode waktu tertentu. Oleh karena itu, anggaran merupakan suatu perencanaan keuangan yang dipakai untuk pengelolaan sumber daya organisasi. Dengan demikian anggaran merupakan komponen utama dari perencanaan, dimana anggaran memuat rencana yang terdiri dari sejumlah target yang harus dicapai para manajer pada suatu organisasi. Sehingga target yang ditetapkan harus sangat ketat namun dapat dicapai, karena hal itu akan memotivasi para manajer untuk meningkatkan kinerjanya.

Selain sebagai alat bantu perencanaan, anggaran juga berperan dalam fungsi-fungsi manajemen yang lain, seperti koordinasi aktivitas, implementasi rencana, komunikasi, otorisasi tindakan, motivasi, pengendalian dan evaluasi prestasi. Sebelum menyusun anggaran, organisasi terlebih dahulu harus mengembangkan rencana strategis, dimana rencana strategis mengidentifikasi strategi aktivitas dan operasi masa depan baik ke dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Tujuan-tujuan tersebut

menjadi dasar bagi penyusunan anggaran. Dengan demikian terdapat hubungan yang erat dari pada anggaran dan rencana strategis. Sedangkan penganggaran adalah proses penyusunan anggaran. Prosedur-prosedur yang dipakai untuk menyusun anggaran disebut sistem panganggaran. Proses penganggaran yang dilakukan untuk menyusun suatu induk anggaran adalah vital bagi pengelolaan bisnis yang efisien dan efektif. Informasi anggaran dimanfaatkan diseluruh proses pengelolaan bisnis, kendatipun aplikasi pokok anggaran berada dalam fungsi-fungsi perencanaan dan pengendalian.

Master *budget* mengihtisarkan proyeksi keuangan dari seluruh anggaran dan rencana organisasi yang terdiri dari anggaran penjualan (*sales budget*), anggaran operasi dan laporan keuangan yang dianggarkan

## 2. Strategi perencanaan : Pencapaian dan Penanganan Keuntungan yang Kompetitif

Setiap perusahaan memiliki serangkaian tujuan, seperti profitabilitas, perkembangan dan pelayanan umum. Untuk mencapai berbagai tujuan tersebut, secara periodik top manajemen dari suatu perusahaan melakukan strategi perencanaan. Biasanya pencapaian dan penanganan keuntungan yang kompetitif merupakan tujuan utama dari strategi perencanaann. Seringkali manajemen akan mengarisbawahi faktor-faktor keberhasilan kritis pada perusahaan mereka, merupakan kekuatan utama yang paling bertanggung jawab atas berhasilnya perusahaan. Faktor-faktor keberhasilan kritis pada perusahaan mereka, merupakan kekuatan utama yang paling bertanggung jawab atas berhasilnya perusahaan. Faktor-faktor keberhasilan kritis memungkinkan perusahaan untuk mengalahkan para pesaingnya. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor ini dan memastikan bahwa hal tersebut dimasukkan

dalam strategi perencanaan, maka perusahaan akan mampu menangani para pesaingnya. Disamping itu, yang penting faktor-faktor keberhasilan kritis dapat digunakan untuk meningkatkan kekompetitifan perusahaan secara keseluruhan.

#### 2.1. Apakah yang dimaksud dengan strategi perencanaan jangka panjang?

Walaupun sebuah pernyataan mengenai berbagai tujuan diperlukan untuk memandukannya sebuah perusahaan, juga penting untuk merinci langkah-langkah spesifik yang diperlukan untuk mencapai berbagai tujuan tersebut. Langkah-langkah ini diekspresikan dalam strategi perencanaan jangka panjang, karena perencanaan jangka panjang memperhatikan jangka pendek dan jangka panjang, maka biasanya hal ini dinyatakan dalam term yang lebih luas. Strategi perencanaan membahas investasi modal utama yang diperlukan untuk menangani present facilities, peningkatan kapasitas, diversifikasi produk dan pengembangan pasar-pasar khusus.

Perencanaan jangka panjang dicapai dengan melakukan beberapa langkah yang dicapai dalam jangka waktu tahunan. Pedomannya lebih spesifik untuk tahun yang akan datang dari pada untuk tahun atau masa yang masih jauh. Rencana untuk tahun yang akan datang disebut *master budget*, yang akan kita telaah secara terperinci pada bab selanjutnya. Pertama, mari kita lihat lebih dekat pada berbagai

#### 2.2. Apakah tujuan Utama Dari *Budgeting System*?

Sebuah anggaran adalah sebuah perincian perencanaan, yang diekspresikan dalam term yang kuantitatif, yang menspesifikasikan bagaimana sebuah perusahaan akan menggunakan berbagai sumber selama periode waktu tertentu. Prosedur yang digunakan untuk mengembangkan sebuah anggaran adalah *budgeting system*.

Adapun tujuan utama dari *budgeting system*

##### 2.2.1. Perencanaan

Tujuan utama yang paling jelas dari sebuah anggaran adalah untuk mengukur sebuah pelaksanaan perencanaan. Proses

penganggaran mengharuskan individu yang menjalankan perusahaan untuk melakukan perencanaan.

##### 2.2.2. Memfasilitasi Komunikasi dan Koordinasi

Agar setiap perusahaan menjadi efektif, setiap manajer diseluruh perusahaan harus menyadari/mengetahui perencanaan yang dibuat manajer-manajer lainnya. Proses penganggaran memberikan sebuah cara pengalokasian berbagai sumber yang dimiliki sesuai penggunaan.

##### 2.2.3. Pengalokasian Berbagai Sumber

Pada umumnya, sumber-sumber yang dimiliki perusahaan terbatas dan anggaran/penganggaran memberikan sebuah cara pengalokasian berbagai sumber yang dimiliki sesuai penggunaan.

##### 2.2.4. Pengaturan Kinerja Operasional dan Keuangan

Sebuah anggaran berarti sebuah perencanaan, dan perencanaan mengarah pada perubahan. Sebuah penganggaran dianggap sebagai hal yang penting dengan hasil aktual yang dapat dibandingkan.

##### 2.2.5. Pengevaluasian Kinerja dan Pemberian Insentif

Membandingkan hasil yang aktual dengan hasil penganggaran juga membantu manajer untuk menganalisa kinerja individu, departemen, divisi dan keseluruhan perusahaan. Karena penganggaran/*budget* digunakan untuk mengevaluasi kinerja, *budget* juga dapat digunakan untuk memberikan insentif untuk orang-orang agar memiliki kinerja yang baik.

### 3. Perusahaan Menggunakan Beberapa Jenis Anggaran

Jenis penganggaran yang berbeda menampilkan berbagai tujuan yang berbeda. Sebuah *master budget* atau profit plan merupakan rangkaian anggaran yang komprehensif mencakup semua fase pengoperasian perusahaan untuk sebuah periode waktu yang telah ditentukan.

*Budgeted Financial statements* sering disebut sebagai *proforma financial statement*, menunjukkan bagaimana financial statement suatu perusahaan akan terjadi pada waktu yang telah ditentukan jika pengoperasian dilakukan berdasarkan

perencanaan. *Budgeted financial Statement* meliputi sebuah *budgeted income statement*, *budgeted balance sheet* dan *budgeted statement cash flow*.

*Capital budgeted* adalah sebuah perencanaan untuk akuisisi capital assets seperti gedung dan ekuipment. *Financial budget* adalah perencanaan yang menunjukkan bagaimana perusahaan akan memperoleh sumber keuangannya, seperti pengeluaran stock atau insurance of debt.

*Budget* dikembangkan untuk periode waktu yang spesifik. Anggaran jangka pendek berlalu selama setahun, triwulan atau satu bulan sementara itu anggaran jangka panjang meliputi periode yang lebih panjang/lama dari satu tahun. *Rolling budget* secara berkesinambungan diperbaharui dengan menambahkan periode waktu tambahan secara periodik, misalnya satu triwulan. *Rolling budgets* juga disebut *resolving budgets* atau *continuous budgets*.

### 3.1. Bagaimana *Master Budget* menjadi Sebuah Perangkat Perencanaan

Master Budget merupakan output pokok dari sebuah *budgeting system* dan profit perencanaan komprehensif yang menggabungkan semua fase pengoperasian perusahaan. Dengan perkataan lain *master budget* atau induk anggaran adalah rencana keuangan komprehensif untuk keseluruhan organisasi. *Master budget* terdiri dari banyak anggaran terpisah, atau jadwal yang independen.

#### 3.1.1. *Sales Budget* / Anggaran Penjualan : Titik Awal

Titik awal untuk semua *master budget* adalah *sales revenue budget* yang

berdasarkan pada penjualan makanan atau penjualan layanan yang telah diperkirakan. Perusahaan penerbangan memperkirakan jumlah penumpang pada setiap rutenya. Bank memperkirakan jumlah dollar dari pinjaman konsumen dan jaminan rumah.

a. *Sales forecasting*/Perkiraan Penjualan  
Semua perusahaan memiliki kesamaan dalam dua hal ketika kita membicarakan perkiraan penjualan jasa atau barang. *Sales forecasting* adalah sebuah langkah yang penting dalam sebuah proses penganggaran, hal ini sangat sulit untuk dilakukan secara akurat. *Sales forecasting* adalah proses perkiraan penjualan jasa dan barang. Faktor-faktor utama yang dipertimbangkan ketika melakukan *forecasting* penjualan

1. Tingkat penjualan sebelumnya dan trend
2. Tren umum ekonomi
3. Trend ekonomi di industri perusahaan
4. Faktor-faktor lain yang diharapkan mempengaruhi penjualan dalam industri
5. Even politik dan even hukum
6. Intended pricing policy dari perusahaan
7. Perencanaan pengiklanan dan promosi produk
8. Tindakan/aksi yang diharapkan dari para pesaing
9. Produk-produk baru yang dikontemplasi oleh perusahaan tersebut atau oleh perusahaan lainnya
10. Penelitian pasar

- b. Sales staff, *Sales personell*/persone penjualan berada pada posisi yang unik karena tertutup dari para konsumen dan mereka dapat memperoleh informasi terbaik di perusahaan tersebut mengenai customer immediate dan berbagai keperluan jangka pendek. Bagaimanapun mereka berupaya untuk meramalkan perkiraan penjualan mereka jika perkiraan seperti itu digunakan sebagai aturan untuk pengevaluasian kinerja.
- c. *Market Reseacher*. Untuk melakukan pengecekan terhadap perkiraan dari personel penjualan, lokal manajemen seringkali menjadi market researcher. Kelompok ini mungkin tidak memiliki insentif yang sama sehingga personel penjualan harus memperkirakan *budget*. Selanjutnya para researcher/peneliti memiliki berbagai perspektif yang berbeda mengenai market. Mungkin mereka mengetahui sedikit mengenai keperluan costumer immediate, tetapi mereka dapat memperkirakan trend jangka panjang serta pengaruh perubahan sosial dan ekonomi terhadap penjualan perusahaan, potential mareket dan product
- d. Delphi Technique. Teknik Delphi adalah metode perkiraan penjualan lainnya yang digunakan untuk meningkatkan keakuratan perkiraan dan mengurangi prasangka dalam melakukan perkiraan. Dengan metode ini para anggota kelompok yang melakukan perkiraan mempersiapkan individu yang akan memperkirakan dan menentukan mereka untuk melakukan pekerjaan tersebut. Setiap anggota kelompok memperoleh sebuah salinan dari semua perkiraan yang dibuat tetapi tidak menyadari sumber-sumbernya. Setelah itu kelompok tersebut membahas hasil yang diperoleh. Dengan cara ini, anggota kelompok merekonsiliasi perbedaan perkiraan masing-masing individu tanpa melibatkan pribadi atau posisi individu yang melakukan

perkiraan dan mendistribusikan hal ini terhadap individu yang lainnya. Kemudian perkiraan ini dibahas dengan cara yang sama. Proses ini diulang sampai perkiraan ini sampai pada sebuah perkiraan terbaik untuk penjualan pada tahun yang akan datang.

- e. Model Econometric. Pendekatan forecasting lainnya adalah memasukkan data penjualan sebelumnya kedalam sebuah model regresi untuk memperoleh sebuah perkiraan statistik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan. Sebagai contoh, penjualan yang telah diprediksikan untuk periode yang akan datang dapat berhubungan pada berbagai faktor seperti indikator-indikator ekonomi, consumer confidence index back order volume dan faktor-faktor internal dan eksternal lainnya yang dianggap relevam oleh perusahaan.

Model analitis yang baik untuk melakukan perkiraan/forecasting saat ini telah tersebar luas. Sebagian besar perusahaan menggunakan komputer yang memiliki paket software yang dapat digunakan untuk menggunakan model ini. Penting untuk mengingat bahwa tidak ada model yang menghapuskan ketidakpastian dalam perkiraan penjualan. Seringkali manajemen menemukan bahwa intuisi personel penjualan lokal merupakan sebuah prediktor yang lebih baik dari pada model dan pengalisan yang rumit. Manajemen harus menggunakan test cost benefit untuk menentukan metode mana yang paling sesuai/paling tepat.

### 3.1.2. *Optional Budget* : memenuhi permintaan akan barang dan jasa

Berdasarkan pada sales *budget*, sebuah perusahaan mengembangkan serangkaian operationl *budget*, yang mespesifikasikan bagaimana pengoperasian ini akan dilakukan untuk memenuhi permintaan akan barang dan jasa.

- a. Perusahaan Manufaktur. Sebuah perusahaan manufaktur mengembangkan sebuah production *budget*, yang menunjukkan jumlah unit produk yang harus dihasilkan. Dari production *budget*, seorang pengusaha mengembangkan anggaran untuk direct material, *direct labor* dan overhead/pengeluaran yang diperlukan dalam proses produksi. /anggaran ini memberikan dasar untuk penjadwalan anggaran biaya barang yang dihasilkan dan harga barang yang dijual. Mereka juga mempersiapkan sebuah anggaran untuk biaya selling, general dan administrasi. Anggaran tersebut meliputi anggaran untuk penelitian dan pengembangan, rancang, marketing, distribusi dan customer service.
- b. Merchandising firm. Porsi operasional dari master *budget* merchandising firm sama dengan manufaktur, tetapi sebagai pengganti production *budget* untuk barang, seorang merchandiser serta mengembangkan sebuah anggaran untuk merchandise purchases. Seorang merchandiser tidak akan memiliki sebuah anggaran untuk direct material karena hal ini tidak berhubungan dengan produksi. Bagaimanapun merchandiser tersebut akan mengembangkan anggaran untuk labor, overhead dan selling expenses serta administrative expenses
- c. Service industri Firm. Berdasarkan pada sales *budget* untuk jasanya sebuah service industri firm mengembangkan serangkaian *budget* yang menunjukkan bagaimana hal ini akan memenuhi permintaan akan berbagai jasa
- d. Cash *Budget*. Setiap perusahaan/bisnis mempersiapkan sebuah cash *budget*. *Budget* ini menunjukkan expected cash (kas yang diharapkan) diterima sebagai hasil dari penjualan barang dan jasa dan cash disbursement (pengeluaran kas) untuk membayar berbagai tagihan yang dikeluarkan oleh perusahaan
- e. Capital *Budget*. Capital *Budget* dipersiapkan pada semua jenis perusahaan yang direncanakan secara

terperinci untuk berbagai acquisitions (pendapatan) utama dan disposal (penyelesaian) dari asset seperti pabrik dan peralatan kendaraan dan tanah

- f. Ringkasan Operational *Budget*. Walaupun operasional *budget* berbeda berdasarkan pengoperasian perusahaan yang bergerak pada berbagai jenis industri. Hal ini dilakukan dengan tata cara yang sama pada beberapa hal yang penting pada setiap perusahaan. Operasional *budget* mencakup perencanaan yang terperinci untuk menggunakan berbagai faktor-faktor produksi dasar (material, labor dan overhead) untuk memproduksi sebuah produk atau memberikan suatu pelayanan

### 3.1.3 *Budget Financial Statement* : Melengkapi Master *Budget*

Porsi akhir dari master *budget*, seperti yang digambarkan pada exhibit 15-1 mencakup *budget* income statement, *budget* balance sheet dan *budgeted* statement of cash flow. *Budgeted* financial statement ini menunjukkan keseluruhan hasil financial dari perencanaan operasi perusahaan untuk periode anggaran.

### 3.1.4 Master *Budget* untuk perusahaan non profit

Master *budget* untuk perusahaan non profit mencakup banyak komponen hanya saja tidak ada sales *budget*. Perusahaan seperti itu memulai proses penganggaran mereka dengan *budget* yang menunjukkan tingkatan jasa yang harus diberikan. Perusahaan non profit juga mempersiapkan *budget* yang menunjukkan anticipated funding mereka. Ringkasnya, semua perusahaan memulai proses penganggaran mereka dengan berbagai perencanaan untuk (1) barang dan jasa yang harus diberikan dan (2) revenue tetap ada, apakah diperoleh dari penjualan atau sumber pendanaan/funding lainnya.

## 4. Aspek-Aspek International dari *Budgeting*

Karena ekonomi dan kebudayaan dari berbagai negara diseluruh dunia menjadi saling berhubungan, semakin banyak perusahaan menjadi perusahaan

multinasional dalam pengoperasiannya. Perusahaan-perusahaan dengan pengoperasian internasional menghadapi berbagai tantangan lainnya dalam mempersiapkan *budgeting* mereka

Pertama, *budget* perusahaan internasional harus merefleksikan perwujudan peredaran mata uang asing terhadap dollar Amerika. Karena hampir semua peredaran mata uang/currency di seluruh dunia berfluktuasi pada nilai yang relatif terhadap dollar Amerika, hal ini menjadikan *budgeting* untuk perwujudan terasa menjadi sulit. Walaupun perusahaan-perusahaan multinasional memiliki cara penanganan keuangan untuk menghadapi fluktuasi peredaran mata uang. Namun tugas penganggaran untuk perusahaan tetap lebih menantang.

Kedua, sulit untuk mempersiapkan anggaran ketika inflasi cukup tinggi atau tidak dapat diperkirakan. Sementara Amerika telah mengalami periode inflasi yang tinggi, beberapa negara lainnya mengalami hiperinflasi, terkadang dana rata-rata inflasi tahunan yang melebihi 100%. Memperkirakan inflasi seperti itu cukup sulit dan lebih mempersulit proses penganggaran perusahaan multinasional. Perekonomian semua negara berfluktuasi dalam hal permintaan konsumen, kemampuan tenaga kerja yang tersedia, peraturan yang mempengaruhi perdagangan dan sebagainya. Perusahaan-perusahaan dengan off-shore operations menghadapi tugas untuk

mengantisipasi kondisi yang berubah-ubah dalam proses penganggaran mereka.

### 5. Mengilustrasikan *Master Budget*

Untuk mengilustrasikan berbagai langkah yang dilibatkan dalam mengembangkan *master budget*, kita akan memfokuskan pada Collegiate apparel company (CAC) yaitu sebuah perusahaan kecil yang memproduksi kaos dengan logo beberapa nama universitas terkemuka di Kanada dan Amerika. Perusahaan ini berlokasi di Vancouver, Britis Columbia dan secara utuh dimiliki dan ditangani oleh Timothy Williams yang memulai usahanya sejak empat tahun yang silam. Keseluruhan bisnis dioperasikan disatu gedung. Proses manufakturing diotomatkan, dengan menggunakan tiga buah mesin yang digunakan untuk memotong, menjahit dan menempelkan logo kampus-kampus pada kaos tersebut. Keseluruhan waktu yang digunakan untuk memproduksi kaos ini adalah selama 12 menit.

Master *budget* CAC untuk tahun 20x1 baru diselesaikan yaitu sbb :

#### 5.1. *Sales Budget/Anggaran Penjualan*

Anggaran penjualan menunjukkan jumlah unit penjualan yang diharapkan pada harga jual yang diharapkan. Langkah pertama untuk mengembangkan *master budget* dari perusahaan CAC adalah mempersiapkan *sales budget* sbb :

#### Schedule 1

*Collegiate Apparel Company  
Sales Budget  
For the Year Ending December 31, 20x1*

|                            | <i>Quarter</i> |            |            |            |             |
|----------------------------|----------------|------------|------------|------------|-------------|
|                            | <i>1st</i>     | <i>2nd</i> | <i>3rd</i> | <i>4th</i> | <i>Year</i> |
| <i>Sales in units</i>      | 15,000         | 5,000      | 10,000     | 20,000     | 50,000      |
| <i>Unit sales prices</i>   | x \$ 12        | x \$ 12    | x \$ 12    | x \$ 12    | x \$ 12     |
| <i>Total sales revenue</i> | \$180,000      | \$60,000   | \$120,000  | \$240,000  | \$600,000   |

#### 5.2. *Production Budget/Anggaran Produksi*

Anggaran produksi menunjukkan jumlah unit jasa atau barang yang akan

diproduksi selama periode anggaran. Anggaran produksi CAC berdasarkan pada rumusan berikut :

Sales in units + Desired ending inventory = Total units required  
 Of finished goods  
 Total units - expected beginning inventory = Units to be produced  
 Required Of finished goods

Schedule 2

Collegiate Apparel Company  
 Production Budget  
 For the Year Ending December 31, 20x1

|  | Quarter       |              |                 |               | Year          |
|--|---------------|--------------|-----------------|---------------|---------------|
|  | 1st           | 2nd          | 3 <sup>rd</sup> | 4th           |               |
| Sales in units<br>(from schedule 1)                          | 15,000        | 5,000        | 10,000          | 20,000        | 50,000        |
| add desire ending<br>inventory of<br>finished goods          | 500           | 1,000        | 2,000           | 1,500         | 1,500         |
| <b>Total unit required</b>                                   | <b>15,500</b> | <b>6,000</b> | <b>12,000</b>   | <b>21,500</b> | <b>51,500</b> |
| Less expected<br>beginning<br>inventory of<br>finished goods | 1,500         | 500          | 1,000           | 2,000         | 1,500         |
| <b>Units to be produced</b>                                  | <b>14,000</b> | <b>5,500</b> | <b>11,000</b>   | <b>19,500</b> | <b>50,000</b> |

Schedule 3

Collegiate Apparel Company  
 Direct Material Budget  
 For the Year Ending December 31, 20x1

|  | Quarter         |                 |                 |                 | Year             |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
|  | 1st             | 2 <sup>nd</sup> | 3 <sup>rd</sup> | 4 <sup>th</sup> |                  |
| Unit to be produced<br>(from schedule 2)                   | 14,000          | 5,500           | 11,000          | 19,500          | 50,000           |
| Raw material required per<br>unit (yards of pabric)        | x 1.5           | x 1.5           | x 1.5           | x 1.5           | x 1.5            |
| Raw material required for<br>production (yards)            | 21,000          | 8,250           | 16,500          | 29,250          | 75,000           |
| Add desired ending<br>inventory of raw<br>material (yards) | 825             | 1,650           | 2,925           | 2,100           | 2,100            |
| <b>Total raw material required</b>                         | <b>21,825</b>   | <b>9,900</b>    | <b>19,425</b>   | <b>31,350</b>   | <b>77,100</b>    |
| Less expected beginning<br>inv.<br>Of raw material (yards) | 2,100           | 825             | 1,650           | 2,925           | 2,100            |
| Raw material to be<br>purchased (yards)                    | 19,725          | 9,075           | 17,750          | 28,425          | 75,000           |
| Cost per yard  | x \$2           | x \$2           | x \$2           | x \$2           | x \$2            |
| <b>Total cost of raw<br/>material purchased</b>            | <b>\$39,450</b> | <b>\$18,150</b> | <b>\$35,550</b> | <b>\$56,850</b> | <b>\$150,000</b> |

**5. 3. Direct- Material Budget/Anggaran Bahan Langsung**

Direct-material budget menunjukkan jumlah inti dan harga bahan yang harus

dibeli dan digunakan selama periode anggaran. Direct material cost CAC adalah sebuah unit-level cost yang ditunjukkan pada schedule 3. Setiap kaos memerlukan

1,5 yard kain. Bagian yang diarsir pada schedule 3 memperhitungkan jumlah

bahan yang harus dibeli pada setiap triwulan, berdasarkan rumusan berikut :

$$\begin{array}{l} \text{Raw material required} \\ \text{For production} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Desired ending inventory} \\ \text{of raw material} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Total raw material} \\ \text{required} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Total raw material} \\ \text{Required} \end{array} - \begin{array}{l} \text{expected beginning} \\ \text{inventory of raw material} \end{array} = \begin{array}{l} \text{raw material to be} \\ \text{purchased} \end{array}$$

### 5.3. Direct-Labor Budget/Anggaran Tenaga Kerja Langsung

Direct-labor budget menunjukkan jumlah waktu dan biaya tenaga kerja langsung yang digunakan selama periode anggaran cAC merupakan sebuah perusahaan kecil yang dimiliki oleh Timothy Williams yang mempekerjakan pada siswa perguruan tinggi sebagian pekerja paruh waktu, untuk memenuhi labor demand pada periode ini.

Dengan demikian tenaga langsung CAC dapat ditambah atau dikurangi untu memenuhi kebutuhan jangka pendek. Sebagai hasilnya, tenaga kerja langsung untuk perusahaan ini merupakan sebuah unit level cost. Sebagaimana yang nampak pada schedule 4, setiap kaos yang diproduksi memerlukan 2 jam ( 12 menit ) dari tenaga kerja langsung.

#### Schedule 4

*Collegiate Apparel Company*  
*Direct labor Budget*  
*For the Year Ending December 31, 20x1*

|   | Quarter  |                 |          |          | Year      |
|---|----------|-----------------|----------|----------|-----------|
|   | 1st      | 2 <sup>nd</sup> | 3rd      | 4th      |           |
| <i>Unit to be produced</i><br><i>(from schedule 2)</i>  | 14,000   | 5,500           | 11,000   | 19,500   | 50,000    |
| <i>Direct-labor required</i><br><i>per unit (hours)</i> | x 2      | x 2             | x 2      | x 2      | x 2       |
| <i>Total direct labor</i><br><i>hours required</i>      | 2,800    | 1,100           | 2,200    | 3,900    | 10,000    |
| <i>Direct labor cost per</i><br><i>hour</i>             | x \$10   | x \$10          | x \$10   | x \$10   | x \$10    |
| <i>Units to be produced</i>                             | \$28,000 | \$11,000        | \$22,000 | \$39,000 | \$100,000 |

### 5.4. Manufacturing Overhead Budget/ Anggaran Overhead Pabrik

Manufacturing overhead budget menunjukkan biaya dari overhead yang diharapkan dapat diperoleh dalam proses produksi selama periode anggaran Manufacturing Overhead Budget CAC ditampilkan pada schedule 5, daftar biaya yang diharapkan dari setiap item overhead pada setiap triwulan. Pada bagian akhir

schedule tersebut ditunjukkan total overhead yang dianggarkan untuk setiap triwulan. Kemudian depresiasi setiap triwulan dikurangkan untuk menentukan total pengeluaran kas yang diharapkan untuk overhead pada setiap triwulan. Informasi pengeluaran kas ini kanan diperlukan kemudian dalam proses penganggaran ketika anggaran pengeluaran kas dibuat (shedule 8).

Schedule 5

**Collegiate Apparel Company  
Manufacturing Overhead Budget  
For the Year Ending December 31, 20x1**

|  | Quarter          |                  |                  |                  | Year              |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
|  | 1 <sup>st</sup>  | 2 <sup>nd</sup>  | 3 <sup>rd</sup>  | 4 <sup>th</sup>  |                   |
| <b>Unit level costs :</b>                                |                  |                  |                  |                  |                   |
| Units :  | 14,000           | 5,500            | 11,000           | 19,500           | 50,000            |
| Indirect material  | \$ 3,500         | \$ 1,375         | \$ 2,750         | \$ 4,875         | \$ 12,500         |
| Electricity (for machinery)                              | 2,100            | 825              | 1,650            | 2,925            | 7,500             |
| <b>Total unit-level costs</b>                            | <b>\$ 5,600</b>  | <b>\$ 2,200</b>  | <b>\$ 4,400</b>  | <b>\$ 7,800</b>  | <b>\$ 20,000</b>  |
| <b>Batch-level costs :</b>                               |                  |                  |                  |                  |                   |
| Production runs  | 28               | 11               | 22               | 39               | 100               |
| Setup  | \$ 2,800         | \$ 1,100         | \$ 2,200         | \$ 3,900         | \$ 10,000         |
| Purchasing and material Handling                         | 3,360            | 1,320            | 2,640            | 4,680            | 12,000            |
| Inspection   | 2,240            | 880              | 1,760            | 3,120            | 8,000             |
| <b>Total batch level costs</b>                           | <b>\$ 8,400</b>  | <b>\$ 3,300</b>  | <b>\$ 6,600</b>  | <b>\$ 11,700</b> | <b>\$ 30,000</b>  |
| <b>Product-level costs :</b>                             |                  |                  |                  |                  |                   |
| New style design   | 2                | 2                | 2                | 2                | 8                 |
| Design   | \$ 1,000         | \$ 1,000         | \$ 1,000         | \$ 1,000         | \$ 4,000          |
| <b>Total product-level costs</b>                         | <b>\$ 1,000</b>  | <b>\$ 1,000</b>  | <b>\$ 1,000</b>  | <b>\$ 1,000</b>  | <b>\$ 1,000</b>   |
| <b>Facility and general operations level costs :</b>     |                  |                  |                  |                  |                   |
| Supervisory salaries                                     |                  |                  |                  |                  |                   |
| Insurance & property taxes                               | \$ 14,000        | \$ 14,000        | \$ 14,000        | \$ 14,000        | \$ 56,000         |
| Maintenance  | 2,400            | 2,400            | 2,400            | 2,400            | 9,600             |
| Utilities  | 2,600            | 2,600            | 2,600            | 2,600            | 10,400            |
| Depreciation   | 2,500            | 2,500            | 2,500            | 2,500            | 10,000            |
| Depreciation   | 15,000           | 15,000           | 15,000           | 15,000           | 60,000            |
| <b>Total facility and general Operations-level costs</b> | <b>\$ 36,500</b> | <b>\$ 36,500</b> | <b>\$ 36,500</b> | <b>\$ 36,500</b> | <b>\$ 146,000</b> |
| <b>Total overhead</b>                                    | <b>\$ 51,500</b> | <b>\$ 43,000</b> | <b>\$ 48,500</b> | <b>\$ 57,000</b> | <b>\$ 200,000</b> |
| Less depreciation  | 15,500           | 15,000           | 15,000           | 15,000           | 60,000            |
| <b>Total cash disbursement For overhead</b>              | <b>\$ 36,500</b> | <b>\$ 28,000</b> | <b>\$ 33,500</b> | <b>\$ 42,000</b> | <b>\$ 140,000</b> |

**5.6. Selling, General and Administrative Expenses Budget/Anggaran Penjualan. Administrasi dan Umum**  
Selling, General Administrative Expenses Budget menunjukkan

perencanaan jumlah pengeluaran untuk penjualan umum dan biaya administrasi selama periode anggaran *budget* ini mencatat biaya administrasi dari perusahaan dan biaya penjualan dan produk.

Schedule 6

Collegiate Apparel Company  
Selling General and Administrativ Expenses Budget  
For the Year Ending December 31, 20x1

|   | Quarter          |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|   | 1 <sup>st</sup>  | 2 <sup>nd</sup>  | 3 <sup>rd</sup>  | 4 <sup>th</sup>  | Year             |
| <b>Unit level costs :</b>                                   |                  |                  |                  |                  |                  |
| Units :   | 11,000           | 5,500            | 11,000           | 19,500           | 50,000           |
| Sales commissions   | \$ 8,400         | \$ 3,300         | \$ 6,600         | \$ 11,700        | \$ 30,000        |
| Freight-out   | 5,600            | 2,200            | 4,400            | 7,800            | 20,000           |
| <b>Total unit-level expenses</b>                            | <b>\$ 14,000</b> | <b>\$ 5,500</b>  | <b>\$ 11,000</b> | <b>\$ 19,500</b> | <b>\$ 50,000</b> |
| <b>Costumers-level expenses</b>                             |                  |                  |                  |                  |                  |
| Licensing fees for use of Universities names and Logos      | \$ 1,500         | \$ 1,500         | \$ 1,500         | \$ 1,500         | \$ 6,000         |
| <b>Total Costomers-level exp</b>                            | <b>\$ 1,500</b>  | <b>\$ 1,500</b>  | <b>\$ 1,500</b>  | <b>\$ 1,500</b>  | <b>\$ 6,000</b>  |
| <b>Facilities and general operations-level expenses</b>     |                  |                  |                  |                  |                  |
| Sales salaries  | \$ 2,000         | \$ 2,000         | \$ 2,000         | \$ 2,000         | \$ 8,000         |
| Advertising   | 250              | 250              | 250              | 250              | 1,000            |
| Clerical wages  | 2,500            | 2,500            | 2,500            | 2,500            | 10,000           |
| <b>Total facilities &amp; general Operations-level exp.</b> | <b>\$ 4,750</b>  | <b>\$ 4,750</b>  | <b>\$ 4,750</b>  | <b>\$ 4,750</b>  | <b>\$ 19,000</b> |
| <b>Total Expenses</b>                                       | <b>\$ 20,250</b> | <b>\$ 11,750</b> | <b>\$ 17,250</b> | <b>\$ 25,750</b> | <b>\$ 75,000</b> |

**5.7. Cash Receipts Budget/Anggaran Penerimaan Kas**

Cash receipts *budget* memerinci kumpulan kas yang diharapkan diterima selama periode anggaran perusahaan ini mengumpulkan 80% dari tagihannya

(billing) pada triwulan yang ada pada saat terjadinya penjualan dan 18 % lainnya pada triwulan selanjutnya 2 % dari penjualan pada setiap triwulan diharapkan menjadi *uncollectible account*.

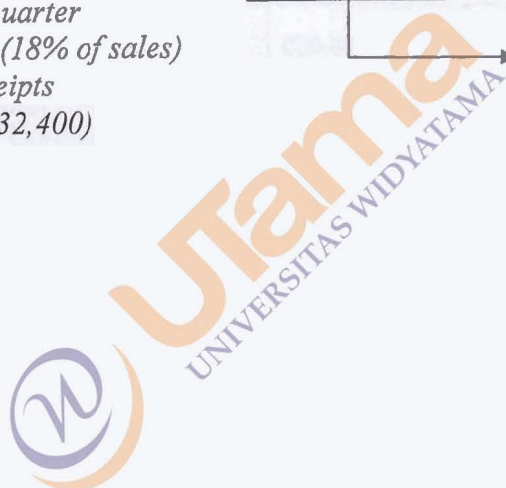
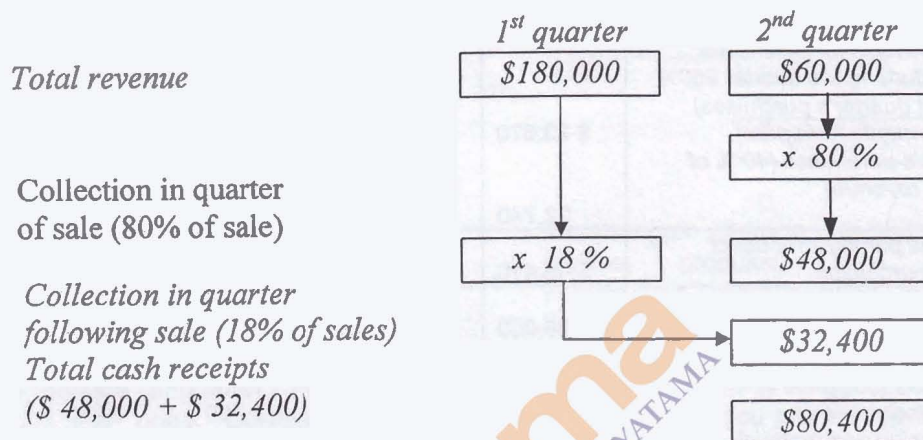
Schedule 7

Collegiate Apparel Company  
Cash Receipts Budget  
For the Year Ending December 31, 20x1

|  | Quarter           |                  |                   |                   |                   |
|--|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | 1 <sup>st</sup>   | 2 <sup>nd</sup>  | 3 <sup>rd</sup>   | 4 <sup>th</sup>   | Year              |
| Sales revenue (from schedule 1)                                      | <u>\$ 180,000</u> | <u>\$ 60,000</u> | <u>\$ 120,000</u> | <u>\$ 240,000</u> | <u>\$ 600,000</u> |
| Collections in quarter of sale (80% of revenue)                      | \$ 144,000        | \$ 48,000        | \$ 96,000         | \$ 192,000        | \$ 480,000        |
| Collections in quart. following sale (18% of prior quarters revenue) | 43,200            | 32,400           | 10,800            | 21,600            | 108,000           |
| <b>Total cash receipts</b>   | <b>\$ 187,200</b> | <b>\$ 80,400</b> | <b>\$ 106,800</b> | <b>\$ 213,600</b> | <b>\$ 588,000</b> |
| Uncollectible accounts   | \$ 3,600          | \$ 1,200         | \$ 2,400          | \$ 4,800          | \$ 12,000         |

5.7.1. Bagaimana menganggarkan penerimaan kas untuk memahami bagaimana anggaran penerimaan kas dipersiapkan, perhatikan pada kolom triwulan kedua yang diarsir. \$ 60,000 total revenue diperoleh secara langsung dari shedule 1. Karena sebagian besar penjualan

perusahaan merupakan angsuran, tidak semua revenue triwulan kedua akan terkumpul selama triwulan kedua. Kas yang terkumpul selama triwulan kedua meliputi dua komponen sebagaimana digambarkan pada diagram berikut;



Schedule 8

*Collegiate Apparel Company  
Cash Disbursements Budget  
For the Year Ending December 31, 20x1*

|  | Quarter           |                  |                   |                   | Year              |
|--|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | 1 <sup>st</sup>   | 2 <sup>nd</sup>  | 3 <sup>rd</sup>   | 4 <sup>th</sup>   |                   |
| Cost of raw material purchases<br>(from schedule 3)  | \$ 39,450         | \$ 18,150        | \$ 35,550         | \$ 56,850         | \$ 150,000        |
| Cash payments for purchases<br>Made during the quarter 960%<br>of current quarter's purchases) |                   |                  |                   |                   |                   |
| Cash payments from prior<br>quarter's purchases (40 % of<br>quarter's revenue)                 | \$ 23,670         | \$ 10,890        | \$ 21,330         | \$ 34,110         | \$ 90,000         |
|  | 22,740            | 15,780           | 7,260             | 14,220            | 66,000            |
| <b>Total cash payments for direct<br/>material purchases</b>                                   | <b>\$ 46,410</b>  | <b>\$ 26,670</b> | <b>\$ 28,590</b>  | <b>\$ 48,330</b>  | <b>\$ 150,000</b> |
| <b>Other cash disbursements</b>  |                   |                  |                   |                   |                   |
| Direct labor (schedule 4)  | \$ 28,000         | \$ 11,000        | \$ 22,000         | \$ 39,000         | \$ 100,000        |
| Indirect labor (schedule 5)  | 3,500             | 1,375            | 2,750             | 4,875             | 12,500            |
| Electricity (schedule 5)   | 2,100             | 825              | 1,650             | 2,925             | 7,500             |
| Setup (schedule 5)   | 2,800             | 1,100            | 2,200             | 3,900             | 10,000            |
| Purchasing and material<br>handling (schedule 5)   | 3,360             | 1,320            | 2,640             | 4,680             | 12,000            |
| Inspection (schedule 5)  | 2,240             | 880              | 1,760             | 3,120             | 8,000             |
| Design (schedule 5)  | 1,000             | 14,000           | 1,000             | 1,000             | 4,000             |
| Supervisor salaries (schedule 5)   | 14,000            | 2,400            | 14,000            | 14,000            | 56,000            |
| Insurances & property taxes<br>(schedule 5)  | 2,400             | 2,600            | 2,400             | 2,400             | 9,600             |
| Maintenance (schedule 5)   | 2,600             | 2,500            | 2,600             | 2,600             | 10,400            |
| Utilities (schedule 5)   | 2,500             | 3,300            | 2,500             | 2,500             | 10,000            |
| Sales Commissions (schedule 6)   | 8,400             | 2,200            | 6,600             | 11,700            | 30,000            |
| Freight-out (schedule 6)   | 5,600             | 5,600            | 4,400             | 7,800             | 20,000            |
| Licensing fees (schedule 6)  | 1,500             | 1,500            | 1,500             | 1,500             | 6,000             |
| Sales salaries (schedule 6)  | 2,000             | 2,000            | 2,000             | 2,000             | 8,000             |
| Advertising (schedule 6)   | 250               | 250              | 250               | 250               | 1,000             |
| Clerical wages (schedule 6)  | 2,500             | 2,500            | 2,500             | 2,500             | 10,000            |
| <b>Total of other cash<br/>Disbursements</b>   | <b>\$ 84,750</b>  | <b>\$ 50,750</b> | <b>\$ 72,750</b>  | <b>\$ 106,750</b> | <b>\$ 315,000</b> |
| <b>Total cash disbursements</b>  | <b>\$ 131,160</b> | <b>\$ 77,420</b> | <b>\$ 101,340</b> | <b>\$ 155,080</b> | <b>\$ 465,000</b> |

5.8.1. Bagaimana Menganggarkan pengeluaran Kas CAC membeli bahan baku. Membayar tenaga kerja langsung dan berbagai jenis layanan pembelian bahan baku secara angsuran. Bagian yang diarsir pada bagian atas schedule 8 menunjukkan pembelian secara angsuran. Perhatikan kolom triwulan kedua. Pembelian bahan baku pada triwulan kedua dalam bentuk

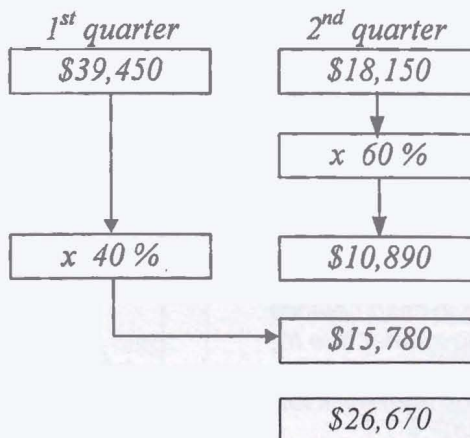
angsuran berjumlah \$ 18,150. Apakah *Colligiate* membayar pembelian sejumlah \$ 18,150 dalam bentuk angsuran dalam triwulan yang sama? Tentu tidak sebagaimana yang ditunjukkan pada diagram ini. Pembayaran tunai triwulan kedua untuk pembelian dalam bentuk angsuran meliputi dua komponen.

*Total purchases on account*

*Payment made during the same quarter as purchases (60% of purchases)*

*Payments made during the same quarter following (40% of purchases)*

*Total (\$ 10,890 + \$ 15,780)*



### 5.9. Cash Budget/Anggaran Kas : Mengkombinasikan Penerimaan dan Pengeluaran.

*Cash Budget* merinci kas yang diharapkan diterima dan dikeluarkan selama periode anggaran. Penyelesaian anggaran kas untuk Colligate Apparel digambarkan dalam schedule 9. Bagian atas yang diarsir menggabungkan penerimaan kas dan pengeluaran kas yang diperinci dalam schedule 7 dan 8. Bagian bawah pada schedule 9 menunjukkan rencana perusahaan untuk mengambil pinjaman bank dalam jangka pendek pada Januari 2, 20x1, dengan tujuan untuk

membangun sarana tambahan pada fasilitas produksi. Pola konstruksi pembayaran merefleksikan outlay yang tinggi pada awal tahun seiring dengan dilakukannya konstruksi yang utama. Pembayaran yang tinggi pada triwulan keempat mengacu pada biaya reconfigurasi produksi setelah penambah tersebut dilakukan. Pinjaman tersebut akan dibayar pada 31 Desember 20x1. Dana untuk repayment ini akan dihasilkan dari excess kas yang dihasilkan dari pengoperasian usaha selama 20x1. Pada schedule tersebut juga ditunjukkan pembayaran bunga pada pinjaman jangka pendek.

Schedule 9

Collegiate Apparel Company  
Cash Disbursements Budget  
For the Year Ending December 31, 20x1

|  | Quarter         |                 |                 |                 | Year        |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|
|  | 1 <sup>st</sup> | 2 <sup>nd</sup> | 3 <sup>rd</sup> | 4 <sup>th</sup> |             |
| Cash receipts<br>(from schedule 7)                                     | \$ 187,200      | \$ 80,400       | \$ 106,800      | \$ 213,600      | \$ 187,200  |
| Less cash disbursements<br>(from schedule 8)                           | (131,160)       | (77,420)        | (101,340)       | (155,080)       | (131,160)   |
| Change in cash balance<br>During quarter due to<br>Operations          | \$ 56,040       | \$ 2,980        | \$ 5,460        | \$ 58,520       | \$ 56,040   |
| Proceeds from bank loan<br>(1/2x1)                                     | 100,000         |                 |                 |                 | 100,000     |
| Payments for construction of<br>plant addition                         | (45,000)        | (15,000)        | (5,000)         | (35,000)        | (45,000)    |
| Repayment of principal on bank<br>loan (at the end of each<br>quarter) | (25,000)        | (25,000)        | (25,000)        | (25,000)        | (25,000)    |
| Interest on bank loan<br>(at 10% per year)                             | (2,500)         | (1,875)         | (1,250)         | (625)           | (2,500)     |
| Change in cash balance during<br>the period                            | \$ 83,540       | \$ (38,895)     | \$ (25,790)     | \$ (2,105)      | \$ (16,750) |
| Cash balance, beginning of<br>period                                   | 10,000          | 93,540          | 54,645          | 10,000          | 10,000      |
| Cash balance, end of period  | \$ 93,540       | \$ 54,645       | \$ 28,855       | \$ 26,750       | \$ 26,750   |

**5.10. Jadwal Harga Pokok Produksi dan Harga pokok Penjualan yang dianggarkan**

Jadwal harga pokok produksi dan harga pokok penjualan yang dianggarkan memerinci bahan baku langsung, tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik yang membentuk dan menunjukkan biaya-biaya dari harga pokok penjualan selama periode anggaran. Schedule 10 menunjukkan jadwal harga pokok

produksi dan penjualan yang dianggarkan. Excel Spreadsheet berikutnya menunjukkan bagaimana persediaan awal dan persediaan akhir dari barang jadi ditentukan pada schedule 10. Ingat bahwa absorption cost mencakup direct material cost dan direct labor cost serta pengalokasian untuk semua manufacturing overhead cost. Informasi overhead cost diperoleh pada schedule 5.

|   | A   | B       |
|---|---|---------|
| 1 | Direct material (1,5 yards x \$ 2 per yard)<br>(schedule 3)                               | \$ 3.00 |
| 2 | Direct labor (2 hour x \$ 10 per hour) (schedule 4)                                       | \$ 2.00 |
| 3 | Unit-level manufacturing overhead (\$<br>20,000/50,000 units)                             | \$ 0.40 |
| 4 | Batch-level manufacturing overhead(\$<br>30,000/50,000 units)                             | \$ 0.60 |
| 5 | Product-level manufacturing overhead (\$<br>4,000/50,000 units)                           | \$ 0.08 |
| 6 | Facility and general operations level<br>manufacturing overhead (\$ 146,000/50,000 units) | \$ 2.92 |
|   | Total absorption unit cost  | \$ 9.00 |

Schedule 10

**Collegiate Apparel Company**  
**Budget Schedule of Cost of Goods Manufactured and Sold**  
**For the Year Ending December 31, 20x1**

|   |              |                   |
|---|--------------|-------------------|
| <i>Direct material (see schedule 3 for details) :</i> |              |                   |
| Raw-material inventory, January 1                     | \$ 4,200     |                   |
| Add : Purchases of raw material                       | 150,000      |                   |
| Raw material available from use                       | \$ 154,200   |                   |
| Deduct : raw-material inventory, December 31          | <u>4,200</u> |                   |
| Direct material used                                  |              | \$ 150,000        |
| Direct labor (see schedule 4 form details)            |              | 100,000           |
| Manufacturing overhead (see schedule 5 for details)   |              | <u>200,000</u>    |
| Total manufacturing cost                              |              | \$ 450,000        |
| Add : work in process inventory, January 1            |              | <u>0</u>          |
| Subtotal  |              | \$ 450,000        |
| Deduct : work in process inventory, December 31       |              | <u>0</u>          |
| <b>Cost of goods manufactured</b>                     |              | <b>\$ 450,000</b> |
| Add : Finished goods inventory, January 1             |              | <u>13,500</u>     |
| Cost of goods available for sale                      |              | 463,500           |
| Deduct : Finished goods inventory, December 31        |              | <u>13,500</u>     |
| <b>Cost of goods sold</b>                             |              | <b>450,000</b>    |

**5.11. Budgeted Income Statement**

**Laporan Rugi Laba Yang Dianggarkan**

*Budgeted income statement* menunjukkan pendapatan yang diharapkan

dan biaya-biaya untuk periode anggaran, asumsi bahwa merencanakan menyelesaikan kegiatan.

Schedule 11

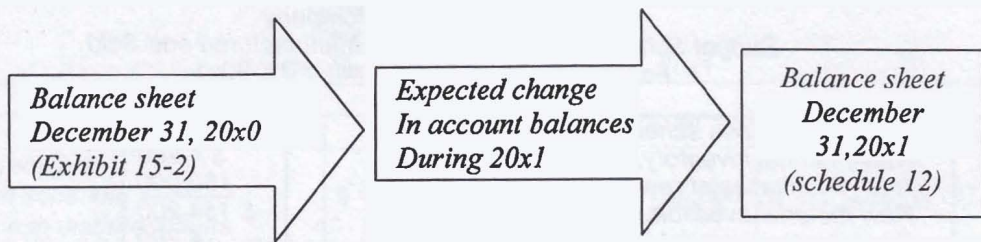
**Collegiate Apparel Company**  
**Budgete Income Statment**  
**For the Year Ending December 31, 20x1**

|   |              |                  |
|---|--------------|------------------|
| Sales revenue (from schedule 1)   |              | \$ 600,000       |
| Less : Cost of goods sold (from schedule 10)                            |              | <u>450,000</u>   |
| Gross margin  |              | \$ 150,000       |
| Other expenses  |              |                  |
| Selling, gengeral & administrative expenses (shedule 6)                 | \$ 75,000    |                  |
| Uncollectible accounts expenses (from schedule 7 : 2 %<br>x \$ 600,000) | \$ 12,000    |                  |
| Interest expenses (from schedule 9)                                     | <u>6,250</u> |                  |
| Total other expenses  |              | 93,250           |
| Net Income  |              | <b>\$ 56,750</b> |

**5.12. Budgeted Balance Sheet/Neraca Yang Dianggarkan**

*Budgeted Balance sheet* menunjukkan neraca yang diharapkan akhir periode untuk aktiva perusahaan, utang dan modal sendiri dengan asumsi merencanakan menyelesaikan kegiatan. Untuk membuat *budgeted balance sheet*

ini, kita mulai dengan neraca perusahaan yang diproyeksikan untuk awal tahun anggaran ( exhibit 15-2) dan menyesuaikan setiap rekening neraca untuk berbagai perubahan yang diharapkan selama 20x1. Perubahan yang diharapkan ini direfleksikan dalam berbagi *budget schedul* 20x1.



Penjelasan untuk rekening neraca pada *budgeted* balance sheet untuk 31 December 20x1, disampaikan pada bagian kedua schedule 12. Perhatikan bagaimana

*budgeted* balanced sheet menggabungkan informasi dari sebagian besar schedule yang merupakan *master budget*.

| Assets   | Schedule 12<br>Budgeted<br>Balance Sheet<br>As of Dec 31, 20x1 |                   | Exhibit 15-2<br>Balance sheet<br>As of Dec 31, 20x1 |                   |
|--|--|-------------------|---|-------------------|
| <b>Current assets :</b>                                      |  |                   |   |                   |
| Cash (form schedule 9)                                       |  | \$ 26,750         |   | \$ 10,000         |
| Accounts receivable (net of allowance for uncollectible acc) |  | 43,200            |   | 43,200            |
| Inventory :  |  |                   |   |                   |
| Raw material (from schedule 10)                              | \$ 4,200   |                   | \$ 4,200  |                   |
| Finished goods (from schedule 10)                            | 13,500   |                   | 13,500  |                   |
| Supplies   | 2,000  |                   | 2,000   |                   |
| Total inventory  |  | <u>19,700</u>     |   | <u>19,700</u>     |
| Total current assets   |  | \$ 89,650         |   | \$ 72,900         |
| <b>Long-lived assets :</b>                                   |  |                   |   |                   |
| Building   | \$ 500,000   |                   | \$ 400,000  |                   |
| Equipment  | 320,000  |                   | 320,000   |                   |
| Less accumulated depreciation                                | (300,000)  |                   | (240,000)   |                   |
| Buildieng, equipment, net of acc.depr.                       |  | <u>520,000</u>    |   | <u>480,000</u>    |
| <b>Total Assets</b>  |  | <b>\$ 609,650</b> |   | <b>\$ 552,900</b> |
| <b>Liabilities and Owner Equity</b>                          |  |                   |   |                   |
| <b>Current Liabilities</b>                                   |  |                   |   |                   |
| Account payable  |  | \$ 22,740         |   | \$ 22,740         |
| Total current liabilities                                    |  | 22,740            |   | 22,740            |
| <b>Long term liabilities :</b>                               |  |                   |   |                   |
| Note payable (noninterest bearing : due on December 3120x3)  |  | <u>200,000</u>    |   | <u>200,000</u>    |
| Total liabilities  |  | \$ 222,740        |   | \$ 222,740        |
| Owner's equity   |  | <u>386,910</u>    |   | <u>330,160</u>    |
| <b>Total liabilities and owner's equity</b>                  |  | <b>\$ 609,650</b> |   | <b>\$ 552,900</b> |

### 5.13. Berbagai asumsi dan prediksi yang mendasari *master budget*

Sebuah *master budget* berdasarkan pada berbagai asumsi dan perkiraan dari berbagai parameter yang tidak diketahui. Asumsi dan perkiraan apakah yang digunakan dalam *master budget* CAC?

Anggaran penjualan yang profesional telah dibentuk dalam sebuah asumsi mengenai permintaan musiman untuk produksi kaos yang dijual di Universitas. *Direct material budget* ini menggunakan sebuah perkiraan harga *direct material* sebesar \$ 2 per yard, dan kuantitas material yang diperlukan

untuk per kaos sebanyak 1,5 yard. Sebuah perkiraan *direct labor* yang diperlukan untuk membuat kaos digunakan dalam *direct labor budget*.

Hal ini hanya merupakan sebagian dari berbagai asumsi dan perkiraan yang digunakan pada master buget CAC. Beberapa dari perkiraan ini mungkin lebih akurat dari pada yang lain. Sebagai contoh, diantara material yang diperlukan untuk membuat T-shirt mungkin tidak berbeda dari pengalaman yang lalu kecuali kalau jenis dari material atau proses produksinya berubah. Perbedaannya, perkiraan seperti harga material, biaya dari utilities dan permintaan penjualan adalah beberapa hal yang sulit diramalkan.

### 5.13.1. Financial Planning Models/Model Perencanaan keuangan

Manajer harus membuat asumsi dan prediksi dalam mempersiapkan

$$\left[ \begin{array}{l} \text{Uncollectible} \\ \text{Accounts - expenses} \end{array} \right] = 02(\text{sales} - \text{revenue})$$

Anggap manajemen CAC tidak pasti menanggapi perkiraan 2 % ini. Sebuah financial planning model dapat dimasukkan pada persamaan berikut :

$$\left[ \begin{array}{l} \text{Uncollectible} \\ \text{Accounts - expenses} \end{array} \right] = P(\text{sales} - \text{revenue})$$

Dimana  $0 \leq P \leq 1.0$

Staff penganggaran dapat melaksanakan financial planning models sesering yang ia inginkan dalam sebuah komputer, dengan menggunakan nilai yang berbeda untuk P pada setiap waktu. Mungkin nilai berikutnya dapat dicoba: .04, .045, .05, .055 dan .06. Sekarang manajemen dapat menjawab pertanyaan,

anggaran karena perusahaan beroperasi dalam ketidakpastian. Salah satu cara untuk menanggulangi ketidakpastian ini dengan cara menambah proses penganggaran dalam sebuah Financial Planning Models.

Sebuah Financial Planning Models adalah serangkaian hubungan matematis yang menyatakan interaksi dari berbagai kejadian operasional keuangan dan lingkungan yang menentukan hasil keseluruhan dari berbagai aktivitas perusahaan. Sebuah financial planning models merupakan sebuah pernyataan matematis dari semua hubungan yang ditampilkan dalam exhibit 15-1.

Untuk mengilustrasikan konsep ini, perhatikan persamaan berikut yang menggunakan *budget uncollectible accounts expenses* pada schedule 7.

bagaimana jika 4 % dari penjualan menjadi uncollectible? Dalam sebuah financial planning model yang dikembangkan secara penuh semua perkiraan dan asumsi yang utama dinyatakan sebagai hubungan matematis umum. Kemudian model tersebut dikerjakan dalam sebuah komputer selama berkali-kali untuk menentukan dampak dari kombinasi yang berbeda dari berbagai variabel yang tidak dikenal. "Bagaimana jika" berbagai pertanyaan dapat dijawab mengenai variabel-variabel yang tidak dikenal seperti itu sebagai inflasi tingkat bunga, nilai dollar, permintaan, tindakan perusahaan pesaing, efisiensi produksi permintaan serikat dalam negosiasi gaji yang akan datang, dan sekumpulan faktor-faktor lainnya. Tersedia personil komputer dan elektronik spread sheet software yang meluas telah membuat financial planning model menjadi perangkat manajemen yang semakin umum.

### 6. Siapa yang bertanggung jawab atas administrasi anggaran

Pada perusahaan yang kecil prosedur yang digunakan untuk menyatakan informasi dan menyusun sebuah master *budget* biasanya informal. Sebagai contoh, pada CAC proses penganggaran dikoordinasi oleh pemilik perusahaan, tim Williams. Sebaliknya,

pada perusahaan yang lebih besar biasanya menunjuk seorang *budget director* atau *chief budget officer*. *Budget director* menspesifikasikan proses dimana data anggaran akan digabungkan, mengumpulkan informasi dan mempersiapkan master *budget*. Untuk menyampaikan prosedur anggaran dan date lines terhadap para pegawai di seluruh perusahaan *budget director* seringkali mengembangkan dan menyebarkan *budget manual*. *Budget manual* mengindikasikan siapa yang bertanggung jawab untuk memberikan berbagai informasi, ketika informasi itu diperlukan. *Budget manual* juga menyatakan siapa yang harus menerima setiap jadwal ketika master *budget* telah diselesaikan.

Sebuah komite anggaran, terdiri dari eksekutif senior, seringkali ditetapkan untuk memberikan nasehat pada *budget director* selama persiapan anggaran. Otoritas untuk memberikan persetujuan terhadap master *budget* biasanya menjadi hak dewan direktur atau dewan komisaris pada banyak perusahaan non profit. Biasanya dewan tersebut memiliki sebuah sub komite yang bertugas untuk memeriksa anggaran yang diajukan secara teliti dan merekomendasikan persetujuan atau berbagai perubahan yang dianggap penting. Dengan menggunakan otoritasnya untuk membuat berbagai perubahan pada anggaran dan persetujuan akhir dewan direktur atau dewan komisaris dapat berpengaruh terhadap seluruh pengarah perusahaan.

### 6.1. Berbagai Implikasi Perilaku Pada *Budget*

Mungkin tidak ada area manajemen lainnya dimana berbagai implikasi perilaku lebih penting dari pada dalam penganggaran. Sebuah anggaran sebenarnya mempengaruhi setiap orang dalam perusahaan : mereka yang mempersiapkan anggaran. Mereka yang menggunakan anggaran untuk mempermudah pembuatan keputusan, dan mereka yang mengevaluasi anggaran. Reaksi manusia terhadap proses penganggaran dapat memberikan pengaruh yang berarti pada keefektifan perusahaan secara keseluruhan. Sebuah penelitian

telah dilakukan berkenaan dengan pengaruh tingkah laku terhadap anggaran.

### 6.2. *Budgetary Slack* : *Padding the Budget*

Informasi yang mendasari sebuah anggaran secara luas diperoleh dari orang-orang yang ada di perusahaan. Sebagai contoh, ramalan penjualan berdasarkan pada penelitian pasar dan analisis yang dilakukan oleh peneliti pasar. Jika kinerja seorang manajer penjualan *budget* dievaluasi berdasarkan pada pakai anggaran penjualan untuk wilayah tersebut melebihi, apakah insentif untuk manajer penjualan *budget* dievaluasi berdasarkan pada apakah anggaran penjualan untuk wilayah tersebut melebihi, apakah insentif untuk manajer penjualan dalam memproyeksikan penjualan. Insentif tersebut memberikan sebuah konservatif atau kurang berhati-hati. Perkiraan penjualan Kinerja manajer penjualan akan nampak lebih baik dipandang manajemen puncak. Ketika sebuah perkiraan yang konservatif melebihi dari pada sebuah perkiraan yang ambisius tidak tercapai. Paling tidak itulah persepsi dari banyak manajer penjualan dan mereka lebih menekankan pada persepsi area behavioral.

Ketika seorang supervisor memberikan proyeksi biaya departemen untuk berbagai tujuan penganggaran maka terdapat sebuah insentif untuk memperkirakan biaya dengan lebih tinggi. Ketika actual cost yang diperoleh dari departemen tersebut ternyata lebih sedikit/kurang dari proyeksi biaya yang melambung (tinggi), maka supervisor harus mengatur dengan cara pembiayaan yang efektif.

Ilustrasi ini merupakan contoh dari *Padding the budget*. *Budget padding* berarti melakukan perkiraan yang lebih rendah terhadap rencana atau melakukan perkiraan yang lebih tinggi terhadap biaya. Perbedaan antara proyeksi pendapatan dan proyeksi biaya adalah seseorang yang memberikan sebuah perkiraan pendapatan atau biaya secara realistis yang disebut *budgetary slack* sebagai contoh, jika seorang manajer pabrik mengetahui bahwa utility cost tahunan berjumlah sebesar \$ 23,000, tetapi ia

memberikan sebuah proyeksi anggaran sebesar \$ 25,000, maka manajer tersebut telah slacek terhadap anggaran tersebut sebesar \$ 2,000.

Mengapa orang menambahi/melapis anggaran *budgetary slack*? Hal ini disebabkan oleh tiga buah *budgeteti*. Pertama, seringkali orang merasa bahwa kinerja mereka akan nampak lebih baik dipandangan atasan jika mereka dapat mengurangi anggaran. Kedua, *budgetery slack* seringkali digunakan untuk menangani ketidakpastian. Seorang supervisor departemental akan merasa yakin dengan proyeksi biaya untuk sepuluh item biasa. Bagaimanapun, seorang supervisor jangan merasa bahwa beberapa kejadian yang tidak terlacak selama periode anggaran dapat dihasilkan dalam biaya yang tiak terantisipasi. Sebagai contoh, misalnya terjadi kerusakan mesin yang tidak diharapkan. Satu cara untuk berhubungan dengan masalah-masalah yang tidak terlacak adalah dengan cara melapis/menambahi angrgan. Jika tidak terjadi suatu masalah maka supervisor dapat mengurangi anggaran. Jika terjadi beberapa hal yang tidak diinginkan, maka supervisor dapat menggunakan *budgetary slack* untuk mengatasi dampak yang diakibatkan oleh kejadian tersebut dan tetap dapat memenuhi anggaran biaya.

Alasan ketiga mengapa anggaran biaya dilipasi/ditambahi adalah karena proyeksi angrgan biaya seringkali mendapat potongan pada proses pengalokasian. Dengan demikian, kita memiliki sebuah perputaran yang tidak berujung pangkal. Proyeksi anggaran dilipasi karena kemungkinan akan mendapat potongan dan proyeksi anggaran mendapat potongan karena telah dilipasi.

Bagaimana sebuah perusahaan memecahkan *budgetary slack* ini? Pertama, hal ini dapat dihindari dengan menganggap angrgan sebagai perangkat pengevaluasian yang *budgetin*. Jika seorang supervisor departemental diusik oleh direktur anggaran atau oleh beberapa orang manajer puncak setiap kali proyeksi anggaran biaya dilebihi. Sebaliknya jika supervisor mengijinkan beberapa kebijaksanaan manajerial untuk

melembikan anggaran ketika diperlukan, maka akan berkurang kecenderunng terhadap *budgetary padding*. Kedua manajer dapat memperoleh insentif tidak hanya untuk mencapai proyeksi anggaran tetapi juga untuk memberikan proyeksi yang akurat. Kita dapat melakukannya dengan meminta manajer untuk menjustifikasi semua atau beberapa dari proyeksi mereka dan memberikan penghargaan pada manajer yang secara konsisten memberikan perkiraan yang akurat

### 6.3. *Participative Budgeting*

Sebagian besar orang akan menampilkan berbagai upaya yang lebih baik dan lebih keras untuk mencapai suatu tujuan jika tujuan tersebut telah dikonsultasikan dalam perencanaan tujuan. Ide mengenai *participative budgeting* adalah untuk melibatkan para pegawai di seluruh perusahaan dalam proses penganggaran. Partisipasi seperti itu dapat memberikan perasaan pada para pegawai bahwa mereka tengah menangani "anggaran mereka", dari pada perasaan umum yang biasanya mereka merasa "ini adalah angrgan kamu yang dibebankan pada kita".

Selain sangat efektif, *participative budgeting* juga memiliki beberapa kekurangan. Terlalu banyak partisipasi dan pembahasan dapat mengacu pada kebimbangan dan penundaan. Selain itu, ketika mereka yang terlibat dalam proses penganggaran tidak setuju dengan cara yang signifikan dan tidak dapat didamaikan, proses partisipasi dapat menonjolkan berbagai perbedaan tersebut. Masalah *budget padding* dapat menjadi sulit kecuali diberikan adanya proyeksi yang akurat.

### 6.4. *Ethical Issues in Budgeting* Permasalahan Etis dalam penganggaran

Sebuah anggaran departemental atau anggaran divisional sering digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja manajer. Hasil yang aktual dibandingkan dengan tingkat kinerja yang dianggarkan, dan mereka yang melakukan penganggaran seringkali mendapatkan promosi atau kenaikan gaji. Pada banyak

kasus, berbagai bonus secara eksplisit dihubungkan pada kinerja yang berhubungan dengan penganggaran. Sebagai contoh, personel manajemen puncak dari sebuah divisi dapat menerima bonus jika divisional melebihi profit yang dianggarkan.

Permasalahan etis yang serius dapat timbul dalam berbagai situasi dimana sebuah anggaran merupakan dasar untuk memberikan penghargaan terhadap manajer. Sebagai contoh, anggap seorang personel manajemen puncak akan mendapat bagian bonus yang sama dengan 10% dari jumlah aktual divisional profit yang melebihi anggaran. Hal ini membentuk sebuah insentif untuk divisional profit yang melebihi anggaran. Hal ini membentuk sebuah insentif untuk divisional *budget* office atau manajer lainnya yang mensuplai data, untuk menambahi divisional profit *budget*. Pelapisan/penambahan (*padding*) seperti itu akan mempermudah pencapaian anggaran, dengan demikian dapat meningkatkan kemungkinan untuk mendapatkan bonus. Ada sebuah insentif untuk memanipulasi aktual divisional yang dihasilkan untuk memaksimalkan bonus manajemen. Sebagai contoh, penjualan akhir tahun dapat digeser/diubah untuk meningkatkan pelaporan pendapatan pada sebuah tahun khusus.

Personel penganggaran dapat memperoleh insentif serupa untuk dua buah alasan : (1) mereka berbagi bonus, atau (2) mereka mendapat tekanan dari manajer yang akan saling berbagi bonus. Menambahi anggaran atau memanipulasi pelaporan hasil untuk memaksimalkan perolehan seorang personel atau memaksimalkan perolehan orang lain merupakan sebuah pelanggaran etika yang serius.

#### **6.5. Zero Base Budgeting for discretionary Costs / Penganggaran Dasar Nol Untuk kebebasan Penentuan Biaya-Biaya.**

Banyak perusahaan telah berupaya untuk mengukur discretionary costs dengan menggunakan metode penganggaran yang disebut penganggaran dasar nol. Sejumlah perusahaan (Mis,

Texas Instrumen, Xerox dan Control Data) dan unit-unit pemerintahan (mis, The State Georgia) telah mengimplementasikan penganggaran dasar nol. Di dalam penganggaran dasar nol, anggaran untuk setiap aktivitas secara sebenarnya di dalam perusahaan pada awalnya diset pada nol/ zero. Untuk menerima pendanaan selama proses penganggaran, setiap aktivitas harus disesuaikan dalam hal kegunaan selanjutnya. Pendekatan penganggaran dasar nol mengharuskan manajemen untuk kembali memikirkan setiap fase dari sebuah operasi perusahaan sebelum mengalokasikan berbagai sumber.

#### **6.5.1. Base Budgeting / Penganggaran Dasar**

Beberapa perusahaan menggunakan pendekatan penganggaran dasar yang dianggap ekstrim. Dalam pendekatan ini anggaran awal untuk setiap departemen di perusahaan dirancang sesuai dengan sebuah paket dasar mencakup sumber minimal yang diperlukan untuk sub unit agar eksis pada sebuah tingkatan minimal yang absolut. Pada tingkat pendanaan ini sub unit tidak akan menjadi benar-benar aktif. Peningkatan lainnya di atas paket dasar akan dihasilkan dari sebuah keputusan untuk mendanai sebuah paket inkremental, yang menjelaskan berbagai sumber yang diperlukan untuk menambahkan berbagai aktivitas pada paket dasar. Keputusan untuk menyetujui paket anggaran inkremental seperti itu harus disesuaikan berdasarkan pada cost dan benefit dari berbagai aktivitas yang terlibat. Penganggaran dasar dianggap efektif di beberapa perusahaan karena hal ini mendorong para manajer untuk menjadi evaluatif, dan memperhatikan setiap program perusahaan.

#### **6.6. Contemporary Trends in Budgeting and Financial Planning/Trend Sementara pada penganggaran dan perencanaan Keuangan.**

Dengan semua aspek cost management area penganggaran berada dalam transisi. Seorang rekan KPMG dari divisi konsultan World-Class Finance

berpendapat bahwa "Ketika tiba pada benchmarking dan pelaksanaan yang terbaik tidak ada yang lebih digemari selain menata ulang proses perencanaan keuangan. Hal ini benar-benar merupakan hal yang diperbincangkan dalam bisnis untuk saat ini. Kemunculan konsep perencanaan keuangan secara berangsur-angsur menggantikan proses penganggaran yang dilakukan secara tradisional, memungkinkan para pengawas untuk menjadi partner bisnis yang sesungguhnya dengan memfokuskan pada value added tasks.

Keseluruhan konsep cost management merupakan hal penting menuju kemunculan filosofi contemporary *budgeting* and financial planning. Penggunaan aktivitas yang berdasarkan konsep costing untuk mengkonstruksikan anggaran yang berarti, dirangkaikan dengan activity-base management. *Objective* yang mengeliminasi non-value added cost, merupakan hal utama untuk meningkatkan proses penganggaran.

Sebagai contoh, pada proses penganggaran CAC, beragam cost-driver telah diketahui dan biaya diklasifikasikan berdasarkan tingkatan mereka dalam cost hierachy ABC. Dengan mengkonstruksikan anggaran dengan menggunakan konsep ABC, lebih baik jika manajer dapat memahami biaya yang muncul, bagaimana mengatur biaya, dan bagaimana untuk meningkatkan profitabilitas.

## 7. Kesimpulan

Anggaran merupakan perangkat utama untuk perencanaan, pengawasan dan pembuatan keputusan pada setiap organisasi. Sistem penganggaran digunakan untuk mendorong perencanaan, mempermudah komunikasi dan koordinasi, untuk mengolaskan berbagai sumber, mengontrol profit dan pengoperasian dan untuk mengevaluasi kinerja serta memberikan berbagai insentif. Berbagai jenis anggaran digunakan untuk melaksanakan berbagai tujuan ini.

Rancangan anggaran komprehensif yang mencakup semua fase pengoperasian perusahaan disebut sebagai master *budget* (induk anggaran). Langkah pertama untuk mempersiapkan induk anggaran adalah memperkirakan

penjualan jasa atau barang dari suatu perusahaan. Berdasarkan pada ramalan penjualan, anggaran operasional disiapkan untuk merencanakan produksi barang dan jasa dan untuk menguraikan perolehan dan penggunaan material, labor dan sumber-sumber lainnya. Sebuah rancangan laporan keuangan yang dianggarkan dipersiapkan untuk menunjukkan bagaimana kondisi keuangan perusahaan secara keseluruhan jika perusahaan melakukan kegiatan yang direncanakannya.

Karena anggaran hampir mempengaruhi semua orang yang ada di perusahaan, maka anggaran dapat memiliki berbagai implikasi perilaku. Satu masalah umum dalam penganggaran adalah kecenderungan untuk menambahi anggaran. *Budgetary slack* yang dihasilkan mengakibatkan anggaran menjadi kurang berguna karena anggaran yang ditambahi tidak menampilkan gambaran pendapatan yang akan diterima dan biaya yang akurat. *Participative budgeting* adalah proses yang mengijinkan para pegawai di seluruh perusahaan untuk memiliki peranan yang signifikan dalam mengembangkan anggaran. *Participative budgeting* dapat dihasilkan pada komitmen yang lebih besar untuk memenuhi anggaran oleh mereka yang berpartisipasi dalam proses anggaran.

## DAFTAR PUSTAKA

Hansen, Don R, and Maryanne M., 1997 *Management Accounting*, 4<sup>th</sup> edition, International Thomson Publishing

Henry Simamora, 1999, *Akuntansi Manajemen*, Edisi 1, Penerbit Salemba Empat

Hilton, Ronal Maher, and Selto, 2000, *Cost Management Strategies for Business Decisions*, International Edtion, Mc Graw Hill

**TETTY LASNIROHA, S.E.**  
Adalah dosen biasa Universitas  
Widyatama