

**EVALUASI TERHADAP PROSEDUR PENYUSUNAN
ANGGARAN**

Studi kasus pada CV. Agro Mandiri Jetisan, Hargobinangun
Pakem, Yogyakarta

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
Program Studi Pendidikan Akuntansi



Oleh
Yuli Yanti Utari
NIM : 981334039



**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI
JURUSAN PENDIDIKAN ILMU PENGETAHUAN SOSIAL
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS SANATA DHARMA**

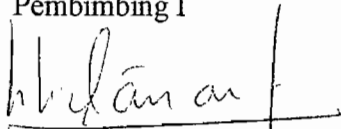
2004

**EVALUASI TERHADAP PROSEDUR PENYUSUNAN
ANGGARAN
STUDI KASUS PADA CV. AGRO MANDIRI JETISAN,
HARGOBINANGUN PAKEM, YOGYAKARTA**

Oleh:
YULI YANTI UTARI
NIM: 981334039

Telah disetujui oleh:

Pembimbing I



S. Widanarto P., S.Pd., M.Si.

Tanggal 26 Maret 2004

Pembimbing II



L. Saptono, S.Pd., M.Si.

Tanggal 17 April 2004

**EVALUASI TERHADAP PROSEDUR PENYUSUNAN
ANGGARAN
STUDI KASUS PADA CV. AGRO MANDIRI JETISAN,
HARGOBINANGUN PAKEM, YOGYAKARTA**

Dipersiapkan dan ditulis oleh
YULI YANTI UTARI
NIM: 981334039

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
Pada tanggal 22 Mei 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

SUSUNAN PANITIA PENGUJI

NAMA LENGKAP

KETUA : Drs. Sutarjo Adisusilo J.R.

SEKRETARIS: S. Widanarto P., S.Pd., M.Si.

ANGGOTA : S. Widanarto P., S.Pd., M.Si.

ANGGOTA : L. Saptono, S.Pd., M.Si.

ANGGOTA : E. Catur Rismiyati, S.Pd., M.A.

Yogyakarta, 22 Mei 2004

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Universitas Sanata Dharma

Dekan,

Dr. A.M. Slamet Soewandi, M.Pd.

MOTTO

- ❖ Manusia dapat menimbang-nimbang dalam hati
- ❖ Tetapi jawaban lidah berasal dari pada Tuhan
- ❖ Segala jalan orang adalah bersih menurut pandangannya sendiri
- ❖ Tetapi Tuhanlah yang menguji hati
- ❖ Serahkanlah perbuatanmu kepada Tuhan
- ❖ Maka telaksanalah segala rencanamu
- ❖ Melakukan segala upaya dengan nyakin
- ❖ Selalu menggunakan akal pikiran dalam menghadapi masalah
- ❖ Dan jangan berputus asa menghadapi kegagalan
- ❖ Kegagalan bukanlah suatu dalil untuk tetap melangkah dengan gontai, namun lebih merupakan suatu cermin untuk semakin pasti dalam meraih masa depan yang gemilang
- ❖ Sekali kita ingin percayakan diri, tak jarang kita mengalami kurang percaya diri

PERSEMBAHAN

- ❖ Yesus Kristus atas segala campur tangan- MU
- ❖ Bunda Maria
- ❖ Ibuku Martina Sri Wigati untuk semua doa, kerja keras, pengorbanan cinta dan kasih sayang yang melimpah sehingga menjadikanku seperti ini
- ❖ `Trima kasih, aku mencintai dan menyanyangi ibuku selamanya
- ❖ Kakak-kakakku terkasih : Mbak Yanti & Mas Bardi, Mas Heri & Mbak Atik, Mbak Tutik atas doa, dukungan dan perhatiannya
- ❖ Ponakanku Alfon dan Berto yang imut-imut dan lucu
- ❖ Ayahku yang telah dipanggil Tuhan, yang akan selalu kusanyangi dan kukenang selalu
- ❖ Buat diriku sendiri * akhirnya aku lulus juga*

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 22 Mei 2004

Penulis



Yuli Yanti Utari

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus dan Bunda Maria atas kasihnya, penulis mengucapkan syukur dan pujian bahwa berkat bimbingannya, penulis dapat menyelesaikan tugas penelitian ini hingga skripsi dengan judul “ Evaluasi Terhadap Prosedur Penyusunan Anggaran “.

Penyusunan skripsi ini ditunjukkan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Pendidikan pada Program Studi Pendidikan Akuntansi, selain itu diharapkan memberikan manfaat bagi semua pihak.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada pihak yang telah mendorong dan membantu baik teknis maupun non teknis, material maupun moral dalam penelitian ini.

1. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Unnesitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2. Ketua Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
3. Ketua Program Studi Pendidikan Akuntansi Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
4. Bapak S. Widanarto P., S.Pd., M.Si. selaku pembimbing I yang selalu membimbing penulis dengan penuh kesabaran, tenaga maupun pikiran dari permulaan sampai selesainya skripsi ini
5. Bapak L. Saptono, S.Pd., M.Si. sebagai pembimbing II yang selalu membimbing penulis dengan penuh kesabaran, tenaga maupun pikiran dari permulaan sampai selesainya skripsi ini

6. Ibu E. Catur Rismiati, S.Pd., M.A. yang bersedia mendampingi penulis dalam mempertanggung jawabkan skripsi ini
7. Ibu Rita Eny, S.Pd., yang telah berkenan membantu dalam menyelesaikan skripsi ini
8. Segenap Dosen-dosen Program Studi Pendidikan Akuntansi yang telah membagikan ilmunya
9. Bapak YG. Mujiyanto terima kasih telah meluangkan waktu untuk membantu penulis dalam memperoleh data-data penelitian
10. Ibu Martina Sri Wigati di rumah yang selalu berdoa, bekerja tanpa kenal lelah dan memberikan cinta serta kasih sayang untuk keberhasilanku
11. Kakak-kakakku Mbak Yanti & Mas Bardi, Mas Heri & Mbak Atik dan Mbak Tutik yang selalu memberikan perhatian dan memberikan dorongan padaku
12. Ponakanku Alfon dan Berto yang lucu-lucu
13. Sahabat-sahabatku Santi dan Riris semoga persahabatan kita tetap erat selamanya, terima kasih atas persahabatan yang kita jalin selamanya
14. Sahabat-sahabatku Ika, Adel dan Sisil semua Anggota PAK 98 trima kasih untuk persahabatan kita selamanya
15. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, Tuhan pasti memberikan balasan yang melimpah atas budi baik anda

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna, namun penulis berharap semoga karya ini memberi manfaat

Penulis

Yuli Yanti Utari

ABSTRAK
EVALUASI TERHADAP PROSEDUR PENYUSUNAN ANGGARAN
STUDI KASUS PADA CV. AGRO MANDIRI

Yuli Yanti Utari
981334039
Universitas Sanata Dharma

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah prosedur penyusunan anggaran perusahaan sudah tepat atau belum. Fokus penelitian ini adalah prosedur penyusunan anggaran penjualan, anggaran produksi dan anggaran biaya umum dan administrasi.

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Desember – Januari 2003- 2004. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan : (a). Mendeskripsikan langkah-langkah penyusunan anggaran, yaitu (1). Menyusun ramalan penjualan, (2). Membuat anggaran penjualan, (3). Menyusun rencana produksi, (4). Membuat anggaran biaya umum dan administrasi. (b). Membuat analisis kritis tentang evaluasi penyusunan anggaran sudah tepat atau belum dengan membandingkan antara penyusunan anggaran perusahaan dengan kajian teori. (c). Membuat analisis kritis tentang prosedur penyusunan anggaran dengan membandingkan kajian teori dengan perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1). Berdasarkan langkah-langkah penyusunan anggaran diperoleh hasil bahwa (a). Ramalan penjualan produk tahun 2003 (Rp. 873.182.500) dan Rencana penjualan produk tahun 2003 (Rp. 873.250.000). (b). Rencana produksi tahun 2003 (Rp.936.316.000) dan Realisasi produk tahun 2003 (Rp. 936.500.000). (c). Anggaran biaya produksi memperlihatkan rencana kuantitas kebutuhan bahan baku tahun 2003 (Rp. 662.620,3692) dan Realisasi kebutuhan bahan baku tahun 2003 (Rp. 663. 540, 3692). (2). Berdasarkan analisis kritis evaluasi penyusunan anggaran perusahaan tidak membuat ramalan penjualan, anggaran biaya umum dan administrasi. (3). Berdasarkan analisis kritis tentang prosedur penyusunan anggaran tidak menyusun ramalan penjualan dan identifikasi dalam biaya semi variabel, sehingga tidak melakukan pemisahan. Prosedur penyusunan anggaran yang dilakukan” Agro Mandiri” belum tepat. Hal ini dapat dibuktikan melalui prosedur penyusunan anggaran yang ada diperusahaan. Perusahaan belum memiliki ramalan penjualan, anggaran biaya umum dan administrasi.

ABSTRACT
AN EVALUATION OF BUDGETING PROCEDURES
A CASE STUDY AT “CV. AGRO MANDIRI”

Yuli Yanti Utari
981334039
Sanata Dharma University

This research was aimed to know whether or not the company's budgeting procedures had been appropriate. This research focused on budgeting procedure of sales budget, production budget, and general and administration cost budget.

This research was conducted from December 2003 to January 2004. The techniques of collecting data used in this research were interviews, observation and documentation. The data analysis technique used were following these steps : (a) Describing steps of budgeting procedures, that were: 1) Organizing sales forecast, 2) Conducting sales budget, 3). Organizing production plan, (4) Conducting general and administration cost budget. (b) Doing a critical analysis about whether or not the evaluation on budgeting procedures were appropriate by comparing between company's budgeting procedures and theoretical examination. (c) Conducting critical analysis about budgeting procedures comparing with theoretical examination.

The result of this research showed that (1) Based on the steps of budgeting procedures it was known that (a) Product sales forecast in the year 2003 (Rp. 873.182.500) and product sales plan in the year 2003 (Rp. 873.250.000). (b) production plan in 2003 (Rp. 936.316.000) and production realization in 2003 (Rp. 936.500.000). (c) production cost budget showed the need of raw material in 2003 (Rp. 662.620, 36920) and the realization of raw material needed in 2003 (Rp. 663.540,3692). (2) Based on the critical analysis in evaluation of company's budgeting procedures, they did not make sales forecast, general and administration cost budget, (3). Based on the critical analysis about budgeting procedures the company did not compose sales forecast and identify semi-variable cost. So, it did not carry out separation. The budgeting procedures conducted by “ Agro Mandiri “ company was not appropriate. It could be proved by the budgeting procedures existed in company. The company has not had the sales forecast, general and administration cost.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK.....	ix
<i>ABSTRACT</i>	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
BAB I. Pendahuluan	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	2
C. Batasan Masalah	3
D. Tujuan Penelitian	3
E. Manfaat Penelitian	3
F. Sistematika penelitian	4



BAB II. Kajian Pustaka	
A. Pengertian Perencanaan	8
B. Pengertian Pengendalian	11
C. Pengertian Perencanaan Dan Pengendalian Laba	13
D. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Laba	22
BAB III. Metode Penelitian	
A. Jenis Penelitian	38
B. Waktu dan Tempat Penelitian	38
C. Subyek Penelitian	38
D. Obyek Penelitian	38
E. Data Yang Dicari	39
F. Teknik Pengumpulan Data	39
G. Analisis Data	40
BAB IV. Gambaran Umum Perusahaan	
A. Sejarah Berdirinya Perusahaan	45
B. Lokasi Perusahaan	46
C. Struktur Organisasi	47
D. Produksi	50
E. Pemasaran Hasil Produksi	63
BAB V. Analisis Data Dan Pembahasan	
A. Analisis Data	65
B. Pembahasan	78

BAB VI Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian Dan Saran

A. Kesimpulan	82
B. Keterbatasan Penelitian	83
C. Saran	83

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel IV. A	Gambar Proses Produksi Jamur CV. Agro Mandiri
Tabel IV. B	Data Penjualan Tahun 1999-2002 CV. Agro Mandiri
Tabel V. A.1	Data Penjualan Tahun 1999-2002 CV. Agro Mandiri
Tabel V. A. 2	Ramalan Penjualan Produk Tahun 2003
Tabel V. A. 3.....	Rencana Penjualan Produk Tahun 2003
Tabel V. A. 4	Rencana Produksi Tahun 2003
Tabel V. A. 5	Realisasi Produksi Tahun 2003
Tabel V. A. 6	Data Volume Produksi Tahun 1999- 2002.
Tabel V. A. 7	Rencana Kuantitas Kebutuhan Bahan Baku Tahun 2003
Tabel V. A. 8	Rencana Kuantitas Kebutuhan Bahan Baku Tahun 2003
Tabel V. A. 9	Realisasi Kebutuhan Bahan Baku Tahun 2003
Tabel V. A. 10.....	Evaluasi Penyusunan Anggaran
Tabel V. A. 11	Prosedur Penyusunan Anggaran

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam dunia usaha tidak akan terlepas dari tujuan atau sasaran suatu perusahaan didirikan. Untuk mencapai tujuan atau sasaran tersebut dibutuhkan kegiatan-kegiatan yang dapat menunjang terwujudnya tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan semula. Dalam pengelolaannya kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Kegagalan dalam pelaksanaan salah satu kegiatan akan mempunyai akibat terhadap pelaksanaan kegiatan yang lain dalam perusahaan tersebut.

Kegiatan-kegiatan yang ada dalam perusahaan sangat penting untuk mencapai tujuan atau sasaran perusahaan. Salah satu tujuan atau sasaran perusahaan adalah memperoleh laba atau keuntungan agar perusahaan tetap dapat hidup dan beroperasi. Untuk mencapai tujuan atau sasaran tersebut dibutuhkan perencanaan yang baik, koordinasi kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dengan baik berdasarkan rencana semula, dan pengendalian yang baik terhadap kegiatan-kegiatan tersebut. Ketiganya saling berkaitan dan tidak dapat dipisah-pisahkan satu sama lainnya. Salah satu elemen dalam perencanaan yang baik adalah adanya suatu sistem yang berpusat pada perencanaan jangka panjang. Perencanaan jangka panjang tersebut didukung oleh perencanaan jangka pendek yang mencakup pengembangan atas program-program operasi untuk menjamin tercapainya pelaksanaan yang efektif dari tujuan laba jangka panjang dengan mengakui adanya keterbatasan dan kesempatan-kesempatan dari lingkungan perusahaan saat ini.

Perencanaan jangka pendek tersebut juga sebagai perencanaan laba yang membantu manajemen dalam merevisi dan mengubah rencana sampai dicapai suatu yang diterima. Salah satu alat bagi manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan, koordinasi, dan pengendalian adalah anggaran. Anggaran mengajarkan pada pihak manajemen untuk merencanakan di muka dan hal ini merupakan sebuah faktor nyata dalam mencapai sukses bagi perusahaan. Semua pimpinan harus sudah merencanakan kondisi untuk dicapai dan untuk diperbaiki serta tingkat hingga di mana hal tersebut dilaksanakan perlu disajikan secara teratur.

Anggaran sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan, koordinasi, dan pengendalian, sampai tingkat persetujuan dari manajemen, anggaran merupakan fungsi perencanaan, tetapi setelah anggaran disetujui fungsi anggaran berubah menjadi suatu alat pengendalian.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk membahas anggaran sebagai alat manajemen dengan mengangkat judul “Evaluasi Terhadap Prosedur Penyusunan Anggaran Pada “ CV. Agro Mandiri”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka akan dibahas adalah sebagai berikut :

Apakah prosedur penyusunan anggaran pada CV. Agro Mandiri sudah tepat ?

C. Batasan Masalah

Berhubung adanya keterbatasan waktu, biaya, tenaga dan kemampuan penulis dan banyaknya prosedur yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam rangka menyusun anggaran . Maka penulis membatasi prosedur penyusunan anggaran operasional yaitu meliputi anggaran penjualan, anggaran produksi, serta anggaran biaya umum dan administrasi.

D. Tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah prosedur penyusunan anggaran pada CV. Agro Mandiri sudah tepat.

E. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi :

1. Manajemen

Sebagai bahan masukan untuk mengelola perusahaan terutama dalam hal penyusunan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba perusahaan.

2. Pembaca

Sebagai tambahan perbendaharaan bacaan ilmiah .

3. Penulis

1. Sebagai penerapan langsung dari teori yang pernah penulis terima dibangku kuliah dalam situasi yang nyata.
2. Memperluas pengetahuan penulis di lingkungan perusahaan khususnya dalam anggaran.

4. Bagi Sanata Dharma

Menambah referensi kepustakaan dan dapat digunakan bagi pihak-pihak yang ingin mempelajari tentang anggaran perusahaan sebagai kontrol dalam kegiatan perusahaan.

F. Sistematika Penelitian

Untuk memperoleh gambaran secara singkat mengenai isi skripsi ini, maka garis besar masalah pokok yang penulis bahas dalam tiap bab adalah sebagai berikut:

BAB I. PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penelitian.

BAB II. KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab ini berisi teori-teori yang menjelaskan mengenai pengertian perencanaan dan pengendalian secara umum serta arti pentingnya perencanaan dan pengendalian laba perusahaan. Dalam bab ini juga diuraikan mengenai anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba dalam perusahaan, selanjutnya untuk lebih dapat memahami fungsi anggaran tersebut, maka akan diuraikan mengenai pengertian dan jenis-jenis anggaran serta prosedur penyusunan anggaran dan yang terakhir bab ini menguraikan evaluasi pelaksanaan anggaran.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai jenis penelitian, waktu dan tempat, subjek penelitian, objek penelitian, data yang dicari, teknik pengumpulan data, analisis data.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai sejarah berdirinya perusahaan, lokasi perusahaan, struktur organisasi, produksi, pemasaran hasil produksi.

BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai analisis data dan pembahasan

BAB VI KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Setiap perusahaan didirikan dan dikelola dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Suksesnya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak terjadi secara kebetulan. Semua itu hanya dapat dicapai melalui usaha yang dilakukan secara terencana, terkoordinir, dan melakukan pengendalian secara efektif terhadap seluruh kegiatan yang dilakukan oleh orang-orang atau bagian-bagian yang telah diberikan tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

Dalam usaha untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus merencanakan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukannya, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan berdasarkan rencana yang telah ditetapkan, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan tersebut. Ketiga fungsi ini saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya dalam setiap kegiatan perusahaan. Rencana yang tidak baik akan menyebabkan pengendalian yang dilakukan berdasarkan rencana tersebut menjadi kurang memuaskan, demikian sebaliknya.

Salah satu alat yang penting bagi manajemen dalam melakukan fungsi-fungsi tersebut di atas adalah anggaran. Selain itu, dibutuhkan pula struktur organisasi yang baik agar fungsi-fungsi tersebut dapat dilaksanakan dengan baik pula. Sebelum membicarakan lebih jauh mengenai anggaran, dalam bab ini akan diuraikan mengenai struktur organisasi yang baik.

Kata organisasi mengandung dua pengertian : pengertian yang pertama adalah organisasi sebagai suatu lembaga, sedangkan pengertian yang kedua menunjukkan

pengertian proses pengorganisasian itu sendiri, yang menurut pendapat G. R. Terry (1985), diterjemahkan oleh Drs. Winardi (1970:171).

Pengorganisasian berarti penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai macam aktivitas yang dianggap perlu untuk mencapai tujuan-tujuan, menyuruh orang melaksanakan aktivitas-aktivitas tersebut, diusahakan agar faktor-faktor lingkungan cocok, yang diserahkan pada setiap individu yang ditugaskan melaksanakan setiap aktivitas masing-masing.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengorganisasian adalah cara mengatur dan membagi pekerjaan diantara anggota-anggota organisasi, sehingga tujuan organisasi tersebut memerlukan suatu mekanisme koordinasi yang harmonis yang dikenal dengan nama “ STRUKTUR ORGANISASI “.

Struktur organisasi mempunyai arti yang penting untuk terciptanya suatu sistem anggaran yang terkoordinir dan efisien. Pentingnya struktur organisasi ini dapat dilihat dari pernyataan Glenn. A Welsch (1985) diterjemahkan oleh R. A. Fadly dan Drs. Bec .Tien Kartini Raf (1985:51).

Suatu program perencanaan dan pengendalian laba harus didasarkan pada struktur organisasi yang sehat bagi perusahaan dan menunjukkan secara jelas lini-lini (garis-garis) wewenang dan tanggung jawab.

Struktur organisasi yang sehat harus dapat menunjukkan secara jelas batas-batas wewenang dan tanggung jawab setiap anggota organisasi. Walaupun demikian tidak boleh bersifat kaku, seperti yang dinyatakan oleh Willson dan Cambell (1986), diterjemahkan oleh Dra. Tjintjin Fenix Tjendera (1986:29).

Setiap rencana organisasi haruslah fleksibel, sehingga dapat diubah untuk memenuhi perubahan kebutuhan-kebutuhan lingkungan dimana perusahaan beroperasi.

Penetapan batas-batas wewenang dan tanggung jawab dalam struktur organisasi dimaksudkan agar pelaksana dapat memiliki kebebasan untuk mengambil keputusan dalam ruang lingkupnya. Struktur organisasi berdasarkan akuntansi pertanggung

jawaban menyatakan pendelegasian pengambilan keputusan ini, menurut Glenn A Welsch (1985), diterjemahkan oleh R.A. Fadly dan Drs. Bec. Tien Kartini (1985:54) pusat-pusat pertanggung jawaban dikelompokkan menurut luas tanggung jawab adalah sebagai berikut:

1. Pusat biaya : suatu pusat tanggung jawab dimana manajer bertanggung jawab atas biaya terkendali yang dikeluarkan dalam sub unit, tetapi tidak bertanggung jawab dalam arti keuangan, atas laba atau investasi dalam pusat ini. Pusat tanggung jawab yang lebih rendah dan lebih kecil cenderung menjadi pusat-pusat biaya.
2. Pusat laba: suatu pusat tanggung jawab di mana manajer bertanggung jawab atas pendapatan dan biaya.
3. Pusat investasi: pusat tanggung jawab di mana manajer bertanggung jawab atas pendapat, biaya (laba), dan jumlah-jumlah kekayaan yang ditanam dalam aktivitas-aktivitas yang digunakan oleh pusat ini.

A. Pengertian Perencanaan

Terdapat banyak definisi perencanaan yang telah dikemukakan oleh berbagai penulis buku. Berikut ini akan diuraikan definisi perencanaan dari dua penulis, menurut Horngen (1981:236) “ *Planning means deciding on objectives and the means for their attainment.*” Sedangkan menurut Matz dan Usry (1980:2) *Planning is a process of sensitizing and organization to external opportunities and threats of determining desire and possible objectives and of the playing resources to match to objectives.*

Dari definisi di atas disimpulkan bahwa perencanaan merupakan suatu proses penetapan tujuan yang dihendaki dan dapat dicapai oleh perusahaan dan penetapan sarana untuk dapat mencapainya, dengan mempertimbangkan kesempatan dan ancaman dari luar dan dengan memanfaatkan sumber-sumber yang sesuai dengan tujuan. Manfaat perencanaan yang baik adalah untuk menyatukan tindakan, mengurangi resiko, menekankan tercapainya tujuan, menyederhanakan koordinasi, mempermudah pengendalian, menciptakan kesempatan baru, dan menggairahkan organisasi.

Salah satu elemen dalam penentuan perencanaan yang baik adalah adanya suatu sistem rencana yang berpusat pada perencanaan jangka panjang atau perencanaan strategi. Pengertian mengenai perencanaan strategi tersebut menurut Anthony, Dearden, dan Bedford (1984:14) adalah sebagai berikut:

Strategi planning and control refers to the explicit process of developing organization wide statements of policy, strategies of policy, strategies and goals so communicated that various part of the organization function a unified whole to attain them.

Perencanaan strategi bisa dikatakan sebagai suatu proses yang berhubungan dengan perumusan rencana-rencana jangka panjang, dan berbagai jenis kebijakan yang dapat mengubah sifat maupun arah organisasi.

Menurut Nugroho Wijayanto (1985:143-144) rencana strategis memiliki berbagai karakteristik sebagai berikut:

1. Berkaitan erat dengan pernyataan yang bersifat mendasar dan fundamental, seperti : apa yang menjadi kegiatan utama perusahaan dan apa yang harus dikerjakan untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Memberikan dasar bagi penyusunan rencana yang lebih terperinci dan keputusan manajerial sehari-hari.
3. Mempunyai jangka waktu yang lebih panjang dibandingkan dengan bentuk perencanaan lainnya, biasanya 5 sampai 10 tahun.
4. Dapat menciptakan rasa kebersamaan dan daya gerak pada tindakan dan keputusan organisasi sepanjang waktu.
5. Merupakan suatu aktifitas tingkat tinggi, dimana perumusannya melibatkan manajemen tingkat puncak.

Perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang tersebut perlu didukung oleh perencanaan jangka pendek, yang biasanya berhubungan dengan satu atau dua tahun. Perencanaan jangka pendek menurut James D. Wilson dan John B. Cambell (1986) diterjemahkan oleh Dra. Tjintjin Fenix Tjendera (1986:197), adalah:

Perencanaan jangka pendek merupakan rencana terperinci yang mencakup perkembangan program-program operasi yang bekerja untuk menjamin adanya implementasi secara efektif dari tujuan laba jangka panjang tetapi mengakui adanya pembatasan-pembatasan dan kesempatan dari sumber-sumber dan lingkungan perusahaan yang terdapat pada saat sekarang.

Perencanaan jangka pendek tersebut juga sebagai perencanaan laba, yang merupakan suatu proses berulang-ulang yang membantu manajemen merevisi dan mengubah rencana sehingga dicapai suatu yang dapat diterima lebih lanjut, James

D. Wilson dan John B. Cambell (1986) diterjemahkan Dra. Tjintjin Fenix Tjendera (1986: 197) menyatakan bahwa:

Perencanaan laba telah didefinisikan oleh berbagai pihak berwenang sebagai proses pengembangan rencana-rencana terperinci untuk jangka waktu tertentu yang dekat di masa yang akan datang, dan mengintegrasikan rencana-rencana ini menjadi suatu kesatuan yang komprehensif.

Perencanaan laba sangat penting artinya bagi suatu perusahaan, karena ukuran yang sering kali untuk menilai manajemen perusahaan dalam menjalankan perusahaan yang dipimpinnya adalah laba yang diperoleh perusahaan tersebut. Perencanaan laba tahunan inilah yang disebut dengan anggaran. Sampai dengan tahap persetujuan manajer, anggaran didominasi oleh fungsi perencanaan. Akan tetapi setelah anggaran tersebut disetujui, anggaran menjadi suatu alat pengendalian.

B. Pengertian Pengendalian

Terdapat definisi mengenai pengendalian yang telah dikemukakan oleh berbagai penulis buku, menurut Glenn A. Welsch (1985) diterjemahkan oleh R.A. Fadly dan Dra. Bec. Tien Kartini Raf (1985:25):

Pengendalian dapat didefinisikan dengan ringkas sebagai tindakan yang diperlukan untuk menyakinkan bahwa tujuan, rencana dan standar-standar sedang dicapai.

Sedangkan menurut Charles T. Horngren (1981:25):

Controlling means implementation of plans and the use of feedback so that objectives are optimally attained.

Dari kedua definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kegiatan pengendalian dibutuhkan untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Pengendalian dibutuhkan untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan pengendalian tidak dapat dilakukan tanpa adanya perencanaan, tetapi rencana dapat dilaksanakan tanpa adanya pengendalian yang efektif harus bersandar pada perencanaan manajemen yang matang, di samping didasarkan pada konsep umpan balik yang memerlukan pengukuran "*performance*" dan tindakan koreksi yang tepat dan cepat.

Dalam suatu perusahaan atau organisasi yang kecil, manajer atau pemilik perusahaan tersebut dapat mengendalikan sendiri semua operasinya. Dengan berkembangnya semua operasi perusahaan memerlukan suatu cara pengendalian yang lain untuk mengelola perusahaan secara efektif, yaitu apa yang disebut sebagai pengendalian akuntansi. Pengendalian akuntansi mencakup semua aspek dari transaksi-transaksi keuangan yang terutama mempunyai fungsi untuk menjaga harta yang dimiliki perusahaan dan menguji keakuratan serta keandalan data akuntansi yang digunakan dalam laporan keuangan tahunan perusahaan tersebut. Pengendalian akuntansi yang diintegrasikan ke dalam pengendalian operasional, akan menyediakan suatu alat atau sarana yang ampuh bagi pimpinan perusahaan untuk merencanakan dan mengarahkan perusahaan yang dipimpinnya.

Keefektifitas pengendalian melalui sistem anggaran sebagian besar tergantung pada kualitas anggaran yang dibuat dan juga tergantung pada orang-orang yang bertanggung jawab untuk melaksanakan anggaran tersebut dan bukan hanya tergantung pada sistem itu sendiri.

Dalam mempersiapkan suatu anggaran , pihak manajemen perlu meminta bantuan sepenuhnya serta melakukan kerjasama yang baik dengan pihak-pihak yang akan melaksanakan anggaran tersebut. Keterangan terperinci mengenai bagai mana angka-angka tersebut dianggap akan dapat dicapai perlu dikomunikasikan. Dalam hal ini angka-angka yang dianggarkan harus dibuat dan dikoordinasikan oleh orang-orang yang berkompeten yang bekerja sama dengan manajemen, karena anggaran dan standar yang disusun dengan kurang baik malahan akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

C. Pengertian Perencanaan dan Pengendalian Laba

Perencanaan laba merupakan proses pengembangan rencana-rencana jangka pendek secara rinci dan mengintegrasikan semua rencana menjadi suatu kesatuan yang menyeluruh. Pengembangan rencana-rencana tersebut dilaksanakan melalui suatu proses, yaitu mencapai rencana yang wajar, mengukur pelaksanaan yang sebenarnya terhadap rencana tersebut. Jadi dalam proses perencanaan laba tercakup pula proses pengendalian.

Perencanaan laba diarahkan pada sasaran akhir perusahaan karena itu biasanya mencakup unsur-unsur yang penting, misalnya; penghasilan, biaya, sumber keuangan dan tenaga kerja. Untuk itu, anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian merupakan salah satu alat yang paling baik untuk mengarahkan pada sasaran atau tujuan akhir perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perencanaan laba memberikan cara pendekatan yang sistematis mengenai permasalahan yang menyangkut perolehan laba, meningkatkan prestasi, penilaian

semua segi perusahaan untuk mengarahkan modal ke saluran-saluran yang menguntungkan .

Pada akhirnya, rencana perusahaan akan dinyatakan dengan satuan uang, seperti dinyatakan oleh James D. Wilson dan John B. Cambell (1986) diterjemahkan Dra. Tjintjin Fenix Tjendera (1986:205) rencana akan diiktisarkan dalam berikut.

1. Laporan pendapatan dan biaya yang direncanakan.
2. Laporan sumber-sumber dan penggunaan kas yang direncanakan .
3. Laporan posisi keuangan yang direncanakan.

Iktisar-iktisar tersebut di atas didukung dengan rincian dari rencana-rencana yang ada atau anggaran-anggaran yang terdiri dari anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran bahan atau persediaan , anggaran pembelian, anggaran tenaga kerja, anggaran harga pokok penjualan, anggaran untuk biaya operasi yang terdiri dari biaya pemasaran dan biaya administrasi, anggaran pendapatan non operasi serta anggaran pengeluaran modal.

Dalam pengambilan keputusan jangka pendek, manajemen memerlukan informasi akuntansi diferensial sebagai satu dasar pemilihan alternatif. Dalam penyusunan anggaran, manajemen memerlukan informasi akuntansi untuk mempertimbangkan berbagai dampak terhadap laba akibat dipilihnya suatu alternatif. Laba perusahaan dalam jangka pendek dipengaruhi oleh pendapatan, biaya variabel dan biaya tetap.

Perencanaan laba jangka pendek dilaksanakan oleh manajemen dalam proses penyusunan anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran, manajemen selalu dihadapkan pada pemilihan alternatif tindakan yang harus dipertimbangkan

dampaknya terhadap laba perusahaan. Manajemen akan dihadapkan pada pemilihan alternatif apakah harga jual produk dalam tahun anggaran yang akan datang perlu diturunkan untuk mengungguli posisi persaingan di pasar. Jika harga jual produk diturunkan kemungkinan yang akan terjadi adalah volume penjualan akan naik. Jika volume penjualan naik, anggaran biaya di masa yang akan datang akan naik pula. Untuk dapat memilih alternatif penurunan harga jual produk tersebut, manajemen memerlukan informasi dampak perubahan harga jual produk, volume penjualan dan biaya terhadap laba perusahaan dalam tahun anggaran yang akan datang. Dengan mengetahui dampak terhadap laba, setiap tindakan perlu dipertimbangkan. Manajemen akan memiliki dasar yang kuat untuk memilih, sehingga ia mampu mengambil keputusan secara ekonomis rasional.

Untuk memenuhi tujuan perusahaan manajemen perlu:

1. Mencari laba

Mencari laba menurut pendapat Drs. Gunawan Adisaputra, M.B.A dan Drs. Marwan Asri, M.B.A. (1996:72-79)

Misal perusahaan merencanakan laba perusahaan Rp 200.000

a. Anggaran penjualan

PT. Topan Utara
Anggaran Penjualan
1 Januari – 31 Desember 1984

Produk	Unit	Harga jual per unit	Total penjualan	Realisasi
A	20.000	Rp. 20,00	Rp. 400.000	
B	30.000	30,00	900.000	
C	50.000	15,00	900.000	
D	5.000	50,00	250.000	
Jumlah	105.000		Rp.2.300.000	

b. Anggaran produksi

PT. Topan Utara
 Anggaran Produksi
 1 Januari – 31 Desember 1984

	Produk				Realisasi
	A	B	C	D	
- Jumlah yang direncanakan untuk di jual	20.000	30.000	50.000	5.000	
- Pesediaan akhir	5.000	5.000	10.000	500	
- Total kebutuhan	25.000	35.000	60.000	5.500	
- Persediaan awal	3.000	2.000	8.000	1.000	
- Jumlah Produksi	22.000	33.000	52.000	4.500	

c. Anggaran – anggaran bahan mentah

PT. Topan Utara
 Anggaran Kebutuhan Bahan Mentah
 1 Januari – 31 Desember 1984

Bahan Mentah	Produk				Jumlah kebutuhan bahan mentah	Realisasi
	A	B	C	D		
X	11.000	33.000	–	9.000	53.000	
Y	22.000	–	52.000	9.000	83.000	
Z	11.000	66.000	104.000	4.500	185.500	

Setelah dibuat rencana kebutuhan bahan mentah, maka jumlah bahan mentah yang harus dibeli dapat disusun dalam bentuk anggaran pembelian dengan memperhatikan persediaan awal dan akhir.

PT. Topan Utara
 Anggaran Pembelian
 1 Januari – 31 Desember 1984

Bahan Mentah	Kebutuhan			Persediaan awal	Jumlah pembelian (unit)	Harga pembelian	Anggaran pembelian	Realisasi
	Produksi	Persediaan akhir	Jumlah					
X	53.000	2.000	55.000	3.000	52.000	4,00	208.000	
Y	83.000	5.000	88.000	10.000	78.000	2,00	156.000	
Z	185.000	20.000	205.500	20.000	185.500	1,00	185.500	
umlah							549.500	

d. Anggaran tenaga kerja

PT. Topan Utara
 Anggaran Tenaga Kerja
 1 Januari – 31 Desember 1984

Produk	Jumlah yang diproduksi	DLH per unit	Total DLH	Upah per DLH	Anggaran Biaya TK	Realisasi
A	22.000	1,0	22.000	Rp. 2,00	Rp. 44.000	
B	33.000	2,5	82.500	2,00	165.000	
C	52.000	0,5	26.000	2,00	52.000	
D	4.500	2,5	11.250	2,00	22.500	
Jumlah			141.750		Rp. 283.500	

e. Anggaran biaya-biaya pabrik

PT. Topan Utara
 Anggaran biaya-biaya pabrik
 1 Januari – 31 Desember 1984

Keterangan	Jumlah	Realisasi
Gaji supervisor	50.000	
Biaya administrasi pabrik	26.400	
Upah lembur	60.000	
Tenaga / buruh tidak langsung	37.500	
Supplies	19.800	
Reparasi dan pemeliharaan	43.500	
Penyusutan	39.300	
Pajak kekayaan	4.000	
Asuransi kekayaan	3.000	
Jumlah	Rp.283.500	

f. Anggaran persediaan

PT. Topan Utara
 Anggaran Persediaan Akhir Barang Jadi
 31 Desember 1984

Produk	Jumlah (unit)	Harga per (unit)	Jumlah (rupiah)	Realisasi
A	5.000	Rp. 8,50	Rp. 42.500	
B	5.000	16,00	80.000	
C	10.000	6,00	60.000	
D	500	23,00	11.500	
Jumlah			Rp. 194.000	

Seterusnya disusun pula anggaran persediaan akhir untuk bahan mentah, supplier kantor dan parts dan barang setengah jadi. Sehingga bentuk anggaran persediaan yang terakhir (secara keseluruhan) adalah :

PT. Topan Utara
Anggaran Persediaan
31 Desember 1984

Keterangan	Jumlah	Realisasi
Bahan mentah	Rp.38.000	
Supplies and parts	4.000	
Barang setengah jadi	60.000	
Barang jadi	194.000	
Jumlah	Rp. 296.000	

g. Anggaran pengeluaran modal

PT. Topan Utara
Anggaran Pengeluaran Modal
1 Januari – 31 Desember 1984

Keterangan	Jumlah	Realisasi
Bangunan gedung	Rp. 20.000	
Mesin dan Peralatan	32.500	
Jumlah	Rp. 52.500	

h. Anggaran biaya-biaya operasi

PT. Topan Utara
 Anggaran Biaya-biaya Operasi
 1 Januari – 31 Desember 1984

Keterangan	Biaya-biaya penjualan	Biaya-biaya umum dan administrasi	Biaya finansial	Realisasi
Gaji pegawai	Rp. 24.000	Rp. 30.000	—	
Gaji salesman	145.000	—	—	
Komisi	17.500	—	—	
Advertensi	20.000	—	—	
Bad debts	—	10.000	—	
Biaya perjalanan	120.000	2.500	—	
Sewa	12.000	3.000	—	
Supplier	4.000	7.000	—	
Biaya bunga	—	—	1.900	
Potongan penjualan	—	—	18.000	
Jumlah	Rp. 342.500	Rp. 52.500	Rp. 19.900	

i. Perkiraan harga pokok penjualan

PT. Topan Utara
 Perkiraan Harga Pokok Penjualan
 1 Januari – 31 Desember 1984

Bahan Mentah		Realisasi
Persediaan awal 1984	Rp. 52.000	
Pembelian	549.500	
Total Persediaan	601.500	
Persediaan Akhir 1984	38.000	
Digunakan untuk produksi	563.500	
Tenaga Kerja Langsung	283.500	
Biaya-biaya pabrik	283.500	
	1.130.500	
Ditambah : WIB, 31 Des 1984	60.000	
Total	1.190.500	
Dikurangi : WIB 1 Jan 1984	60.000	
	1.130.500	
Ditambah : FG 1 Jan 1984	128.500	
Total	1.259.000	
Dikurangi : FG 1 Jan 1984	194.000	
Perkiraan Harga Pokok Penjualan	1.065.000	

WIP: *Work in process* (barang setengah jadi)

F. G: *Finished Goods* (barang jadi)

j. Anggaran pendapatan dan biaya lain-lain

PT. Topan Utara
Anggaran Pendapatan dan Biaya lain-lain
1 Januari – 31 Desember 1984

Keterangan	Jumlah	Realisasi
Pendapatan lain-lain	Rp. 500	
Pendapatan bunga	37.120	
Jumlah	37.620	
Biaya lain-lain :		
Biaya bunga	3.750	
Pendapatan lain-lain	33.870	

k. Anggaran laporan rugi / laba

PT. Topan Utara
Anggaran Laporan Rugi / Laba
1 Januari – 31 Desember 1984

Keterangan	Jumlah	Realisasi
Penjualan	Rp. 2.300.000	
Harga pokok penjualan	1.065.000	
Pendapatan kotor	1.235.000	
Dikurangi :		
Biaya distribusi Rp. 342.500		
Biaya administrasi 52.500		
Biaya finansial 19.900		
	419.900	
Ditambah:		
Pendapatan lain-lain (bersih)	33.870	
Pendapatan bersih sebelum pajak	853.970	
Pajak pendapatan (20 %)	170.794	
Pendapatan bersih sesudah pajak	683.176	

2. Membandingkan perhitungan laba perusahaan dengan realisasi .

Dengan mengetahui selisih yang terjadi baik yang menguntungkan maupun yang tidak menguntungkan dengan menghitung laba perusahaan berdasarkan anggaran, maka batas toleransi 5% akan dikatakan efisien jika jumlah penyimpangan laba perusahaan yang dianggarkan dengan realita anggaran tidak melewati batas toleransi yang ditetapkan sebesar 5%.

3. Membandingkan realisasi anggaran dengan laba.

Untuk membandingkan antara realisasi dan rencana laba, penulis menggunakan batas toleransi 5%. Di mana jika terjadi selisih baik menguntungkan maupun merugikan tetapi masih ada dibawah batas toleransi 5%, maka rencana laba dan realisasi anggaran masih terkendali. Tetapi jika terjadi selisih baik yang menguntungkan maupun merugikan dan ada di atas batas toleransi 5%, maka rencana laba dan realisasi anggaran sudah tidak terkendali.

D. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba

1. Pengertian Anggaran

Menurut Hartanto.D (1973:135) Anggaran adalah suatu rencana tertulis dari kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh suatu organisasi selama jangka waktu tertentu. Anggaran merupakan rencana manajemen perusahaan, dan bukan hanya sekedar ramalan saja karena anggaran juga mempunyai pengertian akan adanya usaha untuk mencapai apa yang dianggarkan tersebut.

Sebagai mana yang didefinisikan oleh Anthony, Dearden, dan Bedford (1984:443) sebagai berikut:

A budget is a management plan, with the assumption that positive steps will be taken by the budgeter to make actual events correspond to the plan, whereas, a forecast is merely a prediction of what will most likely happen, carrying no implication that forecast will be realized.

Anggaran disusun dengan menggunakan berbagai estimasi, tetapi hal tersebut tidak berarti bahwa anggaran harus terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi, karena hal tersebut akan mengakibatkan anggaran akan kehilangan fungsinya sebagai alat pengendali. Hal ini dinyatakan oleh Anthony, Dearden, dan Bedford (1984:444) sebagai berikut :

All budget include elements of financial forecasting in the sense that the budgetee can not be held responsible for certain events that effect he or her ability to meet budgeted objectives. If however a budgetee can change the so-called budget each quarter without formal approval (or, if the formal approval is perfunctory), such a budget is essentially a financial forecast rather than a true budget. It can not be use for evaluation and control since, by the end of the year, actual results will always equal the revised budget.

Anggaran juga berguna sebagai alat koordinasi bagi kegiatan-kegiatan perusahaan dan dapat dialokasikan pada tiap-tiap unit perusahaan, di samping untuk perusahaan secara keseluruhan. Hal ini seperti dinyatakan oleh Horngren (1981) dalam bukunya yang berjudul *Cost Accounting A Managerial Emphasis*. Diterjemahkan oleh R. Soemita Adikoesoemah (1983:3)

Suatu budget adalah suatu pernyataan kuantitatif dari suatu rencana tindakan dan suatu bantuan untuk koordinasi dan pelaksanaan

2. Jenis Anggaran

Anggaran dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, seperti yang dikemukakan oleh Hantanto D (1973:122-124) yaitu sebagai berikut:

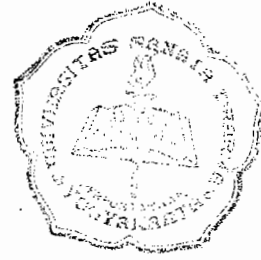
- a. *Appropriation budget*
- b. *Performance budget*
- c. *Fixed budget*
- d. *Flexible budget*

“*Appropriation Budget*” memberikan batasan maksimum pengeluaran yang boleh dilakukan. Pada umumnya anggaran ini digunakan oleh pemerintahan. Walaupun demikian dalam perusahaan untuk hal-hal tertentu seperti riset dan advertensi. Untuk perusahaan industri, jenis anggaran ini sangat terbatas kegunaannya.

“*Performance Budget*” merupakan anggaran yang didasarkan atas fungsi aktivitas dan proyek. Anggaran ini memberikan batas maksimum untuk setiap pos anggaran, seperti gaji dan biaya pengangkutan. Di sini perhatian ditunjukkan pada fungsi dan kegiatan yang harus dilakukan. Konsep ini memungkinkan dibuatnya penilaian biaya yang dihadapkan atas efisiensi mungkin terjadi.

“*Fixed Budget*” merupakan anggaran yang dibuat untuk tingkat atau volume kegiatan selama jangka waktu tertentu. Kata *Fixed* berarti bahwa anggaran ini disesuaikan dengan volume yang sesungguhnya, sehingga anggaran ini digunakan, jika diketahui secara pasti bahwa volume yang sesungguhnya dicapai tidak jauh berbeda dari yang direncanakan.

“*Flexible Budget*” untuk setiap tingkat atau volume kegiatan harus terdapat norma-norma untuk biaya yang diperlukan. Norma-norma ini merupakan patokan pengeluaran yang seharusnya pada masing-masing tingkat kegiatan. Anggaran ini merupakan sebuah deret dari beberapa anggaran untuk masing-masing tingkat atau volume yang berlainan.



3. Prosedur Penyusunan Anggaran

Berhasil atau tidaknya suatu program anggaran untuk sebagian besar tergantung dari berbagai target yang ditentukan. Target-target itu harus merupakan suatu yang secara pantas dapat dicapai, tetapi yang merupakan tantangan yang sesungguhnya. Target yang terlalu tinggi dan secara praktis tidak bisa dicapai hanya akan menghilangkan nafsu bekerja, sebaliknya target yang terlalu rendah, juga tidak ada gunanya, karena hanya berarti membuang-buang uang tanpa hasil. Oleh karena itu, target-target harus merupakan prestasi yang diharapkan dengan operasi yang efisien, didalam suatu tindakan yang diperkirakan akan berlangsung selama periode anggaran. Dalam penyusunan anggaran perlu adanya pedoman bagi para manajer, pengawas, dan pelaksana. Dalam suatu perusahaan selalu terdapat hubungan timbal balik antara kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Misalnya antara buruh yang dipekerjakan, bahan mentah yang dibeli, dan penjualan-penjualan yang dilakukan dan sebagainya, terdapat hubungan yang meskipun tidak perfek (misalnya, kita dapat membeli bahan mentah dalam kualitas yang melebihi kebutuhan produksi dan menimbunnya dalam gudang), tetapi yang dalam jangka panjang juga akan kembali (pada suatu waktu pembelian bahan mentah yang melebihi kebutuhan produksi akan diberhentikan karena tidak ekonomis lagi).

Demikian pula jika salah satu bagian terdapat batasan maka batasan ini juga membatasi kegiatan di bagian yang lain. Misalnya kurang bahan mentah akan membatasi volume produksi. Dalam keadaan normal yang menjadi *bottleneck* adalah penjualan, maka yang dijadikan *primary estimating factor* adalah penjualan.

Anggaran yang dipergunakan oleh perusahaan harus mempunyai kaitan satu dengan yang lain, artinya jika perusahaan merencanakan penjualan yang besar harus diikuti dengan produksi yang besar pula. Sehingga kegiatan awal dalam penyusunan anggaran perusahaan dimulai dari masalah yang berat yang dirasakan oleh perusahaan yang bersangkutan. Penyusunan anggaran perusahaan akan dimulai dengan membuat ramalan penjualan.

Ramalan penjualan dilakukan dengan memanfaatkan berbagai teknik ramalan, dengan cara mengumpulkan, menggunakan dan menganalisa data –data historis serta menginterpretasi peristiwa-peristiwa di masa mendatang, maka ramalan penjualan dapat dibuat.

Untuk menyusun didasarkan pada model yang memadai bagi perusahaan. Di dalam pemilihan model tersebut perlu dipertimbangkan antara lain ketepatan model yang disesuaikan situasi dan kondisi perusahaan. Tidak ada satu perusahaan pun yang tidak ingin sukses dan berkembang, untuk mencapai itu semua perlu adanya suatu cara yang tepat, sistematis dan dapat dipertanggung jawabkan. Untuk itu perlu adanya perkiraan yang mampu menggambarkan kebutuhan perusahaan sehingga dapat memperkirakan antara biaya yang dikeluarkan dengan kebutuhan yang diinginkan.

Teknik –teknik Ramalan Penjualan

Ramalan penjualan adalah proyek teknis dari pada permintaan langganan potensial suatu waktu tertentu dengan berbagai asumsi. Pengukuran dapat dilakukan dengan cara kuantitatif dan kualitatif.

1. Metode kuantitatif

1. Metode kuantitatif

Metode Statistik dan Matematik

Dengan metode ini unsur subyektivitas dapat ditekan sedikit mungkin karena perhitungan menggunakan analisa trend. Trend adalah gerakan yang berjangka, seolah-olah atau ombak dan cenderung menuju ke suatu arah, menaik atau menurun. Penerapan garis trend dilakukan dengan cara:

- a. Penerapan Garis Trend secara bebas, garis ini merupakan suatu cara penerapan garis trend tanpa menggunakan rumus matematik dan penggambaran garis sangat subyektif
- b. Penerapan Garis Trend dengan setengah rata-rata, metode ini unsur subyektivitas mulai ditinggalkan dan menggunakan rumus

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

a = rata-rata kelompok I

$$b = \frac{(\bar{X} \text{ kelompok II}) - (\bar{X} \text{ kelompok I})}{n}$$

n = Jumlah dalam kelompok II dan I

\bar{X} = Jumlah tahun dihitung dari periode dasar

- c. Penerapan Garis Trend secara matematis

1. Metode *moment*, rumus yang digunakan

$$\text{I. } Y = a + bX$$

$$\text{II } \sum Y_i = n a + b \sum X_i$$

$$\text{III } \sum X_i Y_i = a \sum X_i + b \sum X_i^2$$

2. Metode *Least Square*

Dengan Persamaan : $Y = a + bX$

Keterangan:

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

Y = besarnya penjualan

a = komponen tetap dari penjualan tiap tahun

b = tingkat perkembangan penjualan tiap tahun

X= angka tahun

n = jumlah tahun dari data historis yang ada

2. Metode Kualitatif

Forecast berdasarkan pendapat (*judgment method*), biasanya digunakan untuk menyusun penjualan maupun *forecast* kondisi pada umumnya.

Sumber pendapat yang dipakai sebagai dasar melakukan *forecast* adalah:

- a. Pendapat salesmen
- b. Pendapat sales manajer
- c. Pendapat para ahli
- d. Survey konsumen

Jika kita anggap penjualan sebagai *bottleneck*, maka tindakan pertama yang harus kita lakukan adalah membuat taksiran dari penjualan yang dapat dilakukan:

a. Anggaran penjualan

Dalam penyusunan anggaran penjualan langkah-langkah yang dilakukan meliputi:

1. Penentuan dasar-dasar anggaran
 - a. Penentuan relevan variabel yang mempengaruhi penjualan.
 - b. Penentuan tujuan umum dan khusus yang diinginkan.
 - c. Penentuan strategi pemasaran yang dipakai.
 2. Penyusunan rencana penjualan
 - a. Analisis ekonomi dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek makro seperti:
 - *moneter
 - *kependudukan
 - *kebijakan pemerintah dibidang ekonomi
 - b. Melakukan analisis industri
Analisis dilakukan untuk mengetahui kemampuan masyarakat menyerap produksi sejenis yang dihasilkan oleh industri.
 - c. Melakukan analisis prestasi penjualan yang lalu
- b. Anggaran produksi

Anggaran ini merupakan rencana produksi dan ditetapkan dengan perhitungan sebagai berikut : Anggaran Produksi sama dengan Anggaran Penjualan ditambah dengan Persediaan Akhir dan dikurangi Persediaan Awal. Anggaran produksi merupakan dasar untuk penyusunan anggaran-anggaran lain seperti anggaran bahan mentah, anggaran tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik. Langkah-langkah utama

dalam penyusunan anggaran produksi dan pelaksanaannya adalah sebagai berikut:

1. Tahap perencanaan
 - a. Menentukan periode waktu yang akan dipakai sebagai dasar dalam penyusunan bagian produksi.
 - b. Menentukan jumlah satuan fisik dari bagian barang yang harus dihasilkan.
2. Tahap pelaksanaan
 - a. Menentukan kapan barang diproduksi.
 - b. Menentukan di mana barang akan diproduksi.
 - c. Menentukan urutan proses produksi.

Penyusunan Anggaran Produksi (R. Supriyono, 1999)

Anggaran penjualan dalam unit	xxxxx
Unit persediaan akhir produk selesai yang diinginkan	<u>xxxxx</u> +
Unit produksi yang dipergunakan	xxxxx
Unit persediaan awal produksi selesai	<u>xxxxx</u> -
Anggaran produksi (dalam unit)	xxxxx

c. Budget manufaktur

Jika volume penjualan yang dapat dicapai sudah ditetapkan dan budget produksi, telah ditetapkan jumlah dan macam produk yang akan dibuat, maka diadakan taksiran mengenai biaya-biaya yang diperlukan untuk manufakturing yang sebetulnya terdiri dari 3 (tiga) anggaran yaitu:

1. Anggaran bahan-bahan

Anggaran ini menyatakan macam, banyak, harga. Bahan-bahan yang diperlukan untuk produksi sejumlah tertentu suatu produk.

2. Anggaran tenaga kerja

Anggaran ini menyatakan taksiran mengenai banyak dan macam tenaga yang diperlukan untuk produksi. Cara mengadakan taksiran misalnya dengan bantuan banyaknya jam yang diperlukan, kualitas pekerjaan yang diperlukan.

3. Anggaran overhead pabrik

Yang dimaksud dengan overhead adalah semua biaya-biaya produksi kecuali biaya-biaya bahan langsung dan tenaga kerja langsung, jadi biaya overhead meliputi semua biaya-biaya tak langsung.

- d. Anggaran biaya marketing

Seperti juga kepala regu di pabrik harus mengadakan taksiran dan mengajukan kepada yang berwenang, maka kepala-kepala regu bagian penjualan pun harus membuat taksiran-taksiran mengenai biaya-biaya penjualan untuk tahun akan datang. Biaya-biaya ini meliputi: gaji bagian penjualan, advertensi, komisi, dan lain-lain. Angka-angka yang dimaksudkan lazimnya didasarkan atas pengalaman di waktu yang lampau setelah disesuaikan dengan volume yang dituju di tahun yang akan datang.

e. Anggaran biaya umum dan administrasi

Anggaran biaya umum adalah anggaran yang berisi semua biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk direksi dan stafnya, bagian keuangan dan bagian keuangan dan bagian administrasi.

Anggaran administrasi yaitu anggaran yang berisi biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk kegiatan-kegiatan yang menunjang usaha perusahaan di luar kegiatan pabrik.

Dalam penyusunan anggaran biaya umum dan administrasi taksiran berdasarkan pengalaman dan disesuaikan dengan keadaan yang diharapkan di tahun mendatang. Hal tersebut dikarenakan kesulitan dalam menentukan standar atau patokan sangat terbatas.

Penyusunan anggaran dimulai dengan ketentuan mengenai asumsi-asumsi yang dipergunakan dalam penyusunan anggaran, kebijakan perusahaan dan tujuan perusahaan untuk anggaran tahun mendatang. Setelah para manajer yang berkepentingan akan diminta mengisi formulir-formulir yang dibagikan untuk menentukan jumlah anggaran bagi masing-masing divisi. Biasanya pengisian formulir tersebut dilakukan pada waktu yang telah ditentukan dan tetap setiap tahunnya.

Usulan anggaran ini kemudian akan di review oleh manajemen atas. Review atas usulan dapat dilakukan dengan dua cara sebagai berikut:

a. Perbandingan dengan tahun berjalan

Anggaran dari tiap-tiap divisi harus konsisten dengan potensi dari setiap divisi karena potensi dari setiap divisi tersebut dibatasi personil,

fasilitas, produk dan pasar yang ada, maka perubahan yang besar antara suatu tahun dengan tahun berikutnya, biasanya jarang terjadi. Oleh karena itu, peninjauan anggaran biasanya dimulai dengan penjelasan tentang perubahan-perubahan yang terjadi untuk tahun mendatang dibandingkan dengan tahun berjalan.

b. Peninjauan berdasarkan program

Biasanya cara ini adalah untuk melengkapi cara yang pertama di atas. Peninjauan anggaran dilakukan dengan membahas program-program yang akan dilaksanakan pada tahun mendatang, apakah program tersebut diputuskan, memang akan dilaksanakan atau tidak atau perlu adanya perubahan dalam anggaran untuk program tersebut.

Sebagai mana telah disebutkan di atas, penyusunan anggaran harus mulai dari kegiatan perusahaan yang merupakan atau menjadi batasan perusahaan. Jika batasan tersebut adalah penjualan, maka perusahaan lebih dahulu harus menyusun anggaran penjualan sebelum menyusun anggaran untuk pos-pos lainnya. Demikian pula jika menjadi batasan adalah bahan baku sebelum membuat anggaran untuk pos-pos lainnya.

4. Proses Penyusunan Anggaran

Proses produksi yang berlangsung akan menunjang pemenuhan tingkat penjualan dan sejumlah penjualan diusahakan untuk mencapai laba terutama dalam menghadapi persaingan pasar. Agar proses penjualan dapat berjalan dengan lancar tanpa ada gangguan dari unsur-unsur produksi, baik karena

kekurangan maupun kelebihan yang mengakibatkan pemborosan biaya / proses produksi tidak efisien. Maka perusahaan harus menyusun suatu rencana pelaksanaan kegiatan usahanya dimasa yang akan datang. Pentingnya suatu rencana yang baik adalah untuk menghadapi masa depan yang tidak pasti.

Dengan adanya rencana maka perusahaan dapat mengetahui seberapa jauh penyimpangan yang mungkin terjadi dengan jalan membandingkan antara yang direncanakan dengan yang sesungguhnya terjadi. Dengan menyusun anggaran yang baik artinya tidak jauh menyimpang dari realisasinya akan sangat membantu tugas dan fungsi manajemen. Jika suatu perusahaan yang menunjuk anggaran selalu menyimpang baik kelebihan maupun kekurangan dari realisasinya dan keadaan itu tetap dibiarkan berlangsung, maka dikatakan penyusunan anggaran tersebut kurang baik atau didalam mengestimasi biaya kurang tepat. Hal tersebut dapat mempengaruhi perencanaan harga yang dapat menjadi lebih rendah atau lebih tinggi dari realisasinya, pada hal diharapkan penyusunan anggaran secepat mungkin agar dapat membantu tugas manajemen untuk merencanakan biaya yang akan dikeluarkan dan mengendalikan biaya agar tidak terjadi pemborosan.

5. Evaluasi Pelaksanaan Anggaran

Evaluasi pelaksanaan anggaran, pada umumnya dilakukan dengan membandingkan antara hasil yang telah dicapai dengan anggaran secara berkala. Untuk dapat membuat perbandingan ini, sistem pengumpulan data perusahaan harus menggunakan klasifikasi yang sama dengan yang telah

digunakan untuk menyusun anggaran. Tanpa adanya kesamaan klasifikasi tersebut, maka tidak akan memperoleh suatu perbandingan yang berarti. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi antara anggaran dengan hasil yang sesungguhnya, dilaporkan kepada yang berkepentingan termasuk manajemen atas. Penyimpangan-penyimpangan yang menguntungkan maupun yang tidak menguntungkan, harus dianalisis mengenai penyebabnya.

Suatu sistem pelaporan yang baik terhadap penyimpangan – penyimpangan yang terjadi, mempunyai ciri-ciri :

- a. Dalam laporan diidentifikasi penyimpangan-penyimpangan sehubungan dengan faktor yang menyebabkannya dan berdasarkan atas unit yang bertanggung jawab untuk penyimpangan tersebut.
- b. Didalamnya dicantumkan pula anggaran tahunannya.
- c. Terdapat penjelasan - penjelasan untuk:
 1. Alasan terjadi penyimpangan .
 2. Tindakan yang telah dilakukan untuk memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang tidak menguntungkan.
 3. waktu yang dibutuhkan sampai tindakan perbaikan tersebut berjalan efektif.
- d. Dilaporkan berkala dalam waktu yang cukup singkat, misalnya dibuat laporan mingguan atau bulanan, tujuannya supaya jika ada penyimpangan- penyimpangan dapat diperbaiki dengan segera. Dalam hal ini, anggaran berfungsi sebagai alat peringatan pertama. Untuk manajemen, laporan penyimpangan dapat dibuat dengan frekuensi yang lebih sedikit, misalnya bulanan.

Sering kali dalam mengadakan evaluasi atas anggaran, perlu dilakukan revisi pada anggaran tersebut. Revisi anggaran hanya dibatasi untuk keadaan yang khusus, revisi ini haruslah ditinjau dengan baik seperti pada waktu penyusunan anggaran. Hal ini untuk menjamin anggaran telah direvisi sesuai dengan keadaan yang dihadapi oleh perusahaan. Ijin revisi hanya diberikan untuk keadaan yang menyebabkan anggaran menjadi tidak realistis lagi untuk dilaksanakan. Misalnya, jika pada suatu perusahaan importir dianggarkan penjualan 100.000 unit untuk tahun 200x, tetapi karena adanya devaluasi pada tahun tersebut, maka harga barang import tersebut di dalam permintaan turun.

Dalam hal ini, mungkin anggaran perlu direvisi (kecuali jika dalam penyusunan anggaran telah diramalkan akan terjadi devaluasi pada tahun 200x tersebut sehingga efeknya terhadap perusahaan telah diperhitungkan pada waktu penyusunan anggaran)

Dalam melakukan revisi, manajemen harus selalu melihat anggaran perusahaan secara keseluruhan. Hal ini untuk mencegah adanya revisi anggaran untuk satu jenis anggaran saja. Misalnya karena keadaan yang tidak terduga sebelumnya, perusahaan telah merencanakan untuk meningkatkan kapasitas produksinya, untuk disesuaikan dengan tingkat penjualan perusahaan yang telah diramalkan akan meningkat dengan cepat. Revisi anggaran ini akan menyesuaikan anggaran penjualan dengan keadaan yang sesungguhnya. Jika dalam hal ini tidak disertai dengan revisi atas rencana investasi atau anggaran pengeluaran modal, maka perusahaan akan mengalami kelebihan kapasitas produk yang sebenarnya tidak perlu terjadi.

Laporan penyimpangan, sebenarnya selain dapat digunakan sebagai alat pengendalian, juga dapat digunakan sebagai alat pengukur kelayakan anggaran, misalnya jika dalam pelaksanaan suatu anggaran selalu menunjukkan penyimpangan yang terus menerus, yang semakin lama semakin meningkat, maka mungkin ada suatu kesalahan dalam memperkirakan besarnya anggaran tersebut.

Akhirnya dalam rangka evaluasi anggaran ini harus selalu diingat bahwa tanpa adanya umpan balik dari manajemen terhadap hasil pelaksanaan anggaran, maka anggaran mungkin kurang berguna sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana anggaran dalam melakukan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Tanpa umpan balik tersebut, pelaksana anggaran akan merasa bahwa atasannya kurang menaruh perhatian terhadap pencapaian anggaran, sehingga kemudian mereka tidak menggunakannya lagi sebagai alat bantu dalam pelaksanaan tugasnya.

BAB III

METODA PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus, yaitu jenis penelitian tentang subjek tertentu, dimana subjek tersebut terbatas, maka kesimpulan yang diperoleh berlaku terbatas pada subjek yang diteliti.

B. Waktu Dan Tempat Penelitian

a. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada bulan Desember s/d Januari tahun 2003 -2004

b. Tempat Penelitian

Dilakukan di CV. Agro Mandiri Jetisan Hargobinangun, Pakem Yogyakarta

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah orang-orang yang menjadi sumber informasi . Dalam penelitian ini subjek penelitiannya adalah manajer umum, manajer bidang personalia, manajer bidang produksi, manajer bidang pemasaran, dan manajer bidang akuntansi.

D. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah suatu hal yang diteliti. Dalam penelitian ini objek penelitiannya adalah anggaran.

E. Data Yang Dicari

Data-data yang dicari atau diperlukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Sejarah berdirinya perusahaan.
- b. Struktur organisasi perusahaan beserta diskripsi jabatan masing-masing bagian.
- c. Perencanaan dan pengendalian laba perusahaan.
- d. Prosedur penyusunan anggaran .
- e. Anggaran operasional tahun berjalan meliputi anggaran penjualan, anggaran produksi, yang terdiri dari anggaran pemakaian bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya tenaga kerja tidak langsung , anggaran biaya tidak langsung atau BOP, dan yang terakhir dari pembahasan mengenai anggaran adalah anggaran eksploitasi.
- f. Pelaksanaan evaluasi terhadap anggaran.
- g. Realisasi pelaksanaan anggaran.

F. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan, yaitu penelitian langsung ke sumbernya untuk mendapatkan data yang diperlukan guna pembahasan dalam penulisan ini. Adapun tehnik pengumpulan datanya adalah sebagai berikut:

- a. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung untuk memperoleh informasi mengenai sejarah berdirinya perusahaan, struktur

organisasi beserta diskripsi jabatan masing-masing, perencanaan dan pengendalian laba perusahaan, prosedur penyusunan anggaran, anggaran operasional tahun berjalan, pelaksanaan evaluasi terhadap anggaran, realisasi pelaksanaan anggaran.

b. Observasi

Yaitu teknik pengumpulan data dengan pengamatan secara langsung pada objek penelitian mengenai anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya umum dan administrasi dengan maksud agar mendapat gambaran yang jelas.

c. Dokumentasi

Pengumpulan data dengan cara melihat catatan atau arsip yang ada di perusahaan yang meliputi anggaran tahun 1999-2002 dan realisasi.

G. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab permasalahan perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Mendeskripsikan langkah-langkah penyusunan anggaran yaitu :

1. Menyusun ramalan penjualan, yaitu penentuan jumlah penjualan dalam unit yang diperkirakan akan dijual perusahaan pada tahun 2003 dengan menggunakan metode *Least Square*, rumusnya :

$$Y = a + b X$$

Di mana:

$$a = \frac{\Sigma Y}{n}$$

$$b = \frac{\Sigma XY}{\Sigma X^2}$$

Keterangan :

Y = besarnya penjualan

a = komponen yang tetap dari penjualan

b = tingkat perkembangan penjualan tiap bulan

X = angka tahun

n= jumlah tahun dari data yang ada

2. Membuat anggaran penjualan

Anggaran penjualan disusun dengan mengalikan penjualan dalam unit yang diharapkan dengan harga jual per unit.

3. Menyusun rencana produksi

Anggaran produksi dapat dicari dengan rumus:

Penjualan xxxxx

Persediaan akhir xxxxx+

xxxxx

Persediaan awal xxxxx -

Produksi xxxxx

4. Membuat anggaran biaya umum dan administrasi

- b. Membuat analisis kritis agar dapat disimpulkan penyusunan anggaran sudah tepat atau belum dengan membandingkan antara penyusunan anggaran perusahaan dengan kajian teori.

Tabel
Evaluasi Penyusunan Anggaran

Menurut teori	Menurut pratek	Keterangan
1. Menyusun ramalan penjualan	1	tepat / tidak
2. Menyusun anggaran penjualan	2	tepat / tidak
3. Menyusun anggaran produksi	3	tepat / tidak
4. Menyusun anggaran biaya umum dan administrasi	4	tepat / tidak

- c. Membuat analisis kritis tentang prosedur penyusunan anggaran dengan membandingkan kajian teori dengan perusahaan.

Tabel
Prosedur Penyusunan Anggaran

Menurut kajian teori	Yang dilakukan oleh perusahaan	Interprestasi
1. Menyusun rencana produksi berdasarkan rencana penjualan di mana rencana penjualan ditetapkan berdasarkan ramalan penjualan dengan analisis <i>trend</i> . perusahaan dan tenaga kerja.	Tepat/tidak
2. Menyusun anggaran biaya produksi	Tepat/tidak

<p>yang meliputi anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik.</p>		
<p>a. Menyusun anggaran biaya bahan baku dengan langkah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menetapkan standar kuantitas bahan baku dengan cara menghitung rata-rata pemakaian bahan baku tahun-tahun yang lalu untuk menyusun rencana kebutuhan bahan baku. 2. Menetapkan standar harga bahan baku dengan analisis <i>trend</i>. 	<p>.....</p>	<p>Tepat/tidak</p>
<p>b. Menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung dengan langkah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menetapkan standar jam kerja langsung dengan cara menghitung rata-rata prestasi JKL tahun-tahun yang lalu dengan menggunakan data historis JKL tahun 1999-2002. 2. Menetapkan standar tarif upah langsung melalui perjanjian dengan para karyawan. 	<p>.....</p>	<p>Tepat/tidak</p>
<p>c. Menyusun anggaran biaya overhead pabrik dengan langkah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun anggaran biaya overhead pabrik berdasarkan kapasitas terpilih yaitu kapasitas normal. Sebelumnya diawali dengan pemisahan biaya semi variabel ke dalam biaya tetap dan biaya variabel dengan metode regresi. 2. Memilih dasar pembebanan yaitu jam kerja langsung pada kapasitas normal. 3. Menghitung tarif biaya overhead pabrik dengan cara membagi anggaran biaya overhead pabrik total, anggaran biaya overhead pabrik tetap dan anggaran biaya overhead pabrik variabel dengan kapasitas terpilih yaitu kapasitas normal, 	<p>.....</p>	<p>Tepat/tidak</p>

<p>sehingga diperoleh tarif biaya overhead pabrik total, tarif biaya overhead pabrik tetap dan tarif biaya overhead pabrik variabel.</p>		
<p>d. Menyusun anggaran biaya produksi . Anggaran biaya produksi merupakan penjumlahan dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik.</p>	Tepat/tidak

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Perusahaan Budidaya dan Pembibitan jamur Agro Mandiri ini didirikan pada tanggal 28 November 1998. Perusahaan ini didirikan berawal dari masa krisis negara, yang menyebabkan pengusaha yang ada saat ini mencari alternatif pekerjaan yang dinilai lebih menjanjikan dari pada pekerjaan sebelumnya. Dampak krisis tersebut juga diterima oleh Bapak YG. Mujiyanto sebagai pemilik perusahaan Agro Mandiri saat ini, dimana beliau berhenti dari pekerjaan sebelumnya di Tangerang dan bermaksud untuk berwirausaha di tempat kelahirannya, tepatnya di jalan Kaliurang Km. 19.4 Jetisan Hargobinangun Pakem Sleman, Yogyakarta. Dengan kepercayaan yang tinggi dengan harapan bahwa perusahaan jamur ini dapat berhasil dengan baik.

Usaha ini dirintis dengan menggunakan modal pribadi dan dibangun pada lahan seluas 1.700 m². Hingga saat ini perusahaan Agro Mandiri memperkerjakan 30 karyawan baik, borongan maupun bulanan. Sejak awal berdirinya hingga saat ini banyak sekali tantangan yang dihadapi perusahaan ini, agar tetap berdiri. Perkembangan yang diperoleh perusahaan berawal dari hubungan kekerabatan antara karyawan dengan pemilik perusahaan sehingga dapat membantu perkembangan usaha perusahaan jamur.

B. Lokasi Perusahaan

Perusahaan Agro Mandiri yang terletak di Jetisan RT. 03 dan RW. 02 Hargobinangun Pakem Sleman, mempunyai batas administratif sebagai berikut, sebelah Utara Dusun Sawungan, sebelah Barat Dusun Pandanpura, sebelah Selatan Dusun Sambirejo, sebelah Timur Dusun Banjarsari.

Luas areal CV. Agro Mandiri adalah 1.700 m², yang terletak di daerah pegunungan dengan ketinggian tempat 700 m² dpl dan suhu rata-rata harian 26°- 28° C. Daerah tersebut sesuai untuk pertumbuhan jamur kuping, jamur tiram, jamur linzhe, sehingga sangat potensial untuk mengembangkan jamur.

Jenis tanah di daerah Jetisan adalah jenis tanah regosol vulkanik. Ini dikarenakan jenis tanah ini berasal dari bahan-bahan vulkanis Gunung Merapi, sehingga mempunyai tingkat kesuburan yang tinggi.

Penentuan lokasi perusahaan merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan, karena dengan pemilihan lokasi yang baik maka dapat membantu kelancaran operasi perusahaan dan pertumbuhan perusahaan.

Pemilihan lokasi Agro Mandiri didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut:

1. Dekat dengan distributor bahan baku (kapur, serbuk kayu, bekatul) dan bahan penolong (suhu udara).
2. Tidak terlalu jauh dengan pusat kota sehingga mudah dijangkau oleh konsumen.

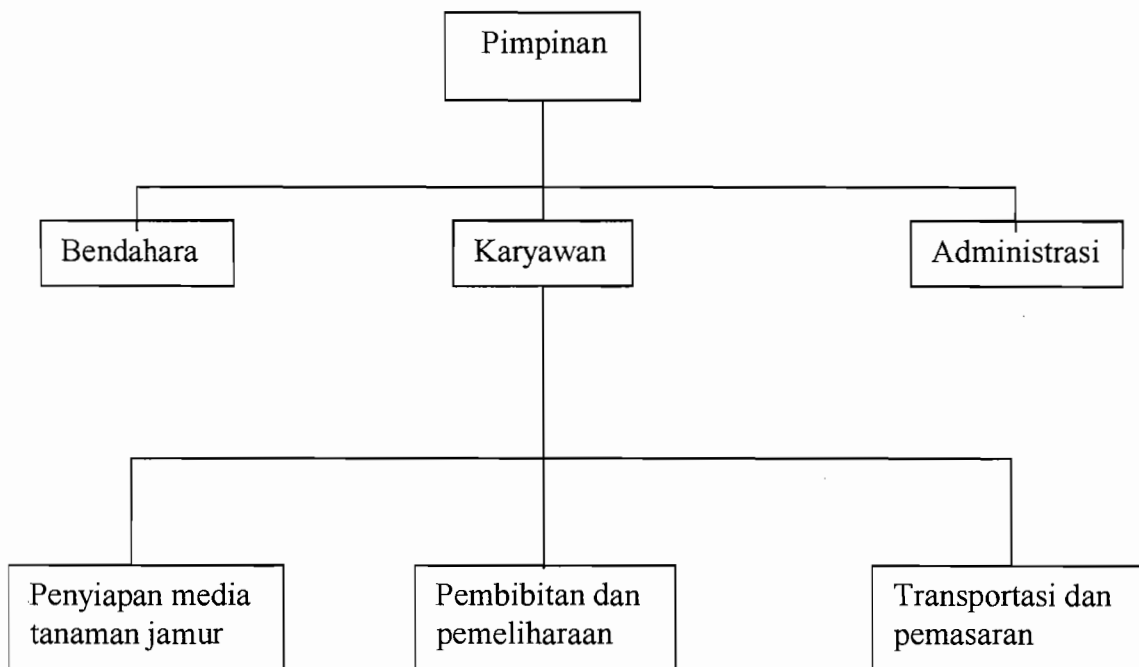
3. Dekat dengan jalan raya sehingga pengangkutan bahan baku, bahan penolong dan hasil produksi mudah.
4. Listrik, penerangan dan air tersedia dengan cukup baik.
5. Dapat menyediakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar lokasi pada khususnya dan masyarakat pakem pada umumnya.

C. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka tertentu yang digunakan untuk menunjukkan pola hubungan antar anggota dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara harmonis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya struktur organisasi yang baik, maka setiap anggota dapat tahu posisinya dalam organisasi. Struktur organisasi juga dapat lebih mempertegas hubungan antar anggota satu dengan yang lain, baik dalam tingkatan yang sama maupun yang berbeda, serta dapat dilaksanakan pendelegasian wewenang secara tegas pula sehingga, setiap anggota organisasi mempunyai kesempatan yang sama untuk berkembang.

Demikian halnya dengan CV. Agro Mandiri dalam usahanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, perusahaan telah memiliki suatu pelimpahan tugas, wewenang dan tanggung jawab terhadap pekerjaan masing-masing bagian yang sudah digariskan dalam suatu struktur organisasi. Adapun bentuk struktur yang dipilih oleh perusahaan adalah bentuk terpusat, karena bentuk ini dipandang paling sesuai dengan bentuk perusahaannya yaitu

perusahaan perseorangan, dimana pemilik perusahaan sekaligus menjadi pimpinan perusahaan. Dalam struktur ini kekuasaan dan tanggung jawab ada di tangan satu pimpinan sehingga segala perintah dari pimpinan mengalir melalui garis lurus kepada bawahan yang paling rendah. Ada pun bentuk struktur organisasi CV. Agro Mandiri adalah:



Penjabaran tugas masing-masing bagian dalam stuktur organisasi :

1. Pimpinan Perusahaan

Dipengang oleh pemilik yang bertugas memengang tampuk pimpinan dalam menjalankan perusahaan serta bertanggung jawab dalam memelihara kekayaan perusahaan dan maju mundurnya perusahaan.

2. Bendahara

Bertugas melakukan kegiatan yang berhubungan dengan surat menyurat ke dalam dan ke luar, kemudian mendokumentasikannya. Selain itu bertugas mengawasi aliran dana yang masuk dan ke luar, serta menjaga fleksibilitas keuangan dalam memenuhi kebutuhan dana perusahaan.

3. Karyawan

Bertugas mengerjakan proses produksi dari bahan mentah menjadi barang jadi yang siap dipasarkan.

4. Administrasi

Adapun tugas harus dijalankan oleh bagian ini, yaitu:

a. Mengatur pengadaan barang - barang yang meliputi :

1. Barang-barang investaris
2. Bahan baku
3. Alat-alat pembantu
4. Barang-barang jasa

b. Mengatur penggudangan meliputi:

1. Permintaan barang
2. Penerimaan
3. Pengaturan administrasi barang
4. Pemeliharaan barang
5. pengeluaran barang

- c. Mengatur lalu lintas keuangan yang meliputi:
 - 1. Hasil produksi jamur kuping, jamur tiram, jamur linzhe
 - 2. Penerimaan uang
 - 3. Pertanggung jawaban uang muka
- d. Mengatur pembukuan, yang meliputi:
 - 1. Buku harian
 - 2. Mengontrol hasil pembukuan
 - 3. Membuat rangkap dan buku harian posting
 - 4. Menyusun neraca, daftar rugi-laba dan perinciannya

D. Produksi

- 1. Bahan baku yang digunakan

Bahan baku yang dibutuhkan oleh CV. Agro Mandiri adalah serbuk kayu, bekatul dan kapur. Ketiga bahan tersebut mutlak harus ada dalam pembuatan jamur kuping, jamur tiram, jamur linzhe. Bahan baku yang diperoleh sekitar CV. Agro Mandiri, disamping bahan baku dalam produksinya CV. Agro Mandiri juga membutuhkan bahan-bahan lain sebagai berikut:

- 1. Ayakan

Ayakan berfungsi untuk mengayak serbuk kayu agar ukurannya relatif seragam. CV. Agro Mandiri pengayaan dilakukan secara manual dengan tenaga manusia.



2. Alat pencampur

Untuk mencampur bahan-bahan pembuat jamur kuping, jamur tiram dan jamur linzhe menggunakan alat pencampur sederhana, yaitu sekop atau cangkul, sebab bahan yang digunakan tidak terlalu besar jumlahnya.

3. Alat pengisi (*filler*)

Filler merupakan alat pengisi media tanam ke dalam kantong plastik. Di CV. Agro Mandiri pengisian jamur digunakan tenaga manusia.

4. *Sterilizer*

Sterilizer digunakan untuk memanaskan jamur, perusahaan ini melaksanakan sterilizer dilakukan diruang sterilisasi.

5. Rak atau krat inkubasi dan penumbuh

Rak atau krat digunakan untuk menempatkan jamur, baik pada saat inkubasi maupun pada saat penumbuhan. Rak atau krat terbuat dari plastik dan besi.

6. Alat penyiram

Pada budidaya jamur di CV. Agro Mandiri ini menggunakan selang air biasa.

7. Termometer dan Higrometer

Termometer adalah alat yang digunakan untuk mengukur suhu ruangan, sedangkan Higrometer adalah alat untuk mengukur kelembaban ruangan.

8. Alat angkut

Alat angkut diperlukan untuk mempermudah atau memperlancar proses kegiatan budidaya, terutama pada saat pengangkutan media tanam dan panen. Di perusahaan ini menggunakan gerobak yang terbuat dari kayu.

2. Proses produksi

Urutan proses produksi yang dilakukan oleh CV. Agro mandiri dalam memproduksi jamur kuping, jamur tiram dan jamur linzhe adalah sebagai berikut (alur proses produksi tampak pada gambar IV. A)

a. Serbuk kayu

Serbuk kayu merupakan bahan utama yang dipakai dalam memproduksi jamur kuping, jamur tiram dan jamur linzhe. Sebagian besar jenis kayu dapat digunakan sebagai bahan untuk membudidaya jamur kuping, jamur tiram dan jamur linzhe. Di CV. Agro Mandiri ini jenis kayu yang digunakan adalah kayu sengon. Budidaya dengan menggunakan serbuk kayu lebih menguntungkan, karena dalam media tanam tersebut dapat ditambahkan bahan sumber nutrisi lain, sehingga

dapat mempercepat pertumbuhan dengan hasil yang lebih banyak.

Dengan serbuk kayu ini dapat dibagi menjadi:

1. Persiapan media tanam

Proses persiapan media tanam dilakukan oleh CV. Agro mandiri meliputi kegiatan pemilihan bahan-bahan media tanam yang dibutuhkan dan proses pembuatannya, karena hal ini sangat mempengaruhi pertumbuhan dan kualitas jamur kuping, jamur tiram dan jamur linzhe. Setelah bahan yang dibutuhkan tersedia maka segera dilakukan kegiatan pengayaan, penyiraman, pencampuran, pewadahan dan sterilisasi.

- a. Pengayaan

Pada prinsipnya pengayaan dilakukan untuk menyeragamkan ukuran serbuk gergajian. Hal ini dilakukan agar pencampuran serbuk kayu dengan bahan-bahan lainnya dapat merata. Selain itu, diharapkan penyebaran miselium pada media tanam, setelah dilakukan inokulasi dengan bibit jamur akan lebih merata.

- b. Penyiraman

Penyiraman dilakukan untuk mengurangi zat-zat penghambat seperti getah yang menempel pada serbuk kayu. Selain itu, dengan penyiraman maka serbuk kayu menjadi lebih lunak dan kadar air yang terkandung dalam serbuk kayu

menjadi lebih stabil. Penyiraman ini dilakukan dengan menggunakan selang air biasa dengan cara disemprotkan. Dalam teori serbuk kayu yang telah disiram didiamkan selama kurang lebih 3 jam, tetapi di perusahaan ini dibiarkan hingga 7 jam, dengan tujuan mengurangi kadar air pada serbuk kayu yang akan digunakan sebagai media.

c. Pencampuran

Serbuk kayu yang sudah diayak dan disiram selanjutnya dicampur dengan bekatul dan kapur. Pencampuran bekatul dan kapur biasanya dilakukan dalam keadaan kering sehingga bahan dapat tercampur dengan merata. Selain kadar air, pH dan pH media tanam CV. Agro Mandiri menggunakan cara sederhana yaitu dengan menggenggam adonan serbuk tersebut dengan tangan. Kadar air diperkirakan cukup apabila genggam tangan dibuka adonan media tanam tidak hancur, tetapi mudah dihancurkan

d. Pewadahan

Serbuk kayu dan bahan-bahan lain yang sudah tercampur merata dimasukkan ke dalam wadah kantong plastik. Kantong plastik yang digunakan di perusahaan ini adalah jenis plastik yang tahan panas, yaitu jenis *polipropilena* (plastik PP) dengan ukuran 20 x 35 cm, dengan bobot media tanam 1,2 –

1,3 kg dan dengan ketebalan minimum 0,005 mm, sehingga pada saat dilakukan pemadatan tidak mudah pecah. Selanjutnya media tanam di dalam kantong plastik tersebut dipadatkan agar media tanam tidak mudah hancur atau busuk. Pemadatan dilakukan dengan alat pengepres. Setelah dipres, kantong plastik tersebut diberi cincin yang terbuat dari pipa plastik, kemudian disumpal dengan kapuk.

e. Sterilisasi

Media tanam dalam kantong plastik yang sudah dipadatkan selanjutnya disusun dalam rak/ krak dan dimasukkan ke dalam ruang sterilisasi untuk dipanaskan pada suhu 80° – 90° C selama 8 – 10 jam. Ruang sterilisasi di CV. Agro Mandiri berbentuk ruangan yang kedap udara sehingga uap panas di dalam ruangan pada saat sterilisasi tidak banyak yang terbang. Setelah kantong plastik berada dalam ruang sterilisasi selama sekitar satu hari, kemudian polybag tersebut dikeluarkan dari ruangan sterilisasi dan masuk ke ruang inokulasi dan inkubasi.

2. Inokulasi dan inkubasi

Setelah persiapan media tanam selesai, maka dilakukan langkah selanjutnya adalah inokulasi dan inkubasi.

a. Inokulasi

Inokulasi adalah suatu kegiatan penanaman bibit jamur ke dalam media tanam yang sudah dipersiapkan. Kegiatan inokulasi ini harus selalu dilaksanakan dalam keadaan aseptis (bersih hama) agar hasil yang diharapkan tidak terkontaminasi oleh mikrobia lain (mikrobia perusak). Oleh karena itu, sebelum kegiatan inokulasi dilakukan sebaiknya ruangan inokulasi disanitasi terlebih dahulu.

Sanitasi ruangan dapat dilakukan dengan cara membersihkan ruangan dari debu dan kotoran lain. Setelah ruangan bersih dan kering, ruangan disemprot dengan formalin 2% sampai seluruh ruangan merata. Biarkan beberapa saat sampai kondisi ruangan cukup kering dan bau bahan kimia tersebut tidak mengganggu pekerjaan. Formalin biasanya akan mengganggu pernapasan karena baunya yang menyengat, selain uapnya juga memedihkan mata.

Selain ruangan yang harus bersih dan steril, peralatan yang digunakan juga harus steril. Sterilisasi peralatan dapat dilakukan pada saat kegiatan inokulasi dengan cara mencelupkan peralatan ke dalam formalin atau alkohol dan membakarnya di atas lampu bunsen. Benih jamur kuping, jamur tiram, jamur linzhe.

Inokulasi yang dilakukan di CV. Agro Mandiri yaitu dengan cara ditaburkan. Cara taburan tersebut akan diterangkan sebagai berikut:

1. Menyiapkan media tanam yang diinokulasi
2. Mensterilkan alat inokulasi
3. Membuka media tanam, kemudian penanaman bibit jamur dengan cara menaburkan bibit ke atas permukaan media tanam secukupnya kira-kira 2 sendok makan bibit, dapat ditaburkan ke dalam media dengan berat 1 Kg.
4. Kemudian lakukan inkubasi

b. Inkubasi

Inkubasi adalah suatu kegiatan pengkondisian untuk menumbuhkan bibit yang ditanam. Inkubasi dapat juga diistilahkan dengan kegiatan *spawning* pada budidaya jamur atau fermentasi atau pemeraman pada proses pembuatan tempe. Kegiatan inkubasi dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Menyusun media tanam yang sudah diinokulasi pada rak-rak inkubasi. Penyusunan dilakukan dengan cara menyusun agar setiap bagian (kepala) tidak tertutup oleh bagian yang lain agar kebutuhan oksigen tetap terpenuhi. Jadi dalam penyusunan pada rak inkubasi sebaiknya bagian

kepala bertemu kepala dan bagian bawah bertemu dengan bawah.

2. Mengatur kondisi ruang inkubasi pada suhu $22^{\circ} - 18^{\circ}$ C dengan kelembaban udara kira-kira 80% dengan cara memberikan sirkulasi udara atau menyiram lingkungan bila suhu terlalu tinggi.
3. Inkubasi diakhiri setelah 5 – 8 minggu yang ditandai dengan adanya miselium yang tampak putih merata menyelimuti seluruh bagian media tanam.

Setelah miselium telah tumbuh rata kemudian memasukkan polybag yang penuh miselium (*full spawn*) ke dalam ruang penumbuhan. Mengatur kondisi ruang penumbuhan pada suhu $16^{\circ} - 22^{\circ}$ C dengan kelembaban 80 – 90 % dengan sirkulasi udara yang cukup.

3. Pemeliharaan

Pemeliharaan jamur kuping, jamur tiram, jamur linzhe sangat sederhana, yaitu menciptakan dan menjaga kondisi lingkungan pemeliharaan yang memenuhi syarat penumbuhan jamur kuping, jamur tiram, jamur linzhe. Menyiapkan kubung jamur dengan baik, meratakan tanah dalam kubung jamur tersebut dan membersihkan dari kotoran yang ada, kemudian menebarkan kapur mati pada tanah tersebut.

Polybag yang sudah siap disusun di lantai, bagian lantai diberi plastik sebagai alas. Setelah penyusunan selesai kemudian dilakukan fumigasi yaitu membersihkan kubug dengan cara disemprot insektisida (*Dencis Curacron*) dengan menggunakan sprayer untuk membunuh binatang-binatang kecil atau serangga yang dapat mengganggu pertumbuhan jamur kuping, jamur tiram, jamur linzhe. Kemudian diinkubasikan selama 5 – 8 minggu.

Setelah pertumbuhan miselium mencapai $\frac{3}{4}$ bagian polybag, maka polybag tersebut dipindahkan ke rak polybag dan disusun dengan rapi. Setelah penyusunan selesai, dibiarkan selama 5 – 6 hari agar terjadi proses penyesuaian pada mikrolimatnya.

Pada hari ke 6 kemudian dilakukan penyobekan pada bagian depan polybag. Sobekan dapat berbentuk huruf X atau V. Panjang sobekan 1 cm atau 1.5 cm, satu polybag cukup satu lubang saja. Penyobekan polybag menggunakan pisau cutter yang tajam. Pada saat penyobekan polybag terlalu dalam. Setelah misilium penuh dalam polybag kemudian dilakukan penyobekan bagian belakang dengan pola yang sama pada penyobekan bagian depan.

Polybag dalam satu ruangan yang telah disobek kemudian dilakukan penyiraman keseluruhan bagian ruangan mulai dari dinding, atap dan lantai kemudian tutup semua pintu dan ventilasi

selama 1 minggu. Usahakan suhu ruangan berkisar $18^{\circ} - 28^{\circ} \text{C}$ dan kemudian kelembabanya 80–90 %.

Beberapa hari kemudian setelah mulai tumbuh jamur–jamur kecil, frekuensi penyiraman mulai ditingkatkan dan ventilasi udara diatur. Pada siang hari ventilasi ditutup agar suhu dan kelembaban ruangan terjaga. Pada malam hari ventilasi sebaiknya dibuka supaya udara lembab dapat masuk ke dalam kubung.

Penyiraman dilakukan 1 – 2 kali sehari. Bila cuaca panas penyiraman dilakukan 3 – 4 kali sehari dan bila cuaca hujan penyiraman dilakukan hanya 1 kali. Waktu penyiraman yang dilakukan di CV. Agro Mandiri yaitu pagi pukul 08.00 – 10.00 WIB, sedangkan sore hari pukul 16.00 – 18.00 WIB. Penyiraman jamur jangan terlalu banyak atau sampai menjadi jenuh, cukup sampai seluruh polybag basah. Penyiraman dilakukan setiap hari selama 3 minggu. Pada umur 3 minggu dari penyobekan, jamur sudah dewasa dan siap untuk dipanen. Ukuran jamur dewasa bervariasi antara 10 –20 cm.

4. Pemanenan

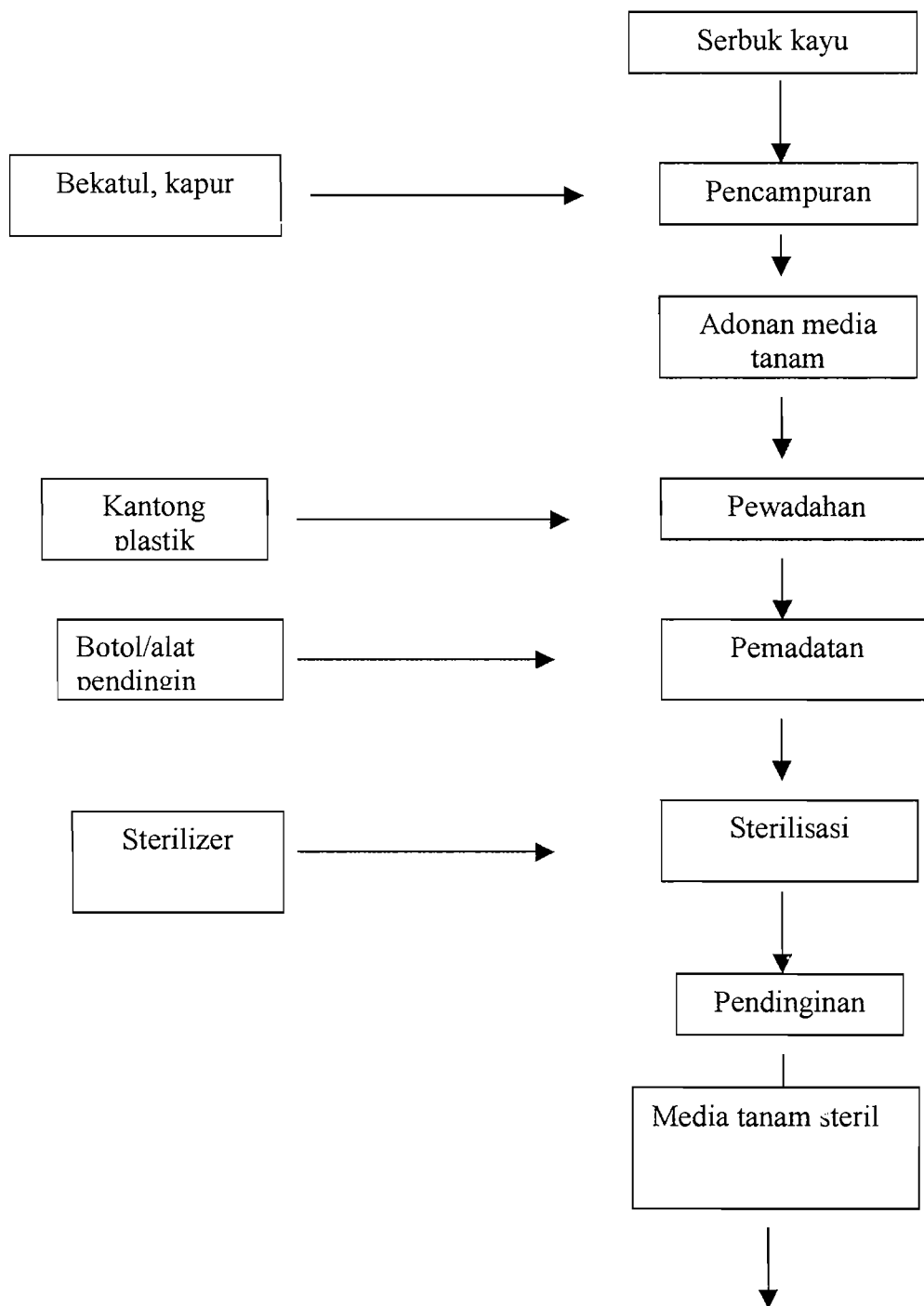
Jamur siap dipanen bila ukurannya sudah optimal yang ditandai dengan ciri-ciri jamur sudah mulai mengerut atau keriting dan bagian pinggir tudung sudah mulai menipis dengan ukuran antara 10 –20 cm. Untuk memanen jamur dilakukan dengan cara

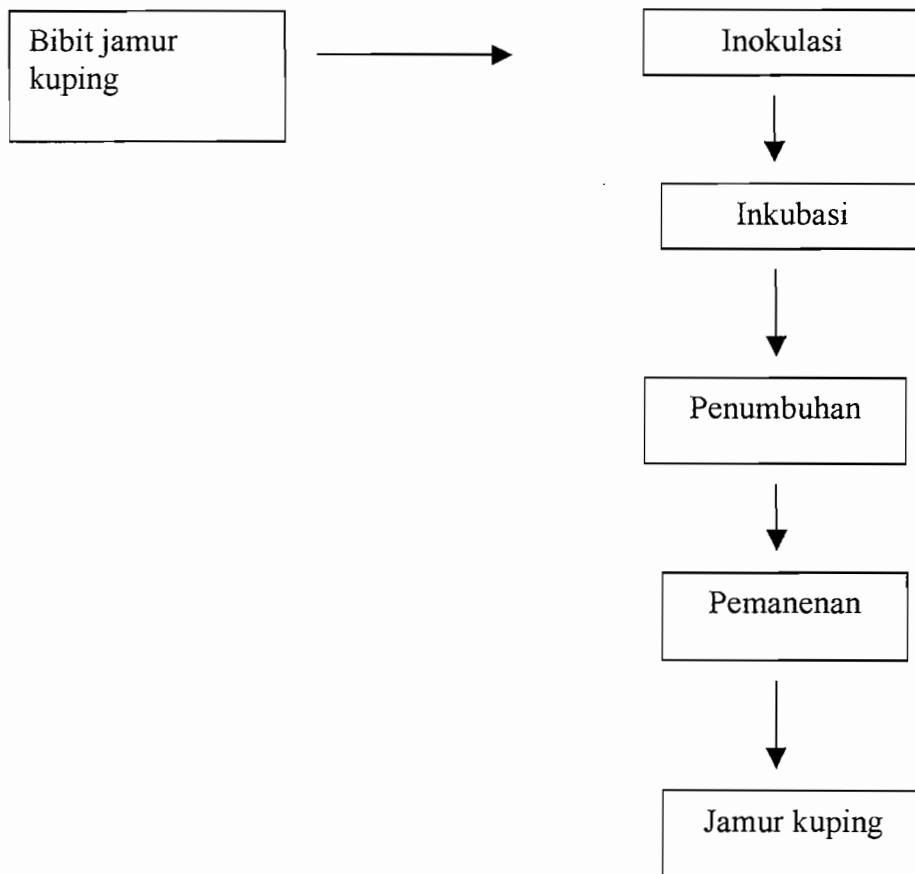
manual yaitu menggunakan tangan dengan cara memegang pangkal jamur kemudian diputar hingga lepas, akar harus ikut tercabut sampai bersih. Apabila ada jamur yang kurang optimal ukurannya dibiarkan sampai ukuranya cukup optimal. Setelah dicabut, serbuk kayu yang menempel pada bagian akar jamur kuping, jamur tiram dan jamur linzhe, segera dibersihkan. Setelah dilakukan pemanenan kemudian kubung dibersihkan sampai bersih dengan menyemprotkan air. Berdasarkan pengamatan di lapangan jamur kuping, jamur tiram dan jamur linzhe dapat dipanen sampai sebanyak 5 – 6 kali dalam satu periode penanaman dan 1 polybag dapat menghasilkan maksimal 60 – 65 gram jamur.

5. Penanganan pascapanen

Jamur yang telah dipetik dipotong bagian akarnya dengan menggunakan gunting, kemudian sisa-sisa serbuk gergaji yang masih menempel dibersihkan lalu dicuci dan dibilas hingga bersih. Jamur langsung diterik sinar matahari dengan menggunakan alas anyaman bambu (kepang/gedek). Jamur dijemur selama 3 – 5 hari sampai kering. Setelah jamur kering, kemudian dikemas dalam kantong plastik dan jamur tersebut siap untuk dipasarkan.

Gambar IV A. Proses produksi jamur kuping sumber perusahaan Agro Mandiri.





E. Pemasaran Hasil produksi

Selain dengan perkembangan semakin bertambah volume kebutuhan jamur kuping, jamur tiram dan jamur linzhe, sehingga dalam persaingan timbul kecenderungan untuk memasarkan, dengan meningkatkan segala jual beli, termasuk juga planing marketing serta operasi penjualan. Dalam hal ini hambatan-hambatan yang tidak diinginkan dari hasil produksi adalah menjadi sasaran dai pemesanan terhadap pemasaran jamur kuping, jamur tiram dan jamur linzhe. Dengan demikian rencana pembangunan / rencana yang sudah dianggap terjadi tidak akan sesuai dengan yang dianggarkan.

Pada awalnya pimpinan perusahaan mencari pasar dengan keliling sambil menyebarkan kartu nama.

Tabel IV. B
Data Penjualan tahun 1999 – 2002
Dalam Rupiah

Produk	1999	2000	2001	2002
Jamur Kuping	684.000.000	683.800.000	684.700.000	685.200.000
Jamur Tiram	5.760.000	5.700.000	6.250.000	6.550.000
Jamur Linzhe	90.000.000	89.800.000	90.450.000	90.900.000
Jumlah	779.760.000	779.300.000	781.400.000	782.650.000

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data

Agar suatu perusahaan dapat bertahan di masa yang akan datang, masalah pengendalian biaya merupakan hal yang perlu dipertimbangkan untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu perusahaan harus menyusun rencana terlebih dahulu dan rencana tersebut diwujudkan dengan anggaran. Penyusunan anggaran merupakan langkah awal dari pengendalian biaya. Pada CV. Agro Mandiri di dalam menyusun anggaran melalui beberapa prosedur. Prosedur penyusunan anggaran sebagai berikut :

1. Membuat Ramalan Penjualan

Tabel V.A.1
CV. Agro Mandiri
Data Penjualan tahun 1999 – 2002 (dalam rupiah)

Produk	1999	2000	2001	2002
Jamur Kuping	684.000.000	683.800.000	684.700.000	685.200.000
Jamur Tiram	5.760.000	5.700.000	6.250.000	6.550.000
Jamur Linzhe	90.000.000	89.800.000	90.450.000	90.900.000
Jumlah	779.760.000	779.300.000	781.400.000	782.650.000

a. Ramalan Penjualan Jamur Kuping

Data penjualan jamur kuping tahun 1999 – 2002(dalam rupiah)

Tahun	Penjualan (Y)	X	X ²	XY
1999	684.000.000	-3	9	-2.052.000.000
2000	683.800.000	-1	1	-683.800.000
		0	0	0
2001	684.700.000	1	1	684.700.000
2002	685.200.000	3	9	2.055.600.000
Jumlah	2.737.700.000	0	20	4.500.000.

Dari tabel di atas, maka dapat dicari persamaan trend $y = a + bx$ dengan rumus bantu untuk mencari nilai a dan nilai b adalah sebagai berikut :

$$a = \frac{\sum y}{n} \qquad \text{dan} \qquad b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

$$= \frac{2.737.700.000}{4} \qquad \qquad \qquad = \frac{4.500.000}{20}$$

$$= 684.425.000 \qquad \qquad \qquad = 225.000$$

Setelah nilai a dan nilai b diketahui, maka nilai a dan b dimasukkan ke dalam rumus utama $y = a + bx$, sehingga persamaan trend menjadi :
 $y = 684\,425\,000 + 225\,000 x$

Untuk tahun 2003, besarnya nilai $x = 5$, sehingga nilai trend tahun 2003 adalah :

$$y = 684\,425\,000 + 225.000 (5)$$

$$= 684\,425\,000 + 1.125.000$$

$$= 685.550.000$$

Jadi ramalan penjualan Jamur Kuping tahun 2003 = 685.550.000

b. Ramalan Penjualan Jamur Tiram

Data penjualan jamur tiram tahun 1999-2002 (dalam rupiah)

Tahun	Penjualan (Y)	X	X ²	XY
1999	5.760.000	-3	9	-17.280.000
2000	5.700.000	-1	1	-5.700.000
		0	0	0
2001	6.250.000	1	1	6.250.000
2002	6.550.000	3	9	19.650.000
Jumlah	24.260.000	0	20	2.920.000

Dengan cara yang sama, dapat dicari persamaan trend

$y = a + bx$, di mana =

$$a = \frac{\sum y}{n} \quad \text{dan} \quad b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

$$= \frac{24.260.000}{4} \quad = \frac{2.920.000}{20}$$

$$= 6.065.000 \quad = 146.000$$

Persamaan trend menjadi $y = 6.065.000 + 146.000 x$

Nilai trend untuk tahun 2003 adalah

$$Y = 6.065.000 + 146.000 (5)$$

$$= 6.065.000 + 730.000$$

$$= 6.795.000$$

Jadi ramalan penjualan Jamur Tiram tahun 2003 adalah 6.795.000

c. Ramalan Penjualan Jamur Linzhe

Data penjualan jamur Linzhe tahun 1999 – 2002 (dalam rupiah)

Tahun	Penjualan (Y)	X	X ²	XY
1999	90.000.000	-3	9	-270.000.000
2000	89.800.000	-1	1	-89.800.000
		0	0	0
2001	90.450.000	1	1	90.450.000
2002	90.900.000	3	9	272.700.000
Jumlah	720.000.000	0	20	3.350.000

Dengan persamaan trend $y = a + bx$, dimana =

$$a = \frac{\sum y}{n} \quad \text{dan} \quad b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

$$= \frac{720.000.000}{4} \quad = \frac{3.350.000}{20}$$

$$= 180.000.000 \quad = 167.500$$

Persamaan trend menjadi $y = 180.000.000 + 167.500 x$

Nilai trend untuk tahun 2003 adalah

$$y = 180.000.000 + 167.500 (5)$$

$$= 180.000.000 + 837.500$$

$$= 180.837.500$$

Jadi ramalan penjualan untuk tahun 2003 adalah 180 .837 .500

Berikut ramalan penjualan produk (Rp) menurut kajian teori untuk tahun 2003

Tabel V.A.2
CV Agro Mandiri
Ramalan Penjualan Produk Tahun 2003 (Rp)

Produk	Penjualan
Jamur Kuping	685.550.000
Jamur Tiram	6.795.000
Jamur Linzhe	180.837.500
Jumlah	873.182.500

Pedoman untuk menyusun penyusunan rencana penjualan tersebut di samping memperhatikan ramalan penjualan juga mempertimbangkan aspek-aspek lainnya, seperti permintaan konsumen, tenaga kerja yang tersedia dan keuangan (modal) perusahaan. Rencana penjualan produk untuk tahun 2003 nampak pada tabel berikut:

Tabel V.A.3
CV. Agro Mandiri
Rencana Penjualan Produk Tahun 2003 (Rp)

Produk	Penjualan
Jamur Kuping	685.600.000
Jamur Tiram	6.800.000
Jamur Linzhe	180.850.000
Jumlah	873.250.000

2. Rencana Produksi

Untuk menyusun rencana produksi tahun 2003 selain berorientasi kepada rencana penjualan perusahaan, juga telah memperhitungkan jumlah persediaan barang jadi yang dihendaki. Mengenai kebijaksanaan persediaan barang jadi perusahaan menetapkan persediaan barang jadi akhir dalam jumlah yang tidak

terlalu besar. Hal ini dilakukan mengingat fasilitas tempat penyimpanan (gudang) yang tersedia cukup kecil, tingkat perputaran persediaan barang jadi cukup tinggi, karena frekuensi penjualan yang tinggi dan waktu yang diperlukan untuk memproses bahan mentah menjadi barang jadi siap dipasarkan tidak lama.

Berdasarkan pengalaman tahun-tahun sebelumnya perusahaan telah menentukan kebijaksanaan persediaan akhir barang jadi sebesar 10% dari rencana penjualan dan persediaan awal, barang jadi diperoleh berdasarkan persediaan barang jadi akhir tahun sebelumnya.

Berikut perhitungan rencana produksi perusahaan untuk tahun 2003 menurut kajian teori:

CV. Agro Mandiri			
Rencana Produksi Tahun 2003 (Rp)			
Keterangan	Jamur Kuping	Jamur Tiram	Jamur Linzhe
Rencana penjualan	685.550.000	6.795.000	180.837.500
Rencana persediaan akhir	68.510.000 +	650.300 +	18.050.250 +
Jumlah yang dibutuhkan	<u>754.060.000</u>	<u>7.445.300</u>	<u>198.887.750</u>
Persediaan awal	11.880.000 -	396.000 -	11.890.000 -
Rencana produksi	<u>742.180.000</u>	<u>7.049.300</u>	<u>186.997.750</u>

Sedangkan rencana produksi menurut perusahaan adalah sebagai berikut :

CV. Agro Mandiri			
Rencana Produksi Tahun 2003 (Rp)			
Keterangan	Jamur Kuping	Jamur Tiram	Jamur Linzhe
Rencana penjualan	685.600.000	6.800.000	180.850.000
Rencana persediaan akhir	68.520.000 +	652.000 +	18.060.000 +
Jumlah yang dibutuhkan	<u>754.120.000</u>	<u>7.452.000</u>	<u>198.910.000</u>
Persediaan awal	11.880.000 -	396.000 -	11.890.000 -
Rencana produksi	<u>742.240.000</u>	<u>7.056.000</u>	<u>187.020.000</u>

Berikut tabel rencana produksi untuk tahun 2003 =

Tabel V.A.4
CV. Agro Mandiri
Rencana Produksi Tahun 2003 (Rp)

Jenis produk	Jumlah
Jamur Kuping	742.240.000
Jamur Tiram	7.056.000
Jamur Linzhe	187.020.000
Jumlah	936.316.000

Sedangkan volume produksi sesungguhnya tahun 2003 adalah

Tabel V.A.5
CV. Agro Mandiri
Realisasi Produksi Tahun 2003 (Rp)

Jenis produk	Jumlah
Jamur Kuping	742.300.000
Jamur Tiram	7.100.000
Jamur Linzhe	187.100.000
Jumlah	936.500.000

3. Anggaran Biaya Produksi

Setelah rencana produksi disusun, maka langkah selanjutnya yang ditempuh perusahaan adalah menyusun anggaran biaya produksi, yang meliputi anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik. Hasil penyusunan anggaran (anggaran yang telah jadi) oleh perusahaan dijadikan sebagai pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja dan sebagai alat pengawasan kerja, karena dapat dijadikan tolok ukur dan pembanding antara realisasi kegiatan perusahaan dengan apa yang tercantum dalam anggaran. Dengan membandingkan antara

anggaran dengan realisasi kerja perusahaan dapat dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses dalam bekerja.

Anggaran Biaya Bahan Baku

Tabel V.A.6
CV. Agro Mandiri
Data Volume Produksi Tahun 1999 – 2002(dalam rupiah)

Ket / Tahun	1999	2000	2001	2002
Jamur Kuping	684.100 .000	683.810 .000	684.650 .000	685.250 .000
Jamur Tiram	5 .800 .000	5 .870 .000	6 .300 .000	6 .600 .000
Jamur Linzhe	90 .200 .000	89.850 .000	90 .500 .000	90 .840 .000

Sedangkan perhitungan adalah sebagai berikut :

a. Standar kuantitas bahan baku untuk Jamur Kuping

Pemakaian Bahan Baku untuk Jamur Kuping Tahun 1999-2002

Tahun	1999	2000	2001	2002
Volume produksi	684.100.000	683.810.000	684.650.000	685.250.000
Jenis Bahan Baku (kg)				
- Serbuk kayu	1.200	1.200	1.200	1.200
- Bekatul	120	120	120	120
- Kapur	30	30	30	30
	2.550	2.550	2.550	2.550

Standar kuantitas serbuk kayu, bekatul, kapur dapat dihitung dengan

cara :

$$1999 = \frac{Rp.684.100.000}{2.550kg} = Rp.268,27 / kg$$

$$2000 = \frac{Rp.683.810.000}{2.550kg} = Rp.268,16 / kg$$

$$2001 = \frac{Rp.684.650.000}{2.550kg} = Rp.268,49 / kg$$

$$2002 = \frac{Rp.685.250.000}{2.550kg} = Rp.268,72 / kg$$

$$= \frac{Rp.268,27 + 268,16 + 268,49 + 268,72}{4kg} = Rp.268,41/kg$$

Jadi standar kuantitas serbuk kayu, bekatul, kapur adalah sebesar

$$=Rp. 268,41/ kg$$

b. Standar kuantitas bahan baku untuk Jamur Tiram

Pemakaian Bahan Baku untuk Jamur Tiram Tahun 1999 – 2002

Tahun	1999	2000	2001	2002
Volume produksi	5.800.000	5.870.000	6.300.000	6.600.000
Jenis Bahan Baku (kg)				
- Serbuk kayu	1.200	1.200	1.200	1.200
- Bekatul	120	120	120	120
- Kapur	30	30	30	30
	2.550	2.550	2.550	2.550

Standar kuantitas serbuk kayu, bekatul, kapur dapat dihitung dengan

cara :

$$1999 = \frac{Rp.5.800.000}{2.550kg} = Rp.2,274 / kg$$

$$2000 = \frac{Rp.5.870.000}{2.550kg} = Rp.2,301 / kg$$

$$2001 = \frac{Rp.6.300.000}{2.550kg} = Rp.2,471 / kg$$

$$2002 = \frac{Rp.6.600.000}{2.550kg} = Rp.2,588 / kg$$

$$= \frac{Rp.2,274 + 2,301 + 2,471 + 2,588}{4 / kg}$$

$$= Rp.2.408,5 / kg$$

Jadi standar kuantitas serbuk kayu, bekatul, kapur adalah

$$Rp.2.408,5 / kg$$

c. Standar Kuantitas bahan baku untuk jamur Linzhe

Pemakaian bahan baku untuk jamur Linzhe Tahun 1999 – 2002

Tahun	1999	2000	2001	2002
Volume Produksi	90.200.000	89.850.000	90.500.000	90.840.000
Jenis Bahan Baku (kg)				
– Serbuk kayu	1.200	1.200	1.200	1.200
– Bekatul	120	120	120	120
– Kapur	30	30	30	30
	2.550	2.550	2.550	2.550

Standar kuantitas serbuk kayu, bekatul, kapur dapat dihitung dengan

cara :

$$1999 = \frac{Rp.90.200.000}{2.550kg} = Rp.35,372 / kg$$

$$2000 = \frac{Rp.89.850.000}{2.550kg} = Rp.34,235 / kg$$

$$2001 = \frac{Rp.90.500.000}{2.550kg} = Rp.35,490 / kg$$

$$2002 = \frac{Rp.90.840.000}{2.550kg} = Rp.35,623 / kg$$

$$= \frac{Rp.35,372 + 35,235 + 35,490 + 35,623}{4kg} \\ = Rp. 35,43 / kg$$

Jadi standar kuantitas serbuk kayu, bekatul, kapur adalah Rp.35,43/ kg

Berdasarkan hasil perhitungan di atas maka dapat dihitung kuantitas kebutuhan bahan baku perusahaan menurut kajian teori dengan mengalikan standar kuantitas bahan baku dengan rencana produksi yang ditetapkan perusahaan. Adapun perhitungannya adalah :

Tabel V. A. 7
CV. Agro Mandiri
Rencana Kuantitas Kebutuhan Bahan Baku Tahun 2003 (Rp.)

Jenis bahan baku	Standar / kg	Rencana produksi	Jumlah kebutuhan
Serbuk kayu, bekatul, kapur	268,41	742.240.000	1.992,2463
Serbuk kayu, bekatul, kapur	2.408,5	7.056.000	1.699,4376
Serbuk kayu, bekatul, kapur	35,43	187.020.000	6.626,118600
Jumlah		936.316.000	662.611,8604

Sedangkan rencana kebutuhan bahan baku menurut perusahaan adalah :

Tabel V. A. 8
CV. Agro Mandiri
Rencana Kuantitas Kebutuhan Bahan Baku Tahun 2003(Rp)

Jenis bahan baku	Jumlah kebutuhan
Serbuk kayu, bekatul, kapur	1.992.3210
Serbuk kayu, bekatul, kapur	1.699.5254
Serbuk kayu, bekatul, kapur	6.626.200
Jumlah	662.620,3692

Dan realisasi kebutuhan bahan baku perusahaan untuk tahun 2003 adalah :

Tabel V. A. 9
CV. Agro Mandiri
Realisasi Kebutuhan Bahan Baku Tahun 2003(Rp)

Jenis bahan baku	Kuantitas kebutuhan
Serbuk kayu, bekatul, kapur	1.992.2552
Serbuk kayu, bekatul, kapur	1.699.2465
Serbuk kayu, bekatul, kapur	6.635.400
Jumlah	663.540,3692

4. Evaluasi Penyusunan Anggaran

Membuat analisis kritis agar dapat disimpulkan apakah penyusunan anggaran sudah tepat atau belum dengan membandingkan antara penyusunan anggaran perusahaan dengan kajian teori.

Tabel V. A. 10
Evaluasi Penyusunan Anggaran

Menurut teori	Menurut perusahaan	Keterangan
1. Menyusun ramalan penjualan	Tidak ada	tidak sesuai
2. Menyusun anggaran penjualan	Menggunakan data ramalan penjualan untuk disusun menjadi anggaran penjualan untuk mengetahui berapa kg yang harus diproduksi.	sesuai
3. Menyusun anggaran produksi	Membuat rencana produksi berdasarkan pada anggaran penjualan, jumlah kg yang diproduksi tidak sama dengan anggaran penjualan karena masih harus dipertimbangkan persediaan awal dan persediaan akhir.	sesuai
4. Menyusun anggaran biaya umum dan administrasi	Tidak ada	tidak sesuai

5. Prosedur Penyusunan Anggaran

Membuat analisis kritis tentang prosedur penyusunan anggaran dengan membandingkan kajian teori dengan perusahaan



Tabel V. A. 11
Prosedur Penyusunan Anggaran

Menurut kajian teori	Yang dilakukan oleh perusahaan	Interprestasi
<p>1. Menyusun rencana produksi berdasarkan rencana penjualan di mana rencana penjualan ditetapkan berdasarkan ramalan penjualan dengan analisis <i>trend</i>, perusahaan dan tenaga kerja.</p>	<p>Tidak menyusun ramalan penjualan berdasarkan data penjualan tahun yang lalu yang dimana tidak sekaligus dijadikan sebagai rencana penjualan untuk tahun 2003 dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti permintaan konsumen, tenaga kerja yang tersedia dan keuangan (modal) yang dimiliki.</p>	<p>Tidak sesuai</p>
<p>2. Menyusun anggaran biaya produksi yang meliputi anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik.</p>	<p>Menyusun anggaran biaya produksi yang meliputi anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik.</p>	<p>sesuai</p>
<p>a. Menyusun anggaran biaya bahan baku dengan langkah: 1. Menetapkan standar kuantitas bahan baku dengan cara menghitung rata-rata pemakaian bahan baku tahun-tahun yang lalu untuk menyusun rencana kebutuhan bahan baku. 2. Menetapkan standar harga bahan baku dengan analisis <i>trend</i>.</p>	<p>a. Menyusun anggaran biaya bahan baku dengan langkah: 1. Menetapkan rencana kebutuhan bahan baku untuk periode tahun 2003 dengan cara memperkirakan langsung jumlah keseluruhan bahan baku yang akan dipakai berdasarkan data pemakaian bahan baku tahun sebelumnya. 2. Menetapkan harga bahan baku berdasarkan data harga tahun sebelumnya.</p>	<p>sesuai</p>
<p>b. Menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung dengan langkah: 1. Menetapkan standar jam kerja langsung dengan cara menghitung rata-rata prestasi JKL tahun-tahun yang lalu dengan menggunakan data historis JKL tahun 1999-2002 2. Menetapkan standar tarif upah langsung melalui perjanjian dengan para karyawan.</p>	<p>b. Menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung dengan langkah: 1. Menetapkan rencana jam kerja langsung untuk periode tahun 2003 dengan cara memperkirakan jumlah keseluruhan JKL yang akan dikonsumsi, berdasarkan data JKL tahun sebelumnya. 2. Menetapkan tarif upah langsung dengan sistem output melalui perjanjian dengan karyawannya.</p>	<p>sesuai</p>
<p>c. Menyusun anggaran biaya overhead pabrik dengan langkah:</p>	<p>c. Menyusun anggaran biaya</p>	<p>sesuai</p>

<p>1. Menyusun anggaran biaya overhead pabrik berdasarkan kapasitas terpilih yaitu kapasitas normal. Sebelumnya diawali dengan pemisahan biaya semi variabel ke dalam biaya tetap dan biaya variabel dengan metode regresi.</p>	<p>overhead pabrik dengan langkah: 1. Menyusun anggaran biaya overhead pabrik yang berisi jenis-jenis biaya yang dikategorikan sebagai biaya overhead pabrik, baik biaya tetap maupun biaya variabel pada kapasitas normal. Dalam hal ini perusahaan tidak mengidentifikasi biaya-biaya yang termasuk dalam biaya semi variabel, sehingga tidak melakukan pemisahan.</p>	<p>tidak sesuai</p>
<p>2. Memilih dasar pembebanan yaitu jam kerja langsung pada kapasitas normal.</p>	<p>2. Memilih dasar pembebanan yaitu jam kerja langsung pada kapasitas normal.</p>	<p>sesuai</p>
<p>3. Menghitung tarif biaya overhead pabrik dengan cara membagi anggaran biaya overhead pabrik total, anggaran biaya overhead pabrik tetap dan anggaran biaya overhead pabrik variabel dengan kapasitas terpilih yaitu kapasitas normal, sehingga diperoleh tarif biaya overhead pabrik total, tarif biaya overhead pabrik tetap dan tarif biaya overhead pabrik variabel.</p>	<p>3. Menghitung tarif biaya overhead pabrik dengan cara membagi anggaran biaya overhead pabrik yang telah disusun dengan kapasitas terpilih yaitu kapasitas normal.</p>	<p>sesuai</p>
<p>d. Menyusun anggaran biaya produksi . Anggaran biaya produksi merupakan penjumlahan dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik.</p>	<p>d. Menyusun anggaran biaya produksi yang merupakan penjumlahan dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik.</p>	<p>sesuai</p>

B. Pembahasan

Berdasarkan analisis di atas maka penulis dapat menguraikan sebagai berikut:

1. Ramalan penjualan

Ramalan penjualan dapat digunakan untuk memperkirakan jumlah produk yang akan dijual selama tahun 2003, dengan melihat data-data tahun yang lalu. Menurut pendapat penulis CV. Agro Mandiri dalam menyusun anggaran perusahaan belum tepat secara umum. Untuk menyusun anggaran penjualan di dasarkan pada ramalan penjualan. Tetapi CV. Agro Mandiri tidak membuat ramalan penjualan dengan memperhatikan berbagai aspek seperti gagal panen jamur yang tidak sesuai dengan yang direncanakan perusahaan. Jadi kesulitan perusahaan menentukan ramalan penjualan dari hasil panen jamur yang bisa panen atau bisa gagal panen. Karena itu penulis melihat bahwa CV. Agro Mandiri hanya terpaku pada hasil panen jamur bukan dari rencana yang sudah dibuat perusahaan seperti menanam bibit jamur 10 polybag tetapi yang jadi 8 polybag. Untuk mendapatkan hasil panen yang baik CV. Agro Mandiri sebaiknya membuat ramalan penjualan sebelum membuat anggaran penjualan, sehingga hasilnya lebih akurat dan dapat dijadikan sebagai alat koreksi yang baik dengan memperhatikan berbagai pertimbangan baik dari segi eksteren dan intern perusahaan.

2. Anggaran Penjualan

Dari data ramalan penjualan tersebut dibuat anggaran penjualan, karena perusahaan tidak membuat ramalan penjualan. Maka menurut pendapat penulis

CV. Agro Mandiri belum tepat dalam proses penyusunan anggaran, seperti telah diuraikan di atas, sebaiknya perusahaan menyusun ramalan penjualan sebelum menyusun anggaran penjualan sehingga hasil yang diperoleh perusahaan lebih akurat. Dengan melihat proses penyusunan anggaran CV. Agro Mandiri, perusahaan menggunakan anggaran tradisional di mana perusahaan tahu penjualan jamur kuping, jamur tiram dan jamur linzhe sehingga di dapat keuntungan yang maksimal. Karena itu bagi CV. Agro Mandiri dijadikan dasar penentu anggaran penjualan. Karena pada CV. Agro Mandiri ini penjualan didasarkan pada hasil panen jamur dan sulit menentukan hasil panen yang baik, karena sering panen gagal sehingga rencana yang sudah dibuat berubah, oleh sebab itu perusahaan tidak mau membuat ramalan penjualan, tetapi langsung membuat anggaran penjualan tanpa ramalan akan lebih mudah, dilihat dari produk yang dihasilkan perusahaan. Akan lebih baik bila perusahaan membuat ramalan penjualan, sehingga hasil panen jamur kuping, jamur tiram dan jamur linzhe akan lebih banyak hasilnya dari pada yang gagal panen. Dengan ramalan penjualan perusahaan bisa melihat data tahun yang lalu, sehingga diperoleh ramalan penjualan yang baik dan akurat untuk membuat anggaran penjualan.

3. Anggaran Produksi

CV. Agro Mandiri dalam proses penyusunan anggaran perusahaan sudah sesuai, karena perusahaan sebelum menyusun anggaran produksi menyusun anggaran penjualan, sebab anggaran penjualan menentukan berapa

keuntungan dan bahan baku yang dihasilkan. Karena CV. Agro Mandiri hanya mengandalkan hasil produk jamur, setiap bibit jamur ada yang berhasil panen ada yang gagal. Jadi tepat perusahaan menggunakan anggaran produksi untuk mengetahui besar bahan baku yang digunakan dan besar produk yang dihasilkan perusahaan seperti jamur kuping, jamur tiram dan jamur linzhe.

4. Anggaran Biaya Umum Dan Administrasi

Perusahaan belum tepat dalam proses penyusunan anggaran, karena anggaran biaya umum dan administrasi tidak dipenuhi. Biaya umum dan administrasi perusahaan kecil seperti CV. Agro Mandiri ini tidaklah besar tidak seperti perusahaan besar. Hasil yang diperoleh perusahaan tergantung dari bibit yang dipanen, dari keuntungan itu untuk membiayai tenaga kerja, telepon dan listrik perusahaan, tetapi biaya itu tidaklah besar. Penggunaan mesin pun tidaklah terlalu besar, karena sistem pengolahannya tradisional. Jadi biaya umum dan administrasi tidaklah terlalu penting bagi perusahaan. Menurut pendapat penulis perusahaan perlu membuat anggaran biaya umum dan administrasi untuk perhitungan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan, sehingga pendapatan dan pengeluaran perusahaan dapat diketahui, untuk membandingkan lebih banyak pendapatan atau pengeluaran yang ada dalam perusahaan, sehingga diperoleh keuntungan yang akurat.

5. Evaluasi Penyusunan Anggaran

Dari Tabel V. A 10 (Hal:75) diperoleh bahwa CV. Agro Mandiri dalam menyusun anggaran perusahaan tidak sesuai, karena belum ada anggaran yang

dipenuhi seperti ramalan penjualan dan anggaran biaya umum dan administrasi. Karena itu perlu perusahaan menyusun ramalan penjualan dan anggaran biaya umum dan administrasi.

6. Prosedur Penyusunan Anggaran

Dari Tabel V.A.11 (Hal: 76) bahwa perusahaan dalam prosedur penyusunan anggaran masih ada yang belum dipenuhi ada yang sudah dipenuhi . Akan lebih baik perusahaan menyusun anggaran sesuai dengan prosedur penyusunan anggaran. Yang belum dipenuhi seperti tidak mengidentifikasi biaya-biaya semi variabel.

BAB VI

KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan maka, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Prosedur penyusunan anggaran pada CV. Agro Mandiri belum tepat, karena belum ada anggaran yang dipenuhi seperti biaya umum dan administrasi dengan unsur-unsur tinjauan pustaka.

Hal ini dapat dilihat dengan membandingkan antara yang terjadi pada perusahaan dengan tinjauan pustaka. Meskipun prosedur penyusunan anggaran belum tepat, tetapi hal tersebut belum menjamin efektifitas biaya bahan baku, karena realisasi anggaran sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor perubahan kondisi dan asumsi, seperti perubahan harga, bahan baku. Dengan demikian sering kali anggaran dan realisasi tidak sama.

2. Perusahaan telah membuat suatu laporan perbandingan antara realisasi dengan anggarannya, tetapi belum menganalisisnya secara lebih jauh mengenai penyebab penyimpangan antara standar dengan biaya yang sebenarnya. Anggaran perusahaan telah berfungsi sebagai alat perencanaan dan koordinasi, sedangkan fungsi pengendaliannya hanya terbatas pada penentuan tanggung jawab setiap bagian yang ada dalam perusahaan, sebagaimana yang telah ditetapkan dalam anggaran tersebut. Dari hasil uraian-uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka prosedur penyusunan anggaran pada CV. Agro Mandiri dapat dikatakan

belum tepat karena masih ada anggaran yang belum dipenuhi seperti ramalan penjualan dengan anggaran biaya umum dan administrasi.

B. Keterbatasan Penelitian

1. Ruang lingkup penelitian ini mempunyai keterbatasan, sehingga kesimpulan yang didapat berdasarkan data dan analisa data yang ada tidak dapat digeneralisasikan pada perusahaan lain yang sejenis.
2. Penulis berusaha untuk mendapatkan data yang dapat dipercaya dan relevan. Namun tidak menutup kemungkinan adanya data yang kurang sesuai dengan keadaan sesungguhnya.
3. Semua data yang diperoleh penulis merupakan hasil dari studi kasus pada CV. Agro Mandiri Jetisan Hargobinangun, Pakem Yogyakarta yang tidak dapat ditelusuri lebih lanjut oleh penulis.

C. Saran

Berdasarkan data dan analisa maka sebaiknya,

1. Perusahaan lebih meningkatkan ketelitian dan ketepatan di dalam memperkirakan anggaran penjualan, anggaran produksi dan anggaran administrasi dan umum, sehingga pelaksanaannya akan berjalan baik sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Untuk meningkatkan ketelitian dan ketepatan di dalam memperkirakan anggaran penjualan, anggaran produksi dan anggaran administrasi dan umum dapat

disesuaikan dengan kondisi pasar, dengan demikian kelangsungan perusahaan dapat terus dipertahankan.

2. Walaupun secara umum prosedur penyusunan anggaran di perusahaan sudah baik, tetapi masih perlu terus diperbaiki karena akan lebih baik, jika dalam penyusunan anggaran didasarkan pada perhitungan, sehingga hasilnya lebih akurat dan bisa dijadikan sebagai alat koreksi yang baik.
3. Karena CV. Agro Mandiri merupakan perusahaan pribadi hendaknya menekankan harga jual semaksimal mungkin, agar masyarakat yang belum tahu tentang jamur dapat menikmati hasil dari perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert. N., John Dearden., Norton M. Bedford. 1984. *Management Control Sistem*. 5th. Ed. Home Wood Illionis: Richard Irwin inc.
- Gunawan Adisaputra, Marwan Asri. 1996. *Anggaran Perusahaan I* BPFY-Yogyakarta.
- Heirer, Herman C. 1959. *Budgeting Principles and Practice*. New York : Roland Press.
- Horngren, Charles T. 1981. *Introduction to Management Accounting*. New Delhi: Printice Hall Of India.
- Hartanto D. 1973. *Akuntansi Untuk Usahawan*. Edisi Kedua. Jakarta. Lembaga Penerbit Fakultas Universitas Indonesia.
- Matz, Adolph., O. Curry. 1972. *Cost Accounting - Planning And Control*. 5th. Ed. Chincinnati Ohio: South Western Publishing Co.
- Matz, Adolph., Milton F. Usry. 1980. *Cost Accounting - Planning And Control*. 7th Ed. Chincinnati Ohio: South Western Publishing Co.
- Nugroho Wijayanto. 1985. *Pemeriksaan Operasional Perusahaan*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas.
- Terry, G. R. 1970. *Principles of Management*. diterjemahkan oleh Winardi. Edisi Pertama. Bandung : Penerbit Alumi.
- Welsch, Glenn A. 1985. *Penyusunan Anggaran Perusahaan - Perencanaan dan Pengendalian Laba*. diterjemahkan oleh R.A. Fadly dan Tien Kartini Raf, Edisi Keempat. Jakarta : Aksara Baru.
- Willson, James D., John B. Cambell. 1986. *Controllershship*. diterjemahkan oleh Tjin Fenix Tjendera. Edisi Ketiga. Jakarta : Penerbit Erlangga.

LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN

1. Sejarah berdirinya perusahaan

- a. Kapan perusahaan didirikan, oleh siapa dan dimana?
- b. Apa yang menjadi dasar alasan pemilihan nama perusahaan?
- c. Siapa pemimpin perusahaan yang pertama dan siapakah penggantinya?
- d. Apa yang menjadi tujuan dari perusahaan?
- e. Apa bentuk badan perusahaan?
- f. Bergerak dalam bidang apa sajakah perusahaan ini?
- g. Kapan proses produksi dimulai?

2. Letak perusahaan

- a. Apa yang menjadi pertimbangan dalam pemilihan lokasi perusahaan?
- b. Apakah perusahaan mempunyai lokasi di perusahaan lain?
- c. Apakah pemilihan letak perusahaan disesuaikan dengan faktor bahan baku?

3. Struktur organisasi

- a. Bagaimana struktur organisasi perusahaan?
- b. Apa tugas dan wewenang dari masing-masing bagian dalam organisasi ?

4. Produksi

- a. Bahan baku apa saja yang digunakan dalam proses produksi sehingga dihasilkan barang yang berkualitas ?
- b. Dari mana bahan baku diperoleh ?
- c. Bahan-bahan pembantu apa yang digunakan?
- d. Bagaimana proses produksi dilaksanakan ?
- e. Peralatan apa yang digunakan dalam proses produksi?
- f. Apa saja produk yang dihasilkan perusahaan?
- g. Berapa harga masing-masing bahan mentah?

5. Penjualan

- a. Bagaimana cara perusahaan memasarkan produk?
- b. Apa kegiatan promosi yang digunakan perusahaan untuk menarik pembeli/pelanggan?
- c. Apa saluran distribusi yang digunakan perusahaan?
- d. Apakah perusahaan mempunyai show room sendiri?
reklame ruang
- e. Apakah perusahaan melayani pesanan dalam jumlah tertentu ?
- f. Apa saja service yang dilakukan perusahaan agar konsumen tetap membeli produk perusahaan?

6. Bagian Akuntansi

- a. Berapa anggaran dan realisasi penjualan tahun 1999-2002?
- b. Berapa anggaran dan realisasi harga jual per unit masing-masing produk?
- c. Bagaimana sistem pembukuan yang digunakan perusahaan?
- d. Bagaimana bentuk laporan keuangan yang dibuat perusahaan?

7. Data khusus

1. Berapa biaya produksi, biaya bahan dan biaya tenaga kerja ?
2. Berapa langkah untuk menyusun biaya bahan baku ?
3. Berapa BOP nya ?
4. Bagaimanakah perbandingan antara tahun ini dengan tahun sebelumnya ?
5. Berapa Prestasi laba aktual tahun berjalan ?
6. Bagaimanakah pengaruh laba terhadap tindakan manajemen ?
7. Berapa anggaran perusahaan selama dua tahun ini ?
8. Bagaimanakah rencana perusahaan yang tidak hanya dilakukan satu atau dua bulan menjelang akhir tahun apa bila hasil tahun berjalan diketahui ?
9. Bagaimanakah puncak manajemen mempunyai cakrawala selama dua tahun sebagai landasan memberi pengesahan ?
10. Bagaimanakah perusahaan merencanakan anggaran ?
11. Berapakah kelemahan dari prosedur ini ?
12. Berapa macam prosedur untuk merevisi anggaran ?

Surat Keterangan

Nomer:

Kepada Yth. Bapak YG. Mujiyanto CV. Agro Mandiri Jetisan,
Hargobinangun Pakem menerangkan bahwa:

Nama : Yuli Yanti Utari

No. Mahasiswa: 981334039

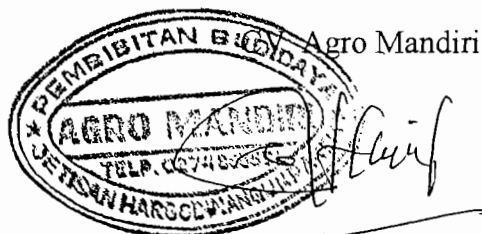
Program studi : Pendidikan Akuntansi

Telah melakukan penelitian di CV. Agro Mandiri untuk menyusun skripsi
dengan judul:

‘Evaluasi Terhadap Prosedur Penyusunan Anggaran ‘

dari tanggal 1 Desember s/d 5 Januari 2004

Demikian atas perhatian dan kerja samanya kami mengucapkan terima kasih.



(Bpk. YG. Mujiyanto)

