

BAB 2

SISTEM PERENCANAAN KEUANGAN PERUSAHAAN TERPADU *(Integrated Budgeting System)*

2.1 Beberapa Masalah dalam Penyusunan Anggaran Perusahaan

Kegiatan penyusunan anggaran sebenarnya sudah merupakan kegiatan rutin bagi sebagian besar perusahaan di Indonesia. Untuk menghasilkan proyeksi rencana kegiatan dan anggaran perusahaan (RKAP) untuk satu tahun yang akan datang dibutuhkan tenaga dan biaya yang sangat besar yang melibatkan semua bagian dalam organisasi perusahaan. Pada perusahaan-perusahaan swasta besar dan BUMN, penyusunan anggaran melibatkan suatu komite anggaran yang bertugas sebagai penilai apakah usulan anggaran dari bagian-bagian atau unit-unit organisasi wajar atau tidak. Jika komite atau panitia anggaran menilai tidak wajar, maka beberapa mata anggaran yang diusulkan tersebut akan dicoret atau dikurangi nilainya.

Pemotongan anggaran seperti ini selalu menjadi keluhan dari bagian-bagian atau unit-unit dalam organisasi perusahaan, karena rencananya menjadi berantakan dan harus membuat kembali usulan anggarannya. Tidak jarang kondisi seperti ini melemahkan semangat kerja karyawan, khususnya bila anggaran unitnya dipotong atau dikurangi tanpa alasan yang jelas. Untuk mengatasi persoalan pemotongan anggaran, ada beberapa hal yang dilakukan oleh unit-unit organisasi perusahaan :

1. memperbesar nilai anggaran untuk setiap mata anggarannya
2. membuat rencana mata anggaran baru atau membuat rencana investasi yang sebenarnya memang tidak perlu.

Dana yang dimiliki perusahaan memang terbatas, tetapi perebutan anggaran antar bagian atau unit-unit dalam perusahaan tidak seharusnya terjadi dan menimbulkan konflik dalam perusahaan. Ada beberapa hal yang mendorong terjadinya konflik tersebut :

1. Karyawan dalam perusahaan masih berpikiran terkotak-kotak dan hanya melihat kepentingan bagian atau unitnya saja. Mereka kurang atau belum berpikir secara *corporate*
2. Kurang jelasnya bagi karyawan tujuan atau target yang hendak dicapai oleh perusahaan pada tahun yang akan datang. Hal ini mungkin disebabkan pula oleh kurang jelasnya prioritas tujuan atau target yang digariskan oleh pimpinan atau *top executive*
3. Belum ada proses penyusunan anggaran yang *integrated*, khususnya dengan menggunakan komputer

2.2 Tujuan

Dalam modul ini akan diuraikan prosedur cara membuat proyeksi keuangan perusahaan secara terpadu (*integrated*). Proses penyusunannya sendiri akan dilakukan melalui spreadsheet dengan menggunakan program Microsoft Excel, Lotus 123 atau program lainnya.

Ada empat hal yang harus diketahui dengan baik dalam membuat proyeksi keuangan (anggaran) perusahaan :

1. Mengetahui bentuk (format) laporan yang akan dibuat
2. Mengetahui prosedur atau langkah-langkah untuk membuatnya
3. Mampu melihat ke masa depan dan membuat asumsi-asumsi yang logis dan dapat dicapai oleh perusahaan
4. Membuatnya secara terintegrasi, khususnya dengan menggunakan komputer

Keempat hal di atas harus dikuasai oleh pembuat rencana. Jika kita hanya mengetahui salah satu diantaranya, maka kita tidak akan pernah dapat membuat perencanaan keuangan yang baik. Mungkin banyak diantara kita yang tahu bentuk atau format laporan keuangan perusahaan dan prosedur membuatnya, tetapi yang mencoba membuatnya dalam satu *spreadsheet* yang mengkaitkan semua mata anggaran yang ada dalam perusahaan masih relatif sedikit.

Bila kita dapat membuat program anggaran tersebut, maka kita dengan mudah dapat melakukan simulasi dan membuat berbagai skenario kondisi yang mungkin dihadapi oleh perusahaan dan akibatnya terhadap kondisi keuangan perusahaan tersebut. Dengan demikian kita dapat segera membuat keputusan yang tepat bila perusahaan benar-benar menghadapi salah satu kondisi yang sudah diantisipasi sebelumnya.

Penyusunan program perencanaan keuangan perusahaan yang terpadu dengan menggunakan komputer dapat menghemat biaya karena cepat dan akurat. Dengan demikian pimpinan perusahaan dapat dengan segera membuat keputusan apakah suatu mata anggaran akan dikurangi atau dinaikkan dikaitkan dengan prioritas, target atau tujuan yang dicapai. Sehingga pengurangan atau pencoretan mata anggaran akan dapat segera diterima dan dimengerti oleh semua pihak dalam perusahaan.

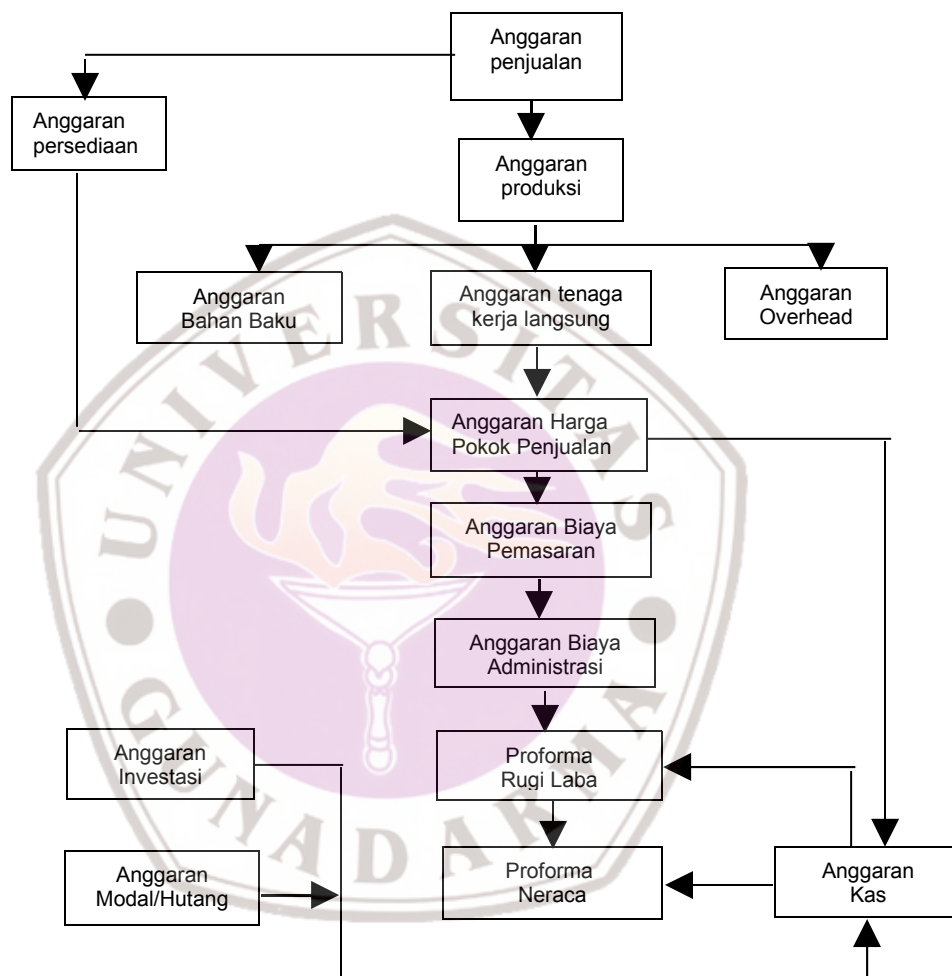
2.3 Proses Penyusunan Perencanaan Keuangan

Proses penyusunan perencanaan keuangan perusahaan mengikuti suatu urutan langkah-langkah yang jelas dan logis. Adanya keterkaitan satu mata anggaran dengan mata anggaran lainnya, mengharuskan suatu anggaran dibuat lebih dulu dari anggaran yang lainnya. Dengan mengikuti prosedur seperti diuraikan di bawah ini kita dapat membuat proyeksi anggaran tersebut secara terpadu dengan menggunakan komputer. Dalam membuat spreadsheet perencanaan keuangan perusahaan dengan menggunakan program Ms. Excel, atau Lotus 123 perlu diperhatikan hal-hal yang akan menyebabkan terjadinya perhitungan yang membingungkan. Misalnya, kas akhir dihitung berdasarkan penerimaan dan pengeluaran kas. Sedangkan salah satu sumber penerimaan kas berasal dari pendapatan bunga atas kelebihan kas akhir tadi. Hal ini akan menimbulkan circular dalam program komputer.

Program yang circular akan menyebabkan hasil perhitungan yang dibuat berubah-ubah dengan sendirinya, tidak sesuai dengan yang seharusnya. Hasil perhitungan program komputer yang circular tersebut dapat distabilkan dengan menginstruksikan perhitungan yang berulang kali atau *iteration*, misalnya 5 atau

10 kali. Tetapi, sebaiknya program yang circular tersebut dihindarkan. Misalnya dibuat penerimaan bunga tersebut diterima pada periode berikutnya.

Secara skematis prosedur penyusunan anggaran dan keterkaitan antara satu anggaran dengan anggaran lainnya dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2.1.

Skema keterkaitan berbagai anggaran dalam membuat proyeksi keuangan perusahaan

Seperti telah dilihat pada gambar di atas, anggaran yang satu dengan yang lain saling berkaitan. Berikut ini akan kita bahas satu persatu anggaran tersebut.

2.4. Proyeksi / anggaran Penjualan

Diantara berbagai anggaran yang kita lihat pada skema di atas, pembuatan anggaran penjualan merupakan langkah yang sangat menentukan terhadap volume kegiatan dan biaya-biaya lainnya. Kesalahan dalam membuat proyeksi penjualan, misalnya terlalu besar atau di luar kemampuan perusahaan maka barang-barang yang telah diproduksi untuk memenuhi proyeksi penjualan tersebut tidak terjual dan sumber-sumber lain yang sudah diperbesar kapasitasnya untuk mendukung proyeksi penjualan tersebut menjadi mubazir. Sebaliknya bila proyeksi penjualannya dibuat terlalu rendah dari kemampuan yang ada, maka sumber-sumber yang ada tidak termanfaatkan secara optimal.

Untuk menyusun anggaran penjualan diperlukan penaksiran (*forecasting*), khususnya penaksiran tentang jumlah (kuantitas) produk yang diperkirakan akan mampu dijual beserta harga jualnya, yang masing-masing dikaitkan dengan jenis produk yang akan dijual serta lebih lengkap lagi dengan waktu serta tempat (daerah) penjualan.

Menurut sifatnya, cara untuk melakukan penaksiran tersebut dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

1. Yang bersifat **kualitatif** (*non statistical method atau opinion method*), yaitu cara penaksiran yang menitikberatkan pada pendapat seseorang. Ada beberapa cara penaksiran yang bersifat kualitatif ini, antara lain :
 - a. Pendapat pimpinan Bagian Pemasaran (*executive opinion*)
 - b. Pendapat para petugas penjualan (*salesman*)
 - c. Pendapat lembaga-lembaga penyalur (*channel of distribution*)
 - d. Pendapat konsumen (melalui penelitian pasar)
 - e. Pendapat para ahli yang dipandang memahami (konsultan)
2. Yang bersifat **kuantitatif** (*statistical method*), yaitu cara penaksiran yang menitikberatkan pada perhitungan-perhitungan angka dengan menggunakan berbagai metode statistika. Ada beberapa cara penaksiran yang bersifat kuantitatif ini, antara lain :

- a. Cara yang mendasarkan diri pada data historis dari satu variabel saja, yaitu variabel yang akan ditaksir itu sendiri, misalnya:
 1. Metode trend bebas (*free hand method*)
 2. Metode trend setengah rata-rata (*semi-average method*)
 3. Metode trend moment (*moment method*)
 4. Metode trend least square (*least square method*)
 5. Metode kuadratik (*parabolic method*)

Dari kelima metode yang akan dibahas lebih lanjut hanya metode no. 1 dan 2 saja, sesuai dengan penerapan penyelesaian kasus pada modul ini.

- b. Cara yang mendasarkan diri pada data historis dari variabel yang akan ditaksir serta hubungannya dengan data historis dari variabel lain yang diduga mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perkembangan variabel yang akan ditaksir tersebut (*independent variable* dan *dependent variable*). Cara penaksiran semacam ini misalnya :
 1. Metode regresi tunggal
 2. Metode regresi ganda
- c. Cara penaksiran yang menggunakan metode-metode statistik (trend atau regresi) yang diterapkan pada berbagai analisis khusus, misalnya analisis industri, analisis market share, analisis jenis-jenis produk yang dihasilkan perusahaan (*product line*), analisis pemakai akhir dari produk (*end-user analysis*)

Berikut ini 2 contoh cara penaksiran yang bersifat kuantitatif, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih jelas :

(1) Metode Trend Bebas

Pada dasarnya semua metode trend menggunakan prinsip yang sama, yaitu berusaha mengganti atau mengubah garis patah-patah dalam grafik yang dibentuk oleh data historis, menjadi garis yang lebih teratur bentuknya (misalnya bentuk garis lurus, bentuk garis lengkung dan sebagainya). Metode ini menentukan bahwa garis patah-patah yang

dibentuk oleh data historis, diganti atau diubah menjadi garis lurus, dengan cara bebas berdasar pada intuisi dari orang yang bersangkutan. Garis lurus tersebut dibuat sedemikian rupa sehingga dirasakan cukup mewakili titik-titik data historis yang tersebar secara tidak teratur tersebut.

Oleh karena perasaan dan pendapat masing-masing orang itu berbeda-beda, maka hasil penaksiran (*forecasting*) untuk waktu yang akan datang juga akan banyak bersifat subjektif. Akibatnya taksiran yang diperoleh juga menjadi kurang akurat.

(2) Metode Trend Setengah rata-rata

Menurut metode ini, garis lurus yang dibuat sebagai pengganti garis patah-patah yang dibentuk dari data-data historis tersebut, diperoleh dengan perhitungan-perhitungan statistika dan matematika tertentu, sehingga pengaruh unsur subjektif dapat dihilangkan. Menurut matematika, garis lurus yang akan dibuat tersebut dinyatakan dalam suatu persamaan atau suatu fungsi garis lurus (linear), yaitu $Y = a + bx$, semua data historis dikelompokkan menjadi dua kelompok (himpunan) dengan jumlah anggota masing-masing yang sama. Berdasarkan perhitungan rata-rata dari anggota masing-masing kelompok itulah akan diperoleh fungsi garis lurus yang bersangkutan.

Sebagai contoh, berikut ini kita bahas dua buah contoh agar dapat memberikan gambaran yang lebih jelas :

(a). Metode trend setengah rata-rata dengan data historis dalam jumlah genap :

Misal diadakan penaksiran (*forecasting*) jumlah unit barang yang diharapkan terjual selama beberapa tahun mendatang, sebagai berikut :

Tabel 2.1 Contoh penaksiran penjualan

Tahun	Unit (y)	Jumlah kelompok	Rata-rata kelompok
1973	1850		
1974	1800		
1975	1900		
		11520	1920
1976	2000		
1977	1950		
1978	2020		
1979	1980		
1980	1960		
1981	2000		
		12600	2100
1982	2200		
1983	2240		
1984	2220		

Fungsi garis lurus $Y = a + bx$ dapat diketahui dengan menggunakan rumus :

$a =$ rata-rata kelompok satu (K1)

$b = \frac{\text{rata-rata K2} - \text{rata-rata K1}}{n}$

$n =$ jarak waktu antara rata-rata K1 dengan rata-rata K2

Penerapan rumus tersebut pada data yang tersedia akan mendapatkan nilai :

$a = 1.920$

rata-rata K1 = 1.920

rata-rata K2 = 2.100

$n = 6$, yaitu jarak antara rata-rata K1 yang terletak diperbatasan antara tahun 1975 dengan tahun 1976 (tanggal 31 Desember 1975) dan rata-rata K2 yang terletak di perbatasan antara tahun 1981 dengan tahun 1982 (tanggal 31 Desember 1981)

Dengan demikian nilai $b = \frac{(2100 - 1920)}{6}$

6

$b = 30$

Jadi persamaan fungsi garis lurus (trend) yang dicari adalah $Y = 1920 + 30x$

Dengan demikian nilai trend yang membentuk garis lurus sejak tahun 1973 sampai dengan tahun 1984 adalah :

Tabel 2.2 Nilai trend

Tahun	Unit
1973	1845
1974	1875
1975	1905
1976	1935
1977	1965
1978	1995
1979	2025
1980	2055
1981	2085
1982	2115
1983	2145
1984	2175

Dengan demikian taksiran penjualan selama lima tahun mendatang adalah sebesar :

Tabel 2.3 Taksiran penjualan

Tahun	unit
1985	2205
1986	2235
1987	2265
1988	2295
1989	3025

(b). Metode trend setengah rata-rata dengan data historis dalam jumlah ganjil :

Proses perhitungan pada dasarnya sama dengan metode sebelumnya (dengan jumlah data genap), perbedaannya yaitu pada data historis dalam jumlah ganjil, maka data historis pada tahun yang berada pada deretan paling tengah ditulis dua kali.

Hasil perhitungan statistik yang penyelesaiannya memerlukan bantuan komputer tidak dapat langsung dapat diterima begitu saja. Di dalam memutuskan angka-angka proyeksi penjualan tersebut pertimbangan (*judgement*) pembuat rencana atau pimpinan perusahaan tetap diperlukan. Dalam membuat proyeksi penjualan tersebut harus pula diperhatikan kapasitas produksi yang tersedia

karena kapasitas produksi merupakan salah satu kendala (*constraint*) terhadap penjualan, khususnya untuk perusahaan manufaktur dan jasa.

2. 5. Proyeksi volume produksi

Besarnya volume produksi ditentukan oleh persediaan awal dan akhir barang jadi serta proyeksi volume penjualannya. Data-data mengenai volume dan nilai persediaan barang jadi dapat diketahui dari buku persediaan. Nilai persediaan awal barang jadi ditentukan berdasarkan kebijakan pimpinan atau pembuat rencana. Kebijakan tersebut ditetapkan berdasarkan pengalaman masa lalu atau antisipasi kondisi masa yang akan datang. Contohnya, berdasarkan perputaran persediaan (*inventory turnover*) atau pertimbangan lainnya yang mengharuskan penyediaan stock sejumlah tertentu untuk mendukung rencana penjualan pada periode yang akan datang, seperti kesulitan *supply*, perubahan musim dan sebagainya. Bila *inventory turnover* perusahaan sebesar 12 kali maka besarnya persediaan adalah 1/12 dari volume penjualannya. Untuk periode yang akan datang volume persediaan akhir barang jadi dapat ditetapkan sama dengan pola masa lalu tersebut. Rumus untuk menghitung volume produksi adalah sebagai berikut :

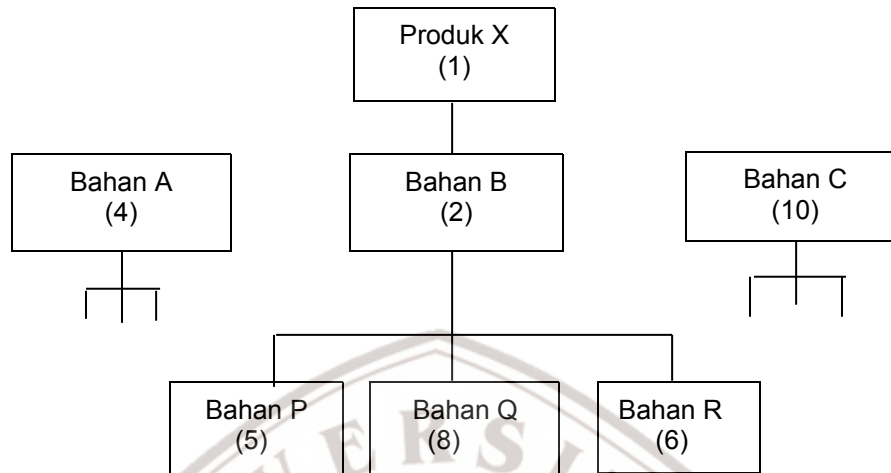
Persediaan Awal Barang Jadi	(A)
(+) Volume Produksi	(B)
(-) Persediaan Akhir Barang Jadi	(C)
Volume Penjualan	(D)

Bila persediaan awal barang jadi = A, volume produksi = B, persediaan akhir barang jadi = C, dan volume penjualan = D, maka $A + B - C = D$. Dalam hal ini variabel yang akan kita cari adalah volume produksi (B), maka $B = D - A + C$

2.6 Proyeksi Kebutuhan bahan baku, bahan penolong dan spare parts

Volume kebutuhan bahan baku sangat tergantung pada besarnya volume produksi. Untuk membuat suatu produk dibutuhkan berbagai jenis bahan baku dan bahan penolong lainnya. Untuk dapat mengetahui besarnya

kebutuhan bahan-bahan tersebut, maka perlu diketahui *product structure* atau *consumption figure* dari setiap unit produk yang akan dibuat seperti pada gambar berikut ini :



Gambar 2.2 Product Structure (Bill of materials) Product X

Tabel 2.4
Consumption /figure Produk Y

No.	Jenis Bahan	Satuan	Volume/unit Output
1.	A	Kg	2
2.	B	Ltr	0.5
3.	C	Gr	10
4.	D	M3	0.25
5.	E	Kg	0.75
6.	F	Kg	0.1
7.	G	Ltr	0.25
8.	H	Ml	10
9.	I	Ltr	0.05
10.	J	Gr	20
11.	K	Gr	0.5
12.	L	Kg	0.15

Bila kebutuhan semua bahan baku sudah diketahui, maka kita dapat menentukan volume pembelian setiap jenis bahan baku tersebut. Rumus yang digunakan sama dengan rumus untuk menghitung volume produksi di atas

$$\begin{array}{r}
 \text{Persediaan awal bahan baku} \quad (P) \\
 (+) \text{ Pembelian bahan baku} \quad (Q) \\
 \hline
 (-) \text{ Persediaan akhir bahan baku} \quad (R) \\
 \hline
 \text{Pemakaian bahan baku} \quad (S)
 \end{array}$$

Bila persediaan akhir bahan baku = P, Pembeliannya = Q, Persediaan akhir bahan baku = R dan Pemakaian bahan baku = S, maka volume pembelian setiap jenis bahan baku (Q) = $S - P + R$

Volume persediaan akhir bahan baku, bahan penolong ditentukan berdasarkan kebijakan pembuat rencana atau pimpinan, sama seperti pada penentuan besarnya volume persediaan akhir barang jadi di atas. Nilai persediaan awal bahan baku secara total dapat dilihat pada neraca awal. Volume pemakaian bahan baku ditentukan oleh banyaknya barang jadi yang akan diproduksi. Bila untuk memproduksi satu unit barang X diperlukan 4 unit bahan baku A, maka untuk memproduksi 1000 unit barang X dibutuhkan (dipakai) 4000 unit bahan baku A.

2.7 Proyeksi kebutuhan dan biaya tenaga kerja di pabrik

Tenaga kerja di pabrik dibagi atas dua bagian, yaitu tenaga kerja langsung (*direct labor*) dan tenaga kerja tak langsung (*indirect labor*). Tenaga kerja langsung adalah karyawan yang terlibat langsung dalam proses produksi, misalnya operator, mesin, teknisi, dan lain-lain. Sedangkan tenaga kerja tak langsung adalah karyawan yang bekerja di pabrik tetapi tidak secara langsung terlibat dalam proses produksi, misalnya direktur atau manajer produksi, supervisor, tenaga administrasi pabrik, satpam pabrik, pesuruh di pabrik, dan sebagainya.

Jumlah tenaga kerja harus disesuaikan dengan rencana produksinya. Jika tenaga kerja yang ada tidak memadai baik jumlah maupun kualitasnya, maka perlu dicarikan tambahannya sesuai dengan kebutuhannya.

Anggaran biaya tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tak langsung diperoleh dengan menjumlahkan gaji/upahnya dan tunjangan-tunjangan lainnya. Balas jasa lainnya seperti bonus, dividen untuk pemilik dan lain-lain, biasanya dibuatkan anggarannya tersendiri.

Penyajian biaya upah tenaga kerja langsung dalam Perhitungan Harga Pokok Produksi dipisahkan dari biaya tenaga kerja tak langsung. Biaya upah

tenaga kerja langsung disajikan tersendiri, sedangkan biaya upah tenaga kerja tak langsung dikelompokkan ke dalam biaya overhead pabrik.

2.8. Proyeksi biaya overhead pabrik

Biaya Overhead menampung biaya-biaya atas kegiatan-kegiatan penunjang kelancaran operasi pabrik. Volume kebutuhan overhead dapat dirancang secara detail sesuai dengan volume produksinya. Misalnya, untuk mencapai target produksi yang sudah ditetapkan, kita dapat memperkirakan berapa besar tenaga listrik, berapa ton bahan bakar, berapa banyak kebutuhan supplies lainnya yang harus diadakan untuk mendukung pencapaian target produksi tersebut.

Untuk menghitung kebutuhan bahan bakar dan beberapa jenis bahan penolong (*supplies*) dan *spare parts*, kita gunakan rumusan seperti pada perhitungan volume pembelian bahan baku di atas karena prosedur atau proses pemakaian bahan bakar, *supplies* dan *spare parts* sama seperti pemakaian bahan baku tersebut. Anggaran atau nilai bahan bakar, *spare parts*, *supplies* dan biaya-biaya overhead lainnya diperoleh dengan mengalikan volume dan harganya. Oleh karena itu disamping kita membuat proyeksi volumenya, kita juga harus membuat proyeksi perkembangannya. Misalnya proyeksi harga listrik, harga bahan bakar, dan bahan-bahan lainnya untuk periode mendatang.

Biaya – biaya yang tergabung dalam biaya overhead pabrik antara lain adalah sebagai berikut :

1. Biaya upah tidak langsung
2. Biaya listrik, air dan telepon
3. Biaya perawatan
4. Biaya bahan bakar
5. Biaya supplies di pabrik
6. Biaya penyusutan
7. Biaya asuransi
8. Biaya lain-lain

Khusus mengenai biaya penyusutan akan dibahas tersendiri. Biaya penyusutan yang dialokasikan ke dalam biaya overhead pabrik merupakan biaya penyusutan atas harga tetap yang berada di bawah unit atau bagian produksi, seperti bangunan pabrik, mesin-mesin, peralatan pabrik dan sebagainya.

2.9. Biaya Penyusutan

Biaya penyusutan merupakan alokasi biaya atas pemakaian *asset* untuk kegiatan operasi/ produksi perusahaan. Biaya penyusutan bukanlah biaya yang benar-benar dikeluarkan berupa kas (*non cash outlays*). Biaya untuk memperoleh *asset* tersebut sebenarnya sudah dikeluarkan pada saat pembelian atau memperoleh *asset* tersebut. Bila semua biaya perolehan atau nilai pembelian *asset* tersebut dibebankan seluruhnya pada satu tahun operasi maka Laporan Rugi Laba perusahaan tersebut mungkin akan selalu menunjukkan rugi. Untuk menghindari hal tersebut, maka nilai *asset* yang besar tersebut dialokasikan sepanjang umur ekonomisnya yang disebut sebagai penyusutan.

Metode untuk menghitung biaya penyusutan ada bermacam-macam, seperti *straight line method*, *double declining method*, *the sum of the year digit method*, dan lain-lain. Metode yang paling sederhana adalah *straight line method*. Biaya penyusutan setiap tahun dengan menggunakan metode *straight line* adalah sebesar nilai perolehan *asset* tersebut dibagi dengan perkiraan umur ekonomisnya.

Bila suatu metode penyusutan sudah ditetapkan untuk dipakai, maka untuk seterusnya perusahaan akan menggunakan metode penyusutan yang sama kecuali ada perubahan-perubahan yang luar biasa yang mengharuskan metode penyusutannya diubah. Hal ini merupakan suatu prinsip dalam akuntansi, yaitu prinsip konsistensi. Tetapi metode penyusutan yang diterapkan terhadap berbagai *asset* dalam perusahaan mungkin saja berbeda-beda satu sama lainnya.

Untuk menghitung penyusutan suatu *asset*, dibuatkan tabel atau buku tersendiri. Biaya penyusutan yang disajikan di dalam laporan laba rugi merupakan total dari biaya-biaya penyusutan *asset* keseluruhan.

Bila dalam masa operasi perusahaan terjadi penambahan *asset* baru, misalnya akibat adanya investasi baru, maka penyusutan atas tambahan *asset* baru tersebut ditambahkan terhadap penyusutan *asset* yang sudah ada (*asset* lama) pada periode dimana *asset* baru tersebut mulai disusutkan.

Biaya penyusutan sebagian mungkin dialokasikan ke dalam biaya produksi (*overhead* pabrik) dan sebagian lagi dialokasikan ke dalam biaya operasi (biaya administrasi dan umum dan biaya pemasaran). Pengalokasian ini di dasarkan pada tempat dimana *asset* tersebut digunakan. Bila suatu *asset* digunakan untuk kegiatan produksi, maka penyusutannya dialokasikan ke dalam kelompok biaya produksi. Bila suatu *asset* digunakan untuk kegiatan administrasi dan umum, maka penyusutannya dialokasikan ke dalam biaya administrasi dan umum. Bila *asset* tersebut digunakan untuk kegiatan pemasaran, maka biaya penyusutannya dikelompokkan ke dalam biaya pemasaran.

2.10. Proyeksi Harga Pokok Produksi dan Harga Pokok Penjualan

Untuk dapat membuat proyeksi harga pokok produksi, kita harus mengetahui metode penilaian persediaan yang digunakan : FIFO, LIFO, dan Average. Dalam metode FIFO (First In First Out), persediaan yang sudah ada di gudang seakan-akan digunakan atau dijual lebih dulu, sehingga persediaan yang tertinggal pada akhir periode seakan-akan barang-barang yang dibeli atau datang kemudian. Dengan demikian persediaannya dinilai menurut harga beli atau harga produksi barang baru tersebut. Dalam prakteknya barang yang dijual dapat sembarangan, tidak peduli apakah barang tersebut *stock* lama atau *stock* baru.

Pada metode LIFO (*Last In First Out*) barang yang dijual seakan-akan barang yang datangnya kemudian, sehingga persediaan yang tertinggal pada akhir periode seakan-akan terdiri dari *stock* lama. Bila tidak semua barang baru yang terpakai maka persediaan terdiri dari *stock* lama dan *stock* baru. Nilai persediaan ditetapkan berdasarkan nilai barang yang sudah ada di gudang sebelumnya ditambah dengan nilai barang baru (jika masih ada yang belum digunakan atau dijual).

Pendekatan lain yang digunakan dalam menilai persediaan adalah menggunakan harga rata-rata (*average*). Bila menggunakan metode harga rata-rata, maka nilai persediaan ditentukan berdasarkan harga rata-rata tertimbang dari barang yang ada di gudang (*stock* lama dan *stock* baru). Secara sederhana metode LIFO dan FIFO tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Nilai persediaan awal barang dalam proses dapat diketahui dari daftar persediaan atau berdasarkan estimasi volume pekerjaan yang belum diselesaikan sampai dengan tanggal tutup buku. Nilai persediaan akhir barang dalam proses ditetapkan berdasarkan pengalaman masa lalu atau kebijakan pimpinan (manajer produksi)

Nilai persediaan awal barang jadi dapat dilihat pada buku persediaan atau pada neraca awal. Sedangkan nilai persediaan akhir barang jadi dihitung dengan mengalikan volume persediaan akhir barang jadi dengan harga pokok produksi per unitnya. Harga pokok produksi per unit dapat dihitung dengan membagi **Total Biaya Produksi** dengan **Volume Produksi** . Sedangkan harga pokok penjualan per unit diperoleh dengan membagi **Total Harga Pokok Penjualan** dengan **Volume Penjualannya**.

Dalam organisasi perusahaan-perusahaan besar, kegiatan administrasi dan umum dan kegiatan pemasaran ditempatkan dalam unit atau bagian yang terpisah. Sedangkan pada perusahaan-perusahaan kecil bagian administrasi dan pemasaran menjadi satu bahkan ditangani langsung oleh pemiliknya. Namun demikian pengidentifikasian pengeluaran untuk pengeluaran administrasi dan pemasaran tetap perlu dilakukan untuk melihat sampai seberapa besar usaha-usaha pemasaran yang sudah dilakukan memberikan pengaruh terhadap penjualan yang diperoleh. Sekaligus dapat mengetahui efektifitas dan efisiensi kegiatan-kegiatan tersebut.

Biaya-biaya yang dikelompokkan ke dalam biaya administrasi dan pemasaran antara lain adalah sebagai berikut :

a. Biaya administrasi dan umum

Biaya administrasi dan umum terdiri dari biaya-biaya berikut :

1. Biaya Upah dan gaji bagian administrasi dan umum, termasuk di dalamnya biaya gaji Direktur Utama dan Direktur Keuangan
 2. Biaya Pemeliharaan untuk perbaikan dan perawatan asset-asset di bawah unit administrasi dan umum, misalnya gedung kantor, kendaraan, peralatan kantor dan lain-lain
 3. Biaya listrik, air dan telepon yang digunakan untuk penunjang operasi perusahaan
 4. Biaya supplies
 5. Biaya asuransi
 6. Biaya transportasi
 7. Biaya penyusutan
 8. Biaya lain-lain
- b. Biaya pemasaran
- Biaya pemasaran terdiri dari kelompok biaya-biaya berikut :
1. Biaya upah/gaji karyawan bagian pemasaran termasuk gaji Direktur Pemasarannya
 2. Biaya pemeliharaan peralatan dan bangunan yang berada di bawah bagian pemasaran
 3. Biaya listrik, air dan telepon yang digunakan pada bagian pemasaran
 4. Biaya supplies
 5. Biaya asuransi
 6. Biaya transportasi
 7. Biaya entertainment
 8. Biaya promosi
 9. Biaya penyusutan
 10. Biaya lain-lain

Setelah proyeksi biaya-biaya operasi dibuat, maka dapat membuat proyeksi Laba-Rugi dengan format seperti pada tabel 2.5. Tetapi untuk sementara kita hanya dapat membuat sampai dengan perhitungan proyeksi laba

operasinya. Kita tidak/belum tahu besarnya tingkat bunga yang harus dicantumkan dalam proyeksi Laba-Rugi tersebut karena kita belum tahu berapa besarnya pinjaman (hutang) yang dibutuhkan pada periode yang akan datang.

Besarnya biaya bunga akan ditentukan oleh besarnya hutang dan tingkat bunganya (*interest*). Untuk mengetahui besarnya hutang tersebut, maka kita harus membuat proyeksi anggaran kas (*cash budget*) terlebih dahulu. Dari proyeksi anggaran kas akan dapat diketahui besarnya pinjaman dan bila pinjaman tersebut harus dilakukan serta biaya bunganya.

Tabel 2.5 Proyeksi Laba-Rugi

Uraian					
	1	2	3	4	5
Penjualan					
(-) Harga Pokok Penjualan					
Laba Kotor					
Biaya Operasi					
- Biaya administrasi umum					
- Biaya pemasaran					
Total Biaya Operasi					
Laba Operasi					
(-) Biaya Bunga					
Laba sebelum pajak					
(-) Pajak					
Laba bersih					

2.11. Proyeksi anggaran kas (*Cash Budget*)

Anggaran kas (*cash budget*) atau sering juga disebut sebagai *cash flow* adalah suatu statement atau laporan yang menyajikan penerimaan dan pengeluaran yang benar-benar kas (*Cash Outlays*). Bentuk (format) *cash flow* dapat dilihat pada tabel 2.6. Proyeksi penjualan yang dibuat di atas belum tentu semuanya dapat diterima dalam bentuk kas terutama bila perusahaan menerapkan kebijakan penjualan secara kredit. Demikian pula dengan pengeluaran untuk pembelian, belum tentu semuanya dalam bentuk kas karena adanya kredit pembelian yang diberikan oleh *supplier*.

Semakin besar kredit yang kita berikan atas penjualan, berarti semakin kecil nilai penjualan yang diterima dalam bentuk kas dan semakin besar jumlah dana yang tertanam dalam bentuk piutang. Sebaliknya, semakin kecil kredit yang diberikan atas penjualan, maka semakin besar nilai penjualan yang kita terima dalam bentuk kas dan semakin kecil piutang yang terjadi. Dilain pihak, semakin

besar kredit yang diberikan oleh supplier, maka semakin kecil pengeluaran dalam bentuk kas dan semakin besar pula hutang kita kepada supplier tersebut. Sebaliknya bila kredit yang diberikan oleh supplier semakin kecil, maka semakin besar kas yang harus kita keluarkan untuk pembelian tersebut dan semakin kecil hutang yang terjadi.

Selain dari penerimaan penjualan, penerimaan kas dapat juga berasal dari penerimaan piutang, penjualan harta tetap, pendapatan bunga dan lain-lain. Sedangkan pengeluaran kas adalah untuk pembelian bahan-bahan (secara tunai), pembayaran hutang, dividen, bonus, biaya bunga, pajak, pengeluaran investasi dan untuk pembayaran biaya-biaya produksi dan operasi lainnya, kecuali biaya penyusutan karena biaya penyusutan bukanlah pengeluaran kas yang *real*. Pada prinsipnya anggaran kas menyajikan sumber-sumber penerimaan dan pengeluaran kas untuk operasi, investasi, dan kegiatan-kegiatan lainnya.

Kas awal yang dicantumkan pada proyeksi anggaran kas tahun pertama berasal dari kas yang ada pada Neraca awal. Untuk selanjutnya perkiraan kas awal tahun kedua berasal dari proyeksi kas akhir tahun pertama dan seterusnya. Nilai kas awal yang dicantumkan dapat terdiri dari cash on hand, simpanan di bank dan lain-lain.

Besarnya kas akhir ditetapkan berdasarkan kebutuhan perusahaan untuk dapat menjalankan kegiatannya secara kontinu. Kebutuhan kas bagi perusahaan akan digunakan untuk kegiatan operasi untuk jangka waktu tertentu, misalnya untuk satu, dua, tiga bulan dan sebagainya.

Bila penerimaan kas pada suatu periode tidak sanggup menutupi kebutuhan kas untuk pengeluaran dan kas minimal pada periode tersebut, maka perusahaan harus menutupinya dengan pinjaman atau tambahan modal sendiri. Besarnya total pinjaman dihitung sebagai berikut :

Total pinjaman = Kas sebelum pembelanjaan – kas minimal + modal sendiri.

Pinjaman dapat terdiri dari pinjaman jangka pendek dan jangka panjang. Besarnya pinjaman jangka pendek dan jangka panjang yang dibutuhkan dapat ditentukan dengan melakukan simulasi atau membuat berbagai alternatif pembelanjaan (modal sendiri, pinjaman jangka panjang dan pinjaman jangka pendek). Modal sendiri biasanya dapat ditentukan terlebih dahulu, kemudian pinjaman jangka panjang dan pinjaman jangka pendek ditetapkan dengan memperhatikan pengaruhnya terhadap *cash flow* secara keseluruhan atau ukuran-ukuran lain, seperti profit margin, *current ratio* dan lain-lain.

Bila perusahaan banyak meminjam dana yang tingkat bunganya tinggi, maka biaya bunganya akan tinggi, sehingga laba bersihnya menjadi kecil. Bila perusahaan banyak meminjam dana jangka pendek, maka *current ratio*nya akan turun, dan sebagainya.

Salah satu keunggulan dari perencanaan keuangan yang terintegrasi dengan menggunakan komputer adalah memungkinkan untuk melakukan simulasi dan membuat berbagai skenario yang mungkin terjadi dan mencari alternatif yang terbaik bagi perusahaan.

Tabel 2.6
Proyeksi Anggaran Kas (*Cash Budget*)

Uraian	Tahun				
	1	2	3	4	5
PENERIMAAN					
Penjualan					
Penjualan harta tetap					
Pendapatan bunga					
Pendapatan lain-lain					
Total penerimaan (A)					
PENGELUARAN					
Pembelian bahan baku					
Pembelian bahan pembantu					
Pembelian spare parts					
Pembelian bahan bakar					
Pembelian supplies					
Biaya Upah langsung					
Biaya Overhead Pabrik					
Biaya Operasi					
Pembayaran cicilan hutang					
Pembayaran Bunga					
Pembayaran deviden					
Pembayaran bonus					
Pembayaran Pajak					

Total Pengeluaran (B)					
Selisih penerimaan dan pengeluaran sebelum investasi (C = A – B)					
PENGELUARAN INVESTASI					
Tanah					
Gedung					
Mesin-mesin					
Peralatan					
Kendaraan					
Lain-lain					
Total Investasi (D)					
Kas setelah investasi (E = C – D)					
Kas awal (F)					
Kas sebelum pembelanjaan (G = E + F)					
SUMBER PEMBELANJAAN					
Pinjaman jangka pendek					
Pinjaman jangka panjang					
Modal sendiri					
Jumlah sumber (H)					
Kas akhir (I = G – H)					

2.12. Proyeksi Cicilan Hutang dan Biaya Bunga

Pengeluaran untuk pembayaran cicilan hutang dan bunganya dibuat tersendiri. Besarnya cicilan hutang dan biaya bunga yang harus dibayarkan tergantung pada besarnya hutang periode yang lalu dan tingkat bunganya serta besarnya hutang baru serta bunganya yang timbul pada periode proyeksi. Hutang baru terjadi bila kas sebelum pembelanjaan lebih kecil dari pada kas minimum yang diinginkan. Kebutuhan pinjaman adalah untuk menutupi kekurangan kas sebelum pembelanjaan dan kas minimum yang diinginkan tersebut.

Bila kita membuat proyeksi keuangan tahunan, maka hutang jangka pendek tahun yang lalu harus dilunasi pada tahun berikutnya. Sedangkan hutang jangka panjang dibayar atau dicicil sesuai dengan jangka waktu pelunasannya. Bila kita membuat proyeksi keuangan bulanan, maka cicilan hutang jangka pendek dan jangka panjang harus dibuatkan jadwal pelunasannya setiap bulan. Biasanya jadwal pelunasan pinjaman bank sudah dibuatkan oleh bank dan disetujui oleh debitur pada saat persetujuan kredit dikeluarkan.

Tabel 2.7
Proyeksi Pembayaran cicilan hutang dan bunga

Uraian	Tahun					
	Awal	1	2	3	4	5
Hutang jangka panjang						
Cicilan hutang jangka panjang						
Bunga piutang jangka panjang						
Hutang jangka pendek						
Cicilan hutang jangka pendek						
Bunga hutang jangka pendek						
Total cicilan hutang						
Total biaya bunga						

2.13. Proyeksi Neraca

Setelah langkah-langkah di atas kita selesaikan, maka tahap terakhir adalah menyusun proyeksi neraca. Semua angka-angka proyeksi yang berkaitan dengan neraca sudah dihitung sebelumnya. Format neraca proyeksi sama seperti format neraca awal, kecuali bila ada penambahan perkiraan-perkiraan baru yang sebelumnya tidak ada. Dari proyeksi anggaran di atas dapat kita lihat item-item neraca yang merupakan hasil proyeksi tersebut sebagai berikut :

a. Proyeksi Kas

Proyeksi kas yang dicantumkan di dalam neraca diambil dari proyeksi kas akhir yang diperoleh pada proyeksi anggaran kas. Bila di dalam neraca awal kas tersebut terbagi ke dalam bentuk kas, bank dan lain-lain, maka proyeksi kas akhir dapat pula didistribusikan ke dalam masing-masing perkiraan tersebut sesuai dengan keinginan pembuat rencana atau pimpinan perusahaan.

Apabila di dalam neraca awal terdapat pos atau perkiraan surat-surat berharga jangka pendek yang akan dicairkan dalam waktu satu tahun, maka bila kita membuat proyeksi keuangan tahunan, surat berharga jangka pendek tersebut dapat digabungkan ke dalam kas awal. Tetapi bila kita membuat proyeksi keuangan bulanan, maka proyeksi perubahan surat-surat berharga jangka pendek tersebut sebaiknya dibuat tersendiri.

b. Proyeksi piutang dagang

Proyeksi piutang dagang diambil dari nilai penjualan yang belum tertagih pada periode yang bersangkutan. Nilai proyeksi persediaan tersebut sudah disajikan pada proyeksi anggaran kas. Jika di dalam neraca awal disajikan bentuk-bentuk piutang lainnya, misalnya piutang karyawan, piutang koperasi, dan sebagainya, maka proyeksi pencairan piutang lain-lain tersebut dapat dibuat tersendiri sesuai dengan karakteristik dan ketentuan penagihan dari masing-masing piutang tersebut. Jika di dalam neraca awal terdapat perkiraan piutang ragu-ragu, maka proyeksi piutang ragu-ragu tidak perlu dibuat atau besarnya sama dengan piutang ragu-ragu sebelumnya. Keputusan mengenai hal ini tergantung kepada kebijakan manajemen perusahaan dalam memperlakukan piutang ragu-ragu tersebut. Piutang ragu-ragu dibuat untuk kepentingan pencatatan akuntansi bila sebagian dari piutang yang ada benar-benar diragukan untuk dapat ditagih kembali.

c. Proyeksi Persediaan (*inventory*)

Proyeksi persediaan terdiri dari persediaan barang jadi, bahan baku, barang dalam proses, bahan pembantu, bahan bakar, *spare parts*, *supplies* dan sebagainya, sudah dihitung pada waktu kita membuat proyeksi harga pokok produksi.

d. Proyeksi harta tetap

Proyeksi harga tetap (*fixed assets*) yang disajikan dalam neraca dapat berupa nilai bersih (*book value*) dari masing-masing harta tetap tersebut

setelah dikurangi dengan akumulasi penyusutannya atau dalam bentuk nilai perolehannya, tetapi disertai dengan penyajian perkiraan akumulasi penyusutannya. Biasanya nilai akumulasi penyusutan yang disajikan sudah merupakan gabungan dari akumulasi penyusutannya, nilai masing-masing harta tetap juga dipengaruhi pula oleh adanya tambahan dan pengurangan investasi dalam periode proyeksi tersebut. Proyeksi harta tetap sudah dibuat pada waktu kita menghitung proyeksi biaya penyusutan.

Jika dalam kelompok harta tetap tersebut terdapat perkiraan harta lain-lain yang banyak sekali jenisnya, maka perlu dibuatkan tabel anggarannya tersendiri.

e. Proyeksi hutang

Proyeksi hutang terdiri dari proyeksi Hutang Jangka Pendek dan Hutang Jangka Panjang. Secara umum pos-pos hutang jangka pendek disajikan dalam bentuk Hutang Dagang, Hutang Bank Jangka Pendek, Hutang Pajak, Hutang bunga, hutang deviden dan lain-lain. Adanya hutang bunga, hutang pajak dan hutang deviden tergantung pada kebijakan perusahaan dalam membayar atau melunasi kewajiban tersebut. Bila hutang tersebut merupakan kewajiban yang timbul akibat transaksi tahun berjalan, tetapi akan dibayarkan pada tahun yang akan datang, maka sebelum kewajiban tersebut dilunasi perkiraan-perkiraan tersebut disajikan dalam bentuk hutang jangka pendek.

Hutang jangka panjang terdiri dari Hutang Bank Jangka panjang, bond atau obligasi. Proyeksi hutang-hutang tersebut sudah dihitung pada waktu kita membuat proyeksi anggaran kas dan proyeksi pelunasan hutang. Sering juga orang membuat proporsi hutang jangka panjang yang akan jatuh tempo pada tahun yang akan datang disajikan dalam pos hutang jangka panjang yang akan jatuh tempo yang dimasukkan ke dalam kelompok hutang jangka pendek.

f. Proyeksi modal

Proyeksi modal diperoleh dari modal pada neraca awal ditambah dengan modal baru yang dikeluarkan untuk membelanjai kegiatan operasi dan investasi yang disajikan pada proyeksi anggaran kas

Di dalam kelompok modal tersebut termasuk pula sisa laba yang ditahan (*retained earning*). Sisa laba yang dicantumkan pada setiap periode merupakan nilai kumulatif dari sisa laba periode yang lalu dengan laba yang ditahan pada periode yang bersangkutan.

Dengan urutan prosedur seperti diuraikan di atas, maka proyeksi total *assets* akan sama dengan proyeksi hutang dan modal

Selanjutnya, dibuat rasio-rasio keuangan yang penting bagi manajemen untuk digunakan sebagai dasar untuk menilai *performance* keuangan yang dapat dan ingin dicapai oleh perusahaan. Misalnya, pimpinan perusahaan ingin mencapai *Profit Margin* minimal 10%, Return On Investment (ROI) sebesar 25%, rata-rata penagihan piutang diperpendek dari 45 hari menjadi 30 hari, *debt ratio* tidak boleh lebih besar dari 60% dan sebagainya.

Dengan adanya program perencanaan keuangan yang terpadu (*integrated*) dengan komputer, pembuat anggaran dapat dengan segera mengetahui variabel-variabel apa saja yang harus diubah atau asumsi-asumsi yang mana yang harus diubah untuk menaikkan atau menurunkan target tersebut.