**RANGKUMAN KULIAH I: Pengertian, Manfaat Dan Tujuan Anggaran Perusahaan**

**(5)Pengertian Anggaran**

        Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu ( periode) tertentu di masa yang akan datang. Oleh karena rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, maka anggaran seringkali disebut juga dengan rencana keuangan.

Pengertian Anggaran menurut Munandar (1985)“Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit dan satuan moneter yang berlaku untuk periode yang akan datang”.

Pengertian Anggaran menurut Nafarin (2007)” Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai suatu kegiatan organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa”.

Dalam anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting dalam arti segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga dapat diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan.
        Penganggaran merupakan komitmen resmi manajemen yang terkait dengan harapan manajemen tentang pendapatan, biaya dan beragam transaksi keuangan dalam jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.

 **(6)Tujuan Anggaran**
Adapun tujuan penyusunan anggaran adalah :

* Untuk menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
* Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung, dan dilaksanakan.
* Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok  dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
* Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
* Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu-tidaknya tindakan koreksi.

**Tujuan Penyusunan Anggaran**

Menurut Sunyoto (2012: 21), berikut ini merupakan hal-hal yang menjadi tujuan penyusunan anggaran :

* + 1. Untuk digunakan sebagai landasan *yuridis* *formal* dalam memilih sumber dan penggunaan dana.
		2. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
		3. Untuk mencari jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga mempermudah pengawasan.
		4. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
		5. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
		6. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

**(7)Manfaat Anggaran**

Menurut Nafarin (2009: 19-20), beberapa manfaat yang dimiliki anggaran :

1. Segala kegiatan dapat diarahkan pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai untuk kelebihan dan kekurangan pegawai.
3. Dapat memotivasi pegawai.
4. Menimbulkan tanggungjawab tertentu pada pegawai.
5. Menghindari pemborosan dam pembayaran yang dirasa tidak diperlukan.
6. Sumber daya, seperti : tenaga kerja, peralatan, dan dana serta sumber daya lain yang dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
7. Sebagai alat pendidikan bagi para manajer.

Sedangkan Menurut Garrison, Noreen dan Brewer. (2007: 5), manfaat dari penyusunan anggaran di antaranya adalah sebagai berikut :

1. Anggaran merupakan alat komunikasi bagi rencana manajemen kepada seluruh organisasi
2. Anggaran memaksa manajer untuk memikirkan dan merencanakan masa depan. Tanpa penyusunan anggaran, maka akan terlalu banyak manajer yang harus menghabiskan waktunya untuk mengatasi berbagai masalah darurat
3. Proses penyusunan anggaran merupakan alat alokasi sumber daya pada berbagai bagian dari organisasi agar dapat digunakan seefektif mungkin
4. Proses penyusunan anggaran dapat mengungkapkan adanya potensi masalah sebelum masalah itu terjadi
5. Anggaran mengkoordinasikan aktivitas seluruh organisasi dengan cara mengintegrasikan rencana dari berbagai bagian. Penyusunan anggaran ikut memastikan agar setiap orang dalam organisasi menuju tujuan yang sama
6. Anggaran menentukan tujuan dan sasaran yang dapat dijadikan tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja selanjutnya”.

**(8)Jenis – Jenis Anggaran**

Menurut Ikatan Akuntan Indonesia (2007: 1-3) Anggaran terdiri dari beberapa jenis salah satunya yaitu **Anggaran Induk *(Master Budget)***

Anggaran induk terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Disebut anggaran induk karena merupakan rencana atau tujuan awal yang hendak di capai oleh perusahaan dalam suatu periode.

1. **Anggaran Operasional terdiri atas :**
* Anggaran Penjualan

Anggaran Penjualan adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci mengenai penjualan yang diharapkan dalam satuan unit dan uang selama periode yang akan datang. Anggaran ini meliputi rencana tentang jenis barang yang akan dijual, jumlah barang yang akan dijual dan harga penjualan. Menurut IAI (2006: 5) anggaran penjualan adalah dasar bagi semua anggaran operasional lainnya dan sebagian besar dari anggaran keuangan

* Anggaran Produksi

Menurut IAI (2006: 6) Anggaran Produksi adalah anggaran yang merencanakan dan menampilkan jumlah unit yang harus diproduksi untuk memenuhi kebutuhan penjualan dan kebutuhan persediaan akhir.

* Anggaran Pembelian Bahan Baku langsung

Anggaran Pembelian Bahan Baku adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci mengenai pembelian bahan baku di tiap periode dalam satuan unit dan uang. Anggaran ini meliputi rencana tentang bahan baku yang akan digunakan, jumlah bahan baku yang harus dibeli dan perkiraan harga beli bahan baku di periode tersebut. Jumlah bahan baku yang dibutuhkan tergantung pada jumlah unit yang diproduksi yang telah ditentukan.

* Anggaran Tenaga Kerja Langsung

Tenaga Kerja Langsung adalah tenaga kerja yang digunakan dalam merubah atau mengkonversi bahan baku menjadi produk selesai dan dapat ditelusuri secara langsung kepada produk selesai. Menurut IAI (2006: 7), Anggaran Tenaga Kerja Langsung menunjukkan total jam tenaga kerja langsung yang dibutuhkan untuk memproduksi satu produk selesai dan biaya yang berhubungan dengan jumlah unit yang ingin diproduksi (sesuai anggaran produksi). Anggaran ini ditentukan oleh hubungan antara tenaga kerja dan *output*-nya

* Anggaran *Overhead*

Menurut IAI (2006: 7) Anggaran Overhead adalah anggaran untuk semua biaya dalam proses produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan, kecuali biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung. Anggaran ini menunjukkan biaya yang diharapkan dari semua komponen biaya produksi tidak langsung. Tarif biaya overhead ditentukan berdasarkan serangkaian aktivitas yang direncanakan dan menjumlahkan semua biaya tidak langsung yang diperkirakan akan terjadi.

* Anggaran Persediaan Akhir Barang Jadi

Menurut IAI (2006: 7), Anggaran Persediaan Akhir Barang Jadi memberikan informasi yang dibutuhkan untuk neraca dan persiapan penentuan harga pokok penjualan per unit yang dihitung berdasarkan informasi dari anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung dan anggaran *overhead*.

* Anggaran Beban Penjualan Dan Administasi

Menurut IAI (2006: 8) Anggaran Beban Penjualan dan Administrasi adalah pengeluaran pokok perusahaan yang direncanakan untuk aktivitas non-produksi. Beban penjualan ada yang bersifat tetap tetapi ada juga yang bersifat variabel. Beban penjualan tetap, yaitu : beban depresiasi alat penjualan, beban penghapusan piutang, beban gaji pegawai tetap bagian penjualan, dan lain-lain. Beban penjualan semi variabel, yaitu : beban supplies penjualan, beban promosi penjualan dan lain-lain. Beban penjualan variabel, yaitu : beban komisi penjualan dan beban angkutan penjualan. Beban administrasi dan umum adalah beban yang umumnya terjadi pada bagian personalia, bagian keuangan dan bagian umum, seperti : beban gaji pemimpin dan staf, beban depresiasi peralatan kantor, beban supplies kantor, beban pemeliharaan kantor, dan beban umum lainnya.

* Laporan Laba Rugi yang Dianggarkan

Menurut IAI (2006: 14) Merupakan laporan yang dibuat setelah perusahaan memiliki semua anggaran operasional yang dibutuhkan unutk menyiapkan perkiraan laba bersih. Format laporan laba rugi yang dianggarkan sama dengan laporan laba rugi biasa. Hal ini dilakukan untuk mempermudah perusahaan mengukur kinerja perusahaan dengan membandingkan langsung antara Laporan Laba Rugi Anggaran dengan Aktual.

**(9)B. Anggaran keuangan yang disiapkan biasanya adalah :**

1. Anggaran Kas

Menurut Garrison, Noreen dan Brewer (2007: 30) Merupakan anggaran yang mendokumentasikan arus kas masuk dan arus kas keluar perusahaan. Anggaran kas terdiri atas empat bagian utama :

* Bagian Penerimaan
* Bagian Pengeluaran
* Bagian Kelebihan atau Kekurangan Kas
* Bagian Pendanaan
* Anggaran Neraca

Menurut Garrison, Noreen dan Brewer (2007: 35) Anggaran neraca disusun dengan memulainya pada neraca awal periode anggaran dan menyesuaikannya dengan data yang ada dalam anggaran lain di anggaran induk. Format anggaran neraca pada umumnya sama dengan format neraca laporan keuangan. Yang membedakan hanyalah anggaran neraca menggunakan angka rencana sedangkan Neraca Laporan Keuangan menggunakan angka aktual

* Anggaran untuk Pengeluaran Modal

Menurut IAI (2006: 18), Anggaran Pengeluaran Modal berhubungan dengan keseluruhan proses perencanaan dan pengambilan keputusan mengenai pengeluaran dana yang jangka waktu pengembalian dananya lebih dari satu tahun.

1. Anggaran Proyek *(Project Budgeting)*

Anggaran proyek adalah keseluruhan proses perencanaan dan pengeluaran uang untuk proyek tertentu, ternasuk di dalamnya menganalisis apakah proyek tersebut akan diterima, dijalankan atau tidak dengan mempertimbangkan tingkat pengembaliannya.

1. Anggaran Berdasarkan Aktivitas *(Activity Based Budgeting)*

Anggaran berdasarkan aktivitas terdiri dari proses mengindentifikasi aktivitas, jumlah output aktivitas, dan biaya sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung jumlah aktivitas *output* tersebut. Perbedaan prinsip dalam pendekatan berdasarkan aktivitas adalah daftar terinci atas aktivitas dan perkiraan biayanya dalam kategori *overhead*, penjualan dan administrasi. Anggaran berdasarkan aktivitas memiliki potensi untuk lebih akurat dibandingkan anggaran tradisional. Yang menerapkan anggaran ini biasanya perusahaan yang menggunakan sistem *Activity Based Costing*

1. *Zero-Based Budgeting*

*Zero-Based Budgeting* merupakan anggaran yang disusun dengan asumsi bahwa semua dimulai dari nol. Apa yang sudah dibelanjakan tahun lalu, tidak dapat diterima sebagai dasar awal perhitungan, semua harus dimulai dari nol dan harus selalu dievaluasi. Anggaran ini digunakan oleh mereka yang hanya ingin menghitung kenaikan dari anggaran tahun lalu

1. Anggaran Kontinyu *(Continuos / Rolling Budget)*

Anggaran Kontinyu adalah anggaran untuk 12 bulan. Saat satu bulan telah terlewat, satu bulan tambahan di masa mendatang ditambahkan, sehingga perusahaan selalu memiliki perencanaan 12 bulan. Anggaran ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan perencanaan konstan

1. *Kaizen Budgeting*

*Kaizen Budgeting* adalah teknik anggaran yang menerapkan pengurangan biaya secara terus menerus dalam anggaran. Manajer akan diminta untuk mengurangi biaya terus menerus sepanjang tahun atau mereka tidak akan dapat mencapai target yang dianggarkan. Anggaran ini digunakan pada saat perusahaan sedang berada di bawah tekanan persaingan bisnis yang saling berupaya mempertahankan harga jual yang rendah.

1. *Flexible Budget*

Dalam perencanaan, perusahaan mempersiapkan anggaran induk berdasarkan perkiraan terbaik atas tingkat penjualan/*output* untuk dicapai dalam tahun berikutnya. Tetapi biasanya tingkat aktual dengan yang dianggarkan tidak sama. Akibatnya jumlah yang dianggarkan tidak sebanding dengan jumlah aktual. Oleh karena itu anggaran fleksibel ada untuk mengevaluasi kinerja. Anggaran Fleksibel adalah anggaran yang memungkinkan suatu perusahaan untuk menghitung perkiraan biaya dalam suatu tingkat aktivitas/ *output* yang terjadi.

**(10)Macam - macam / kelompok Anggaran**

Menurut Nafarin (2007: 31), “Mengelompokkan anggaran sangatlah penting dalam menyusun anggaran. Dengan mengelompokkan anggaran maka akan lebih mudah dalam menyusun jenis anggaran yang diinginkan sesuai dengan keperluan.” Anggaran dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. Dasar Penyusunan
* Anggaran Tetap (*Fixed Budget*)

Anggaran ini disusun berdasarkan tingkat aktivitas tetap. Contoh : Penjualan dianggarkan sebanyak 1200 unit, demikian pula anggaran dibuat berdasarkan tingkat aktivitas penjualan 1200 unit baik anggaran penjualan maupun anggaran lainnya. Anggaran tetap disebut juga sebagai anggaran induk

* Anggaran Variabel (*Variable Budget*)

Anggaran ini disusun berdasarkan interval tingkat aktivitas tertentu yang pada intinya anggaran ini dapat disesuaikan dengan tingkat aktivitas yang berbeda. Contoh : Anggaran penjualan disusun berkisar antara 1000 unit – 2000 unit. Jadi tingkat penjualan yang berkisar antara 1000 unit – 2000 unit dapat menggunakan anggaran ini. Anggaran variable disebut juga sebagai anggaran fleksibel.

1. Waktu Penyusunan
* Anggaran Periodik (*Periodic Budget*)

Anggaran ini disusun untuk satu periode tertentu. Biasanya untuk jangka waktu 12 bulan dan disusun disetiap akhir periode anggaran sebelumnya.

* Anggaran Kontinu (*Continous Budget*)

Anggaran ini dibuat untuk melakukan revisi atau perbaikan terhadap anggaran sebelumnya yang telah dibuat. Misalnya ada kenaikan harga bahan baku sehingga menyebabkan harus dilakukan perbaikan atas anggaran sebelumnya.

1. Jangka waktu
* Jangka Pendek

Anggaran ini dibuat untuk jangka waktu paling lama 12 bulan. Contoh anggaran jangka pendek adalah anggaran keperluan modal kerja. Anggaran jangka pendek disebut juga anggaran taktis.

* Jangka Panjang

Anggaran jangka panjang dibuat untuk rencana dalam kurun waktu lebih dari 12 bulan. Contoh anggaran jangka panjang adalah anggaran untuk keperluan investasi modal. Anggaran jangka panjang juga digunakan sebagai dasar penyusunan untuk anggaran jangka pendek. Anggaran jangka panjang disebut juga sebagai anggaran strategis.

1. Bidangnya
* Anggaran Operasional (*Operational Budget*)

Anggaran yang digunakan untuk menyusun anggaran laba rugi. Contoh: Anggaran penjualan, anggaran biaya pabrik, anggaran bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya *overhead* pabrik dan anggaran beban usaha.

* Anggaran Keuangan (*Financial Budget*)

Anggaran ini digunakan untuk menyusun anggaran neraca. Contoh: anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran utang dan anggaran neraca.

1. Kemampuan Menyusun
* Anggaran Komprehensif (*Comprehensive Budget*)

Anggaran ini adalah rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang dibuat secara lengkap. Merupakan perpaduan antara anggaran operasional dan anggaran keuangan secara lengkap.

* Anggaran Parsial (*Partially Budget*)

Anggaran ini adalah anggaran tidak lengkap yang hanya menyusun bagian dari anggaran tertentu saja. Contoh: hanya menyusun anggaran operasional saja.

1. Fungsinya
* Anggaran Tertentu

Anggaran yang dikhususkan hanya untuk tujuan tertentu saja dan tidak boleh digunakan untuk tujuan diluar itu.

* Anggaran Kinerja

Anggaran ini disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi. Misalnya untuk menilai apakah biaya beban yang dikeluarkan oleh tiap – tiap aktivitas melewati batas anggaran atau tidak.

1. Metode Penentuan Harga Pokok
* Anggaran Tradisional (*Traditional Budget*)

Anggaran ini berdasarkan konvensional yang dibuat dengan metode penghargapokokan penuh (*full costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran tetap

* Anggaran Berdasarkan Kegiatan (*Activity Based Budget*)

Anggaran yang dibuat dengan metode pemberian harga pokok berdasarkan kegiatan dan berfungsi untuk menyusun anggaran tetap dan anggaran variabel.

**Proses Penyusunan Anggaran**

Menurut Shim dan Siegel (2009: 9) : *“ A sound of budget process communicates organizational goals, allocates resources, provides feedback, and motivates employees ”.*

Dari kutipan di atas dapat diartikan bahwa dalam proses penganggaran terdapat beberapa hal penting, seperti : sosialisasi target perusahaan, alokasi sumber daya, memberikan timbal balik, dan memotivasi karyawan. Proses penyusunan anggaran harus dibuat sesuai dengan kebutuhan perusahaan, harus konsisten dengan struktur perusahaan, dan memperhitungkan sumber daya manusia yang dimiliki. Proses penganggaran akan menghasilkan target dan kebijakan, mengformulasikan limit, menghitung kebutuhan sumber daya, memeriksa kebutuhan yang spesifik, menyajikan fleksibilitas, menggabungkan asumsi-asumsi, dan mempertimbangkan kendala. Proses penganggaran harus memperhitungkan analisis yang berasal dari kondisi perusahaan saat ini. Waktu yang dibutuhkan untuk penyusunan anggaran akan menjadi lebih lama apabila perusahaan memiliki tingkat kompleksitas proses produksi yang lebih tinggi. Anggaran dibuat berdasarkan pengalaman masa lalu dan tren saat ini.

Enam langkah dalam proses penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Merencanakan tujuan
2. Menganalisis sumber daya yang tersedia
3. Melakukan negosiasi terhadap estimasi komponen anggaran
4. Mengkoordinasikan dan meninjau komponen anggaran
5. Mendapatkan persetujuan akhir
6. Mendistribusikan anggaran yang telah disetujui.

Berikut ini adalah tahapan proses penyusunan Anggaran Perusahaan
**1.    Identifikasi dan Evaluasi Variabel Eksternal (trendwatching)**
         Trendwatcing merupakan pengamatan terhadap trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri untuk mengidentifikasi peluang yang dapat diraih dan ancaman yang harus dihadapi perusahaan dalam setiap lingkungan tersebut. Ada 2 (dua) jenis lingkungan yang berpengaruh besar pada perusahaan, yaitu:

a.    Lingkungan makro

Lingkungan makro terdiri dari empat kekuatan pokok antara lain politik dan hukum, ekonomi, teknologi, dan sosial.

b.    Lingkungan industri

Selain analisis lingkungan makro, perusahaan perlu melakukan analisis trend perubahan yang terjadi dalam industri. Variabel ini tidak dapat dikendalikan perusahaan namun dapat dipengaruhi oleh perusahaan. Terdapat 5 (lima) kekuatan yang mempengaruhi industri, antara lain:

1)    Ancaman organisasi baru yang memasuki industri;
2)    Kekuatan pemasok;
3)    Kekuatan pembeli;
4)    Dampak produk subsitusi;
5)    Persaingan dalam industri.

 Identifikasi variabel eksternal ini mencakup suatu pertimbangan umtuk memilih variabel yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan., sehingga manajemen dapat mengambil manfaat dari akibat yang menguntungkan dan meminimalkan akibat yang merugikan bagi perusahaan.

        Tahap penting dalam analisis ini adalah evaluasi dari kekuatan dan kelemahan perusahaan saat ini (analisis SWOT). Analisis SWOT dilakukan dalam dua tahap, yaitu:

a.    Analisis ekstern

Bertujuan untuk mempertimbangkan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

b.    Analisis intern

Bertujuan untuk mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan intern perusahaan.

Pendakatan anggaran yang komprehensif didasarkan pada ekpektasi dimana aspek operasi yang penting akan dianalisis secara kritis dan dievaluasi setiap periode dengan cara yang benar sehingga bantuan dari pihak yang independen sangat penting bagi penilaian ini.

**2.    Pengembangan Tujuan Umum Perusahaan**
         Suatu perusahaan harus merumuskan tujuan umum yang ingin dicapai oleh perusahaan sebelum merumuskan strategi. Tujuan umum ini berisi tentang:

Misi berfungsi sebagai pemfokus dan pemberi makna terhadap kehidupan kerja seluruh anggita organisasi. Misi harus menetapkan bisnis perusahaan terpisah dari bisnis pesaing.

b.    Visi

Visi harus menjelaskan kondisi masa depan dari organisasi yang hendak diwujudkan.

c.    Keyakinan dasar

Merupakan keyakinan tentang kebenaran misi, visi dan langkah yang ditempuh untuk mewujudkan visi.  Keyakinan dasar ini merupakan pemicu semangat seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan.

d.    Nilai dasar

Merupakan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh seluruh anggota organisasi dan mampu memandu mereka untuk memilih berbagai alternatif yang diperlukan untuk menuju masa depan. Nilai dasar ini berfungsi sebagai pembatas pengambilan keputusan oleh para anggota dalam rangka mewujudkan visi demi tercapainya tujuan perusahaan.

Visi menjadi dasar perumusan tujuan perusahaan, karena tujuan merupakan penjabaran dari visi perusahaan. Tujuan umum perusahaan menggambarkan fondasi dasar tempat mengembangkan dan memperkuat kebanggaan pada perusahaan bagi manajer, karyawan lain, pemilik, pelanggan, dan perusahaan lain yang berhubungan secara komersial.

**3.    Pengembangan Sasaran Khusus Bagi Perusahaan**
        Tujuan dari tahap sasaran dalam proses anggaran ini adalah untuk mengarahkan pernyataan tujuan umum ke fokus yang lebih tajam dan untuk mentransformasikan informasi umum kepada informasi perencanaan yang lebih spesifik. Manajemen eksekutif harus melaksanakan kepemimpinan pada tahap perencanaan ini sehingga ada kerangka kerja yang nyata, jelas dan realistis dalam operasi yang akan dilaksanakan untuk pencapaian sasaran yang bersifat khusus. Hal ini akan memberikan suatu dasar bagi pengukuran kinerja.

**4.    Pengembangan dan Evaluasi Strategi Perusahaan**        Strategi perusahaan adalah sasaran dasar, cara dan taktik yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang direncanakan. Tujuan dari pengembangan dan penyebaran strategi adalah menemukan alaternatif terbaik untuk mencapai tujuan umum yang direncanakan dan sasaran spesifik. Strategi memberikan garis besar rencana tindakan bagi perusahaan. Manajemen eksekutif harus kreatif dan langsung terlibat dalam pengembangan dan penyesuaian strategi baru yang sedang dilaksanakan sesuai dengan variabel relavan yang harus dikuasai manajemen.
        Selain formulasi strategi, penilaian kembali strategi secara periodik juga penting untuk menganalisis secara teliti semua variabel yang relevan dan akibat yang mungkin terjadi atas perusahaan dimasa yang akan datang. Setiap alternatif strategi harus dievaluasi secara mendalam dengan cara mengidentifikasi manfaat dan kelemahan utama setiap strategi tersebut, termasuk asumsi yang mendasari. Berikut kriteria untuk mengevaluasi strategi:

* Konsistensi intern, yaitu rencana tindakan yang mendukung satu dengan yang lain;
* Realistik, yaitu rencana tindakan yang dipilih dapat dicapai meskipun berisi tantangan;
* Berfokus ke pencarian peluang dan penyelesaian masalah, yaitu rencana yang dipilih akan dapat mewujudkan peluang dan menyelesaikan masalah utama dan mengarah ke isu strategi utama;
* Berkemampuan menyelasaikan sub problem, yaitu bahwa smua gejala juga diselesaikan;
* Bermanfaat bagi customer, yang berarti rencana harus meng-improve value yang dihasilkan bagi customer.

**5.    Instruksi Perencanaan Manajemen Eksekutif**
        Instruksi perencanaan eksekutif yang dikeluarkan manajemen tingkat atas, mengkomunikasikan materi perencanaan yang diperlukan semua tingkatan manajemen untuk berpartisipasi dalam pengembangan perencanaan laba strategis dan taktis untuk tahun anggaran mendatang. Tahap ini merupakan tahap komunikasi dari rencana substantif kepada manajemen tingkat menengah dan tingkat bawah. Tahap ini juga menjelaskan tujuan umum, sasaran spesifik, strategi perusahaan dan segala macam instruksi manajemen eksekutif yang dibutuhkan untuk mengembangkan rencana laba yang strategis dan taktis.
        Perusahaan memerlukan suatu alat yang dikenal dengan cascading, yaitu alat untuk mengkomunikasikan sasaran dan strategi ke jenjang organisasi yang lebih rendah. Cascading pada dasarnya adalah proses pengubahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi anggota organisasi melalui perilaku operasional. Cascading menjadi suatu proses sistematik penginternalisasian misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi organisasi ke dalam diri setiap personel perusahaan sehingga menjadi share mission, share vision, share beliefs, share value dan share strategies.

**6.    Persiapan dan Evaluasi Perencanaan Proyek**
        Konsep anggaran yang komprehensif mencakup suatu pendekatan yang sistematis dan terintegrasi untuk membuat perencanan proyek, perencanaan taktis dan perencanan strategik. Setiap manajemen perlu mengembangkan tabel/grafik berdimensi waktu untuk keperluan pengambilan keputusan dan perencanaan pada sub unitnya. Dalam tabel/grafik berdimensi waktu, biasanya terdapat dua rencana, yaitu:

a.    Rencana proyek

Rencana ini meliputi horizon waktu yang berbeda-beda kerana setiap proyek mempunyai dimensi waktu yang unik, misalny: rencana untuk memperbaiki produk yang ada, fasilitas fisik yang baru.

b.    Rencana periodik

Merupakan kebutuhan manajemen untuk merencanakan, mengevaluasi dan mengendalikan operasi dalam jangka waktu yang relatif singkat dan konsisten secara interim.

**7.    Pengembangan dan Persetujuan Rencana Laba Strategis dan Taktis**        Setelah manajer dari berbagai pusat tanggung jawab menerima instruksi perencanaan manajemen eksekutif dan rencana proyek, maka manajer dari berbagai pusat tanggung jawab dapat memulai aktivitas intensifnya untuk mengembangkan rencana laba secara strategis maupun taktis yang disusun secara bersamaan.
        Rencana laba strategik jangka panjang merupakan perencanaan perusahaan untuk jangka waktu yang relatif lama, yakni lebih dari satu tahun atau bahkan lebih dari lima tahun. Rencana laba strategik jangka panjang dibuat sesuai dengan tujuan umum perusahaan, sasaran strategik, dan strategi jangka panjang yang telah ditentukan sebelumnya. Bagian formal dari rencana ini meliputi: laporan laba/rugi, neraca, proyeksi arus kas, rencana belanja modal, tuntutan karyawan, rencana penelitian dan rencana penetrasi pasar jangka panjang. Rencana jangka panjang meliputi semua bidang aktivitas utama yang diantisipasi:

a.    Penjualan, harga pokok dan laba;
b.    Proyek besar dan penambahan investasi modal;
c.    Arus kas dan pembiayaan;
d.    Kebutuhan dan persyaratan personel;
e.    Pengembalian investasi;
f.    Penelitian dan pengembangan;
g.    Informasi tentang persaingan dipasar dan analisis pangsa pasar.

         Rencana laba taktis merupakan perencanaan kegiatan-kegiatan tahunan perusahaan. Manajer, pemilik perusahaan dan pihak lain yang berkepentingan biasanya memerlukan jadwal, hasil dari rencana laba secara periodik, laporan kinerja dan evaluasi mengenai progress perusahaan. Laporan rencana dan progress biasanya dibuat bulanan, tiga bulanan atau tahunan.
        Bila kedua rencana laba tersebut selesai dibuat, proses persetujuan dimulai. Proses ini meliputi persetujuan, ketidaksetujuan atau saran perbaikan. Setelah proses persetujuan partisipasif selesai untuk setiap pusat tanggung jawab dan smua perbedaan yang relevan diselesaikan, berbagai rencana dan program dari pusat tanggung jawab utama digabungkan ke dalam semua rencana laba strategis dan taktis bagi perusahaan dalam satu kesatuan.

**8.    Pelaksanaan Rencana Laba**
        Pelaksanaan rencana manajemen yang telah dikembangkan dan disetujui dalam proses perencanaan melibatkan fungsi manajemen yaitu pengarahan bawahan dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Manajemen yang efektif di semua tingkat mengharuskan tujuan, sasaran, strategi dan kebijakan perusahaan dikomunikasikan dan dimengerti oleh bawahannya. Perencanaan laba yang luas dan program pengendalian dapat membantu melaksanakan fungsi ini. Rencana, strategi, dan kebijakan yang dibuat melalui partisipasi yang besar menetapkan dasar bagi komunikasi yang efektif.

**9.    Penggunaan Laporan Kinerja Periodik**
        Setelah rencana laba diimplementasikan selama periode tertentu, maka diperlukan laporan kinerja periodik yang dibuat berdasarkan laporan bulanan. Laporan kinerja ini mencakup:

a.    Laporan kinerja aktual periodik ;
b.    Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang direncanakan;

c.    Memperlihatkan setiap perbedaan sebagai varians kinerja yang menguntungkan atau tidak menguntungkan.

         Perbedaan yang jelas harus dibuat antara laporan keuangan ekternal dan internal. Laporan internal dapat diklasifikasikan menjadi:

a.    Laporan statistik yang memberikan statistik kuantitatif internal dasar mengenai operasi perusahaan;

b.    Laporan manajerial yang khusus mengenai masalah yang tidak berulang dan masalah khusus;

c.    Laporan kinerja periodik.

Laporan kinerja jangka pendek penting untuk pengendalian yang efektif.

**10.    Penggunaan Anggaran Biaya Fleksibel**
        Konsep anggaran fleksibel (anggaran variabel) hanya digunakan pada biaya yang terpisah dari rencana laba, sehingga anggaran variabel hanya bersifat tambahan. Anggaran fleksibel memberikan informasi yang realistik mengenai biaya yang dapat digunakan untuk menghitung jumlah anggaran untuk berbagai macam volume output atau tingkat aktivitas dari setiap pusat tanggung jawab.
        Anggaran fleksibel menyediakan rumus untuk setiap biaya dalam pusat tanggung jawab. Rumus tersebut menunjukkan hubungan dari biaya terhadap output (volume kerja). Rumus anggaran fleksibel dapat diterapkan dalam laporan pengendalian kinerja dan untuk mengembangkan jumlah biaya dalam rencana laba taktis. Jika rumus ini dikembangkan bersamaan rencana laba strategis dan taktis, maka dapat digunakan untuk menghitung jumlah biaya yang dianggarkan dalam rencana laba taktis. Perhitungan dilakukan dengan mengalikan output atau aktivitas yang direncanakan dari setiap pusat tanggung jawab dengan tarif biaya variabel yang berhubungan untuk setiap pusat tanggung jawab dan kemudian ditambah dengan  biaya tetap untuk pusat tersebut (Y = a + bX).

**11.    Penerapan Tindak Lanjut**
        Dalam hal ini perlu pemisahan yang jelas antara sebab dan akibat. Variasi kinerja adalah sebuah akibat (hasil), manajemen harus dapat menentukan sebab yang mendasarinya. Identifikasi sebab adalah tanggung jawab manajemen lini. Analisis untuk menentukan sebab akibat ini harus diprioritaskan untuk menentukan variasi kinerja yang menguntungkan dan tidak menguntungkan. Pada kasus yang tidak menguntungkan maka setelah berhasil mengidentifikasi sebab yang mendasari, maka suatu alternatif tindakan perbaikan perlu dipilih dan kemudian diterapkan.
         Dalam kasus varians yang menguntungkan, sebab yang mendasari juga harus diidentifikasi. Penyebab yang mendasari dapat menjadi informasi yang bernilai bagi peningkatan efisiensi dan bagi pengembangan dukungan yang positif pada operasi dan bagi karyawan yang kurang berhasil.

**Pertimbangan Dalam Menyusun Konsep Anggaran Penjualan**        Dengan pengertian bahwa forecasting dan control atas penjualan dapat dilakukan, maka semua kegiatan tersebut disusun rencananya secara terperinci. Dasar-dasar penyusunan budget digunakan sebagai pegangan pokok. Penyusunan budget penjualan harus sesuai dengan tujuan umum perusahaan dan strategi perusahaan. Dengan mengunakan berbagai pendekatan, pendekatan mempunyai konsekuensi yang berbeda- beda, dalam melakukannya perlu dipertimbangkan beberapa faktor, sebagai berikut :

* 1. **Faktor Eksternal**

yakni pengaruh yang datangnya dari luar perusahaan. Pengaruh ini tidak dapat diabaikan, bahkan perusahaan harus berusaha mengambil segi – segi positif dari pengaruh ini dan memanfaatkannya. Pengaruh yang datang dari luar, meliputi Karakteristik pasar yag dihadapi perusahaan, seperti:

a.    Luasnya:

-    Apakah besifat lokal
-    Apakah bersifat regional
-    Apakah bersifat nasional

b.    Keadaan persaingan :

-    Apakah bersifat monopoli
-    Apakah bersifat persaingan bebas

c.    Kemampuan pasar untuk menyerap barang
d.    Keadaan / sifat konsumen:

-    Apakah konsumen akhir
-    Apakah konsumen industri

* 1. **Faktor Internal**

yakni faktor atau kekuatan yang datangnya dari dalam perusahaan sendiri, misalnya :

1. Kemampuan finansial

-    Kemampuan membiayai penelitian pasar yang dilakukan.
-    Kemampuan membiayai usaha-usaha untuk mencapai target penjualan.
-    Kemampuan membeli bahan mentah untuk dapat memenuhi target
      penjualan.

2. Keadaan personalia

-    Apakah jumlah buruh yang tersedia cukup, kurang atau berlebihan.

-    Apakah tenaga yang tersediamampu untuk melakukan tugas-tugas agar  target yg di tentukan tercapai.

 3. Dimensi waktu

* 1. **Faktor Kehendak**

Yakni kehendak dari pimpinan perusahaan tentang posisi yang ingin dimiliki perusahaan di masa mendatang.

        Hal ini perlu diperhatikan sebab apabila membuat rencana terlalu awal, kemungkinan akan terjadi perubahan keadaan, juga perlu dipertimbangkan sampai seberapa lama rencana yang di susun tersebut masih reliable.
        Forecast penjualan, dapat dikatakan sebagai suatu teknik untuk memproyeksikan tingkat permintaan konsumen potensial pada suatu tahun tertentu, dengan berbagai asumsi yang tertentu pula. Forecast penjualan akan berubah fungsinya menjadi salesplan, apabila manajemen memasukkan unsur pertimbangan – pertimbangan subyektif, rencana, strategi dan lain – lain. Forecast penjualan merupakan sesuatu yang dapat dipelajari. Sehingga perusahaan dapat mendidik para stafnya untuk memperdalam masalah ini.
        Perusahaan dapat melatih stafnya di bidang teknis, seperti penggunaan trend penjualan, analisa korelasi, model – model matematika, dan teknik – teknik operation research. Forecast penjualan merupakan suatu alat yang penting, yang dapat mempengaruhi manajer dalam membuat perencanaan penjualan.
        Perencanaan  penjualan adalah juga meliputi perencanaan advertensi dan promosi, perencanaan biaya – biaya penjualan dan rencana pemasaran. Rencana pemasaran inilah yang kemudian sering dianggap sama dengan rencana penjualan, yakni mengkuantifisir penjualan dalam rupiah dan unit untuk periode waktu yang tertentu.

### Tahap-Tahap Penyusunan Anggaran

Di dalam penganggaran *(budgeting)* terdapat tahapan-tahapan yang harus dilalui agar anggaran tersebut dapat digunakan oleh organisasi atau instansi. Tahapan tersebut antara lain:

**1.      Penentuan pedoman anggaran**

Anggaran yang akan dibuat pada tahun akan datang sebaiknya disiapkan disiapkan bebrapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai.

Sebelum penyusunan anggaran, terlebih dahulu manajemen puncak melakukan dua hal yaitu:

a. Menetapkan rencana besar perusahaan, seperti tujuan, kebaikan dan asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran.

b. Membentuk Tim/panitia penyusun anggaran

**2.   Persiapan anggaran**

Dalam persiapan anggaran bagian-bagian yang terkait dengan anggaran mengadakan rapat untuk membuat suatu anggaran, dalam pembuatan suatu anggaran ditentukan juga ramalan penjualan setelah penyusunan ramalan penjualan bagian pemasaran bekerja sama dengan manajer umum dan manajer keuangan untuk menyusun anggaran :

a.   Anggaran Penjualan

b.   Anggaran beban penjualan

c.   Anggaran piutang usaha

Setelah itu manajer produksi bekerja sama dengan manajer keuangan dan umum untuk menyusun :

a.   Anggaran produksi

b.   Anggaran biaya pabrik

c.   Anggaran persediaan

d.   Anggaran piutang usaha

Anggaran tersebut dibuat berdasarkan anggaran penjualan yang dibuat ole manajer pemasaran. Manajer umum bekerja sama dengan manajer keuangan menyusun :

Anggaran beban administrasi umum

Setelah itu manajer keuangan bekerja sama dengan manajer lainnya menyusun:

a. Anggaran laba rugi

b. Anggaran neraca

c. Anggaran kas

**3.  Penentuan anggaran**

Pada tahap penentuan anggaran semua manajer beserta direksi mengadakan rapat kegiatan:

a.   Perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran

b.   Koordinasi dan peneelaahan komponen anggaran

c.   Pengesahaan dan pendistribusian

**4.   Pelaksanaan anggaran**

Untuk kepentingan pengawasan setiap manajer membuat laporan realisasi aggaran setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi.

Fungsi penganggaran untuk mendukung konsep anggaran antara lain:

a.  Anggaran merupakan hasil akir proses penyusunan laporan rencana kerja.

b.  Anggaran merupakan cetak biru aktifitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang.

c.  Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan  manajer bawah dengan atas

d.  Anggaran berfungsi sebagai alat kendali yang memungkinkan manajemen menunjukan bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.

e.  Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer  karyawan agar senantiasa bertindak secara efisien dan efektif sesuai tujuan organisasi.

**Membuat Rencana Anggaran**

Sebuah rencana anggaran adalah rencana untuk pendapatan dan pengeluaran Anda di masa depan yang bisa digunakan sebagai panduan untuk menyisihkan uang dan pembelanjaan.

Kebanyakan dari kita memiliki pengeluaran lebih banyak dari pendapatan. Kunci dari hidup sesuai kemampuan adalah mengetahui berapa pendapatan dan pengeluaran kita. Sebuah rencana anggaran bulanan yang baik bisa membantu Anda memastikan bahwa Anda membayar semua tagihan tepat waktu, Anda memiliki cukup dana untuk membiayai hal-hal yang tidak terduga serta kegawatdaruratan, juga untuk mencapai tujuan keuangan Anda.

Sebagian besar informasi yang Anda butuhkan sebenarnya ada di depan Anda. Anda juga bisa menggunakan kalkulator online gratis untuk berbagai perencanaan keuangan yang kami sediakan di situs ini.

Untuk membuat atau memperbaiki rencana anggaran Anda, ikuti beberapa langkap di bawah ini.

**1. Jumlahkan semua pendapatan**

Untuk memulai perencanaan anggaran, pertama-tama Anda perlu mengidentifikasi dan mencatat berapa jumlah pendapatan Anda. Pastikan Anda menyertakan semua sumber pendapatan seperti gaji, imbal balik tabungan/investasi, pensiun dan semua bentuk pendapata – termasuk pendapatan pasangan Anda, jika Anda sudah menikah.

Jika Anda mendapat gaji secara teratur, pastikan Anda menggunakan gaji bersih yang Anda benar-benar bawa pulang, bukan gaji kotor Anda. Pajak biasanya sudah dikurangi dari gaji yang ditransfer atau Anda terima, tapi jika tidak, pastikan Anda memasukannya sebagai pengeluaran. Jika ada pendapatan tambahan lain atau yang tidak tetap, masukkan dalam kategori "Pendapatan Lainnya".

**2. Perkirakan Pengeluaran**

Cara paling baik adalah sebelum menyusun anggaran, Anda melakukan pencatatan semua pengeluaran dalam sebulan. Bagilah antara pengeluaran tetap dan pengeluaran tidak tetap. Pengeluaran tetap adalah pengeluaran-pengeluaran yang selalu ada dari bulan ke bulan, seperti sewa dan pembayaran premi asuransi. Pengeluaran tidak tetap adalah pengeluaran yang berubah-ubah jumlahnya dari bulan kebulan, seperti makan di luar dan hiburan. Jika beberapa pengeluaran berubah drastis tiap bulannya, ambillah nilai rata-rata tiga bulan.

**3. Hitung Sisanya**

Setelah menjumlah semua pendapatan dan pengeluaran, kurangilah pendapatan dengan pengeluaran untuk mendapatkan nilai sisanya. Angka yang positif berarti Anda memiliki pengeluaran lebih sedikit dari pendapatan – Selamat!

Angka yang negatif berarti pengeluaran Anda lebih besar dari pendapatan Anda. Artinya, Anda harus memangkas beberapa pengeluaran supaya bisa hidup sesuai kemampuan..

Nah, sudah! Selamat! Anda sudah membuat rencana anggaran Langkah berikutnya adalah mengecek rencana anggaran ini secara berkala untuk memastikan Anda sesuai dengan rencana. Jika Anda tidak mampu mengikutinya, coba tinjau dan susun ulang rencana anggarannya.

## Secuil tentang Hubungan antara Anggaran dan Akuntansi March 20, 2007

Posted by pepiediptyana in [*Uncategorized*](https://pepiediptyana.wordpress.com/category/uncategorized/). [*trackback*](https://pepiediptyana.wordpress.com/2007/03/20/secuil-tentang-hubungan-antara-anggaran-dan-akuntansi/trackback/)

Ketika sumberdaya yang dimiliki entitas, bahkan seseorang, itu terbatas, sementara ada berbagai kebutuhan harus dipenuhi, maka mau tidak mau kita melakukan pengalokasian sumberdaya. Kapan alokasi itu dilakukan? Tentunya sebelum aktivitas pemenuhan kebutuhan, bukan? Sifatnya berupa “rencana”. Rencana ini tidak hanya berupa rencana belanja, tetapi juga rencana pendapatan, sehingga kita memiliki ancar2 akan digunakan untuk apa saja pendapatan yang diperoleh tersebut. Kalau perlu, rencana belanja dari pendapatan sekarang dapat meningkatkan pendapatan perioda berikutnya, sehingga kita memiliki sumber daya yang unrestricted lebih banyak, dan lebih fleksibel menggunakannya. Aktivitas perencanaan terhadap sumberdaya inilah yang dikatakan sebagai Penganggaran. Apakah rencana yang baik akan menghasilkan output yang baik? Tentu saja. Dengan syarat adanya pengendalian.
Oleh karena sifatnya yang “rencana”, anggaran dapat mengungkapkan apa yang akan dilakukan suatu entitas di masa mendatang. National Committee on Governmental Accounting (NCGA) yang saat ini menjadi Governmental Accounting Standard Board (GASB) mendefinisikan Anggaran (budget) sebagai: … rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu” (dalam Indra Bastian, 2006). Dalam lingkup manajemen sektor publik, penganggaran dan akuntansi bermakna sebagai planning dan controlling (Nyland dan Pettersen, 2004). Maksudnya, jika anggaran merupakan suatu rencana, maka akuntansi yang datanya bersifat historis akan dapat menjadi fungsi pengendali. Penerapan anggaran dan akuntansi di sektor publik menunjukkan adanya kecenderungan bahwa organisasi sektor publik dikontrol oleh sistem akuntansi dan/atau prosedur evaluasi yang membandingkan antara tujuan dan hasil.

**Formulasi Menyusun Anggaran Produksi**
        Secara garis besar anggaran produksi disusun dengan menggunakan rumus umum sebagai berikut:

Tingkat penjualan (dari anggaran penjualan).........................XX
Tingkat persediaan akhir ...................................................XX  +
Jumlah………………………………………….........................XX
Tingkat persediaan awal ....................................................XX  -
Tingkat produksi ...............................................................XX

        Anggaran produksi  merupakan dasar (bisnis) untuk penyusunan anggaran-anggaran lain seperti anggaran bahan mentah , anggaran tenaga kerja langsung  dan anggaran biaya overhead pabrik. Sehinngga hubungan antara tingkat penjualan,tingkat dan tingkat persediaan dapat digambarkan secara diagramatis seperti berikut ini:

**Langkah Praktis Menyusun Anggaran Produksi**
        Langkah-langkah umum penyusunan anggaran produksi:

* 1. Menentukan periode waktu yang akan dipakai sebagai dasar dalam penyusunan anggaran produksi yang selaras dengan periode yang digunakan dalam penyusunan anggaran penjualan.
	2. Menentukan satuan fisik dari barang yang akan dihasilkan
	3. Menentukan standar penggunaan sumber daya (bahan baku, tenaga kerja langsung dan penggunaan fasilitas.
	4. Menentukan kebijakan pola produksi dan kebijakan persediaan.
	5. Menyajikan Anggaran produksi dalam sebuah tabel. Penyajian dalam bentuk sederhana setidaknya memuat informasi tentang waktu dan jumlah produksi. Jumlah produksi dihitung dengan mempertimbangkan persediaan awal dan persediaan akhir barang jadi. Produksi = Penjualan+ pewrsediaan akhir – persediaan awal.
	6. Untuk kasus-kasus yang lebih kompleks penyajian dapat disesuaikan dengan prinsip jelas dan informatif

**Langkah-Langkah Pelaksanaan Anggaran Produksi**
        Di samping itu dapat pula disusun langkah-langkah utama yang dilakukan dalam rangka menyusun anggaran produksi pelaksanaanya:

a.    Tahap perencanaan

1. Menentukan periode waktu yang akan dipake sebagai dasar dalam penyusunan bagian produksi.
2. Menentukan jumlah satuan fisik dari barang yang harus dihasilkan.

b.    Tahap pelaksanaan

1. Menentukan kapan barang diprodusir.
2. Menentukan dimana barang akan diprodusir
3. Menentukan urut-urutan prose produksi
4. Menetukan standar penggunaan fasilitas-fasilitas produksi untuk mencapai efisiensi
5. Menyusun progam tentang penggunaan bahan mentah ,buruh, service dan peralatan.
6. Menyusun standar produksi
7. Membuat perbaikan-perbaikan bilamana diperlukan.

        Dalam tahap perencanaan diatas, dikatakan bahwa penentuan jumlah satuan fisik barang yang harus diprodusir disesuaikan dengan rencana penjualan. Pada umumnya rencana penjualan disajikan dalam unit fisik,sehingga menghitung jumlah barang yang harus diprodusir adalah mudah.

**Contoh:**
        Diharapkan bahwa 60 unit barang A akan berada ditangan perrusahaan pada awal periode nanti. Penjualan selama satu periode direncanakan 100 unit. Sedangkan persediaan akhir diperkirakan 40 unit.
Sehingga perusahaan harus memprodusir barang A sebanyak 80 unit, dengan perhitungan sebagai berikut:

Penjualan                                          100     unit
Persediaan akhir                                 40      unit +
Kebutuhan                                        140     unit
Persediaan awal                                  60     unit -
Produksi                                             80     unit

        Kemudian, pada tahap pelaksanaan terdapat langkah yang menentukan kapan barang akan diprodusir oleh perusahaan. Dalam menentukan kapan suatu barang akan diprodusir , terlebih diperkirakan:

* Lamanya proses produksi,yakni jangka waktu yang diperlukan untuk memproses barang mentah menjadi barang jadi.
* Jumlah barang yang akan dihasilkan selama satu periode,dengan melihat kembali anggaran penjualan.

        Bagi perusahaan yang telah berkali-kali menghasilkan barang yang sama,lamanya proes produksi dapat diketahui dengan mengingat pengalaman-pengalaman di masa lalu. Sedangkan bagi perusahaan yang belum pernah menghasilkan barang tertentu sehingga tidak mempunyai data historis tentang barang tersebut, dapat melakukan penelitian dengan cara sederhana berupa pembuatan proto type Barang yang akan dihasilkan.

        Dalam menentukan atau memperkirakan jangka waktu produksi dan jumlah barang yang akan dihasilkan,beberapa faktor harus dipertimbangkan. Faktor –faktor tersebut berupa :

a.    Fasilitas pabrik

Progam-progam produksi harus selalu dikaitkan dengan fasilitas tersedia dalam pabrik serta selalu selalu mempertimbangkan efisiensi penggunaan fasilitas tersebut.

b.    Fasilitas pergudangan

Beberapa jenis barang membutuhkan system penyimpanan secara khusus karna sifat-sifatnya yang khusus pula.  Produksi yang terlalu jauh melebihi kemampuan gudang untuk menyimpannya akan mengakibatkan resiko-resiko,yang tentu saja menimbulkan biaya bagi perusahaan.

c.    Stabilitas tenaga kerja

Beberapa jenis barang mempunyai sifat permintaan yang musiman. Dengan berdasarkan pada anggaran penjualan,pada bulan-bulan tertentu dimana volume penjualan diperkirakan tinggi mungkin perusahaan harus memaksakan diri dalam berproduksi. Dalam hal ini perusahaan dapat menambah buruhnya atau menambah jam kerja buruh setiap harinya. Apabila buruh yang diperlukan sebagai tambahan mudah didapat maka tidak ada masalah yang dapat mempengaruhi kelancaran prose produksi. Tetapi bila buruh tidak mudah di dapat, berarti stabilitas kerja  diperusahaan itu terganggu. Ini dapat dihindarkan dengan membuat perencanaan produksi secara hati-hati dan membuat kebijaksanaan dalam hal persediaan dengan lebih teratur.

d.    Stabilitas bahan mentah

Apabila bahan mentah yang dipakai tidak selalu tersedia dipasar hal itu dapat membahayakan kelancaran proses produksi. Karna itu kebijaksanaan dalam pembelian barang mentah sangat perlu diperhatikan.

e.    Model yang digunakan

Besar kecilnya modal kerja yang tersedia akan mempunyai pengaruh terhadap besar kecilnya volume produksi dan kebijaksanaan persediaan. Dengan kata lain kebijaksanaan produksi harus diseimbangkan dengan kemampuan financial.

Referensi:

1. Indra Bastian. 2006. Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar. Penerbit Erlangga. Jakarta.
2. Nyland, Karl dan Pettersen, Inger Johanne. 2004. The Control Gap: The Role of Budgets, Accounting Information and (Non-) Decisions in Hospital Settings. Financial Accountability & Management, 20 (1), February.

**KONTRAK PERKULIAHAN**

Kami yang bertanda tangan dibawah ini:

* 1. Nama :

Nim :

Kelas : VI/1

Jabatan : Ketua

* 1. Nama :

Nim :

Kelas : VI/1

Jabatan : Wakil Ketua

* 1. Nama :

Nim :

Kelas : VI/1

Jabatan : Sekretaris

* 1. Nama :

Nim :

Kelas : VI/1

Jabatan : Bendahara

Nama-nama yang tersebut diatas m ewakili seluruh mahasiswa Kelas VI/1 yang mengambil mata kuliah Penganggaran Bisnis dengan dosen Zuhafni St. Perpatih, SE, M.Si.

Dengan ini melakukan Kontrak Kuliah dengan dosen mata kuliah Penganggaran Bisnis seperti tersebut dibawah ini:

1. Apabila tidak ada mahasiswa yang hadir dilokal kuliah Minimal 25 % setelah 15 menit jadwal kuliah dimulai maka dosen berhak untuk tidak masuk kelokal dan bahan kuliah dapat di *Appload* melalui *wibe site* STIE
2. Penilaian yang diberikan dosen seperti tersebut dibawah ini;

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Absensi

(Minimal kehadiran 75%) | 5% |
| 1. Tugas individu Mandiri

(Maksimal nilai 100) | 25% |
| 3. Ujian Tengah Semester | 30% |
| 4. Ujian Akhir Semester | 40% |

1. Apabila kami mahasiswa (pribadi) yang mengambil mata kuliah Penganggaran Bisnis dengan dosen Zuhafni St. Perpatih, SE, M.Si terlambat lebih dari 15 menit kami bersedia untuk tidak diakui kehadirannya.

Demikian Kontrak kuliah ini kami buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan akan kami laksanakan menurut sebagai mana mestinya.

Kami yang membuat kontrak luliah:

 Simpang III, 16 Februari 2017

1. Nama / Nim : 2. Nama / Nim :

Jabatan : Ketua Kelas VI/1 Jabatan : Wakil Ketua Kelas VI/1

Tanda tangan : *Meterai Rp. 6.000* Tanda tangan :

3. Nama / Nim : 4. Nama / Nim :

 Jabatan : Sekretaris Kelas VI/1 Jabatan : Ben dahara Kelas VI/1

Tanda tangan : Tanda tangan :

Mengetahui: Dosen Ybs,

Ketua Prodi Manajemen

STIE Pasaman,

Mega Usvita, SE, M.Si Zuhafni St. Perpatih, SE, M.Si