



**UNIVERSITAS AHMAD DAHLAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

Kode Dokumen:

RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER

Mata Kuliah	Kode Mata Kuliah	Rumpun Mata Kuliah	Bobot (SKS)		Semester	Tanggal Penyusunan
Penganggaran Perusahaan	181150430	Manajemen Keuangan	T = 3	P = 0	5	30 Agustus 2023
Pengesahan	Dosen Pengembangan RPS		Koordinator RMK		Kaprodi	
	 Adhitya Rechandy Chrsitian, S.E., .M.M		 Mustika Rahmi, S.E., M.Sc		 Tina Sulistiyani, SE., MM	
Capaian Pembelajaran	CPL-Prodi yang dibebankan pada mata kuliah					
	CPL-05	Menguasai konsep dan teori fungsi manajemen (Pemasaran, SDM, Operasi dan Keuangan)				
	CPL-07	Mampu menganalisis permasalahan-permasalahan organisasi dalam perspektif bisnis				
	Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)					
	CPMK-01	Mampu menerapkan pemikiran ilmiah, menguasai konsep, teoritis, metode, dan perangkat analisis fungsi manajemen (CPL-05)				
	CPMK-02	Mampu mengevaluasi, mengkaji dan merumuskan fungsi organisasi (POAC) dalam manajemen baik pada level organisasi maupun tipe (CPL-07)				
	Kemampuan akhir tiap tahapan belajar (Sub-CPMK)					
	Sub-CPMK1	Mampu menjelaskan fungsi anggaran dalam proses manajemen; syarat & proses anggaran/PPL; anggaran komprehensif (CPMK-01)				
	Sub-CPMK2	Mampu menjelaskan perencanaan dan pengendalian (anggaran) penjualan; forecasting penjualan; perencanaan dan pengendalian (anggaran) produksi (CPMK-01)				
	Sub-CPMK3	Mampu menjelaskan proses membuat anggaran berupa bahan mentah, tenaga kerja, dan menyusun BOP (CPMK-02)				
Sub-CPMK4	Mampu menjelaskan proses merencanakan anggaran Perusahaan dagang, Perusahaan jasa dan mampu mengaplikasikan anggaran dalam Perusahaan (CPMK-02)					

	Korelasi CPMK terhadap Sub-CPMK			
	Sub-CPMK1	Sub-CPMK2	Sub-CPMK3	Sub-CPMK4
CPMK1	V	V		
CPMK2			V	V
Deskripsi singkat mata kuliah	Mata kuliah ini merupakan salah satu mata kuliah yang menggambarkan fungsi manajemen yaitu perencanaan dan pengendalian. Secara khusus mata kuliah ini memberikan pemahaman fungsi anggaran dalam perusahaan/organisasi.			
Bahan Kajian: Materi Pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontrak Perkuliahan: Silabi 2. Fungsi Anggaran dalam Proses Manajemen 3. Syarat & Proses Anggaran/PPL 4. Anggaran Komprehensif 5. Perencanaan dan Pengendalian (Anggaran) Penjualan 6. <i>Forecasting</i> Penjualan 7. Perencanaan dan Pengendalian (Anggaran) Produksi 8. Perencanaan dan Pengendalian (Anggaran) Bahan Mentah 9. Perencanaan dan Pengendalian (Anggaran) Tenaga Kerja Langsung 10. Perencanaan dan Pengendalian (Anggaran) Biaya Overhead Pabrik 11. Anggaran Biaya (Variabel) 12. Anggaran Piutang dan Kas 13. Penganggaran Modal 14. Penilaian Keputusan Investasi 			
Pustaka	Utama:			
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gunawan Adi Saputro dan Yunita Anggraini. "Anggaran Bisnis: Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian Laba". UPP STIM YKPN 2. Gunawan Adi Saputro dan Marwan Asri. "Anggaran Perusahaan". BPFE 			
	Pendukung			
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Christian dan Tina (2021), Pengantar Manajemen, UADPress 2. Fikri dan Christian (2021), Pengantar Bisnis, UADPress 			
Dosen Pengampu	Adhitya Rechandy Christian, S.E., M.M.			
Mata Kuliah Prasyarat	Pengantar Manajemen			

Minggu ke-	Kemampuan yang diharapkan (Sub-CPMK)	Bahan kajian/Materi pembelajaran	Bentuk, metode pembelajaran dan pengalaman belajar	Waktu (menit)	Penilaian		
					Teknik	Indikator	Bobot (%)
1	Sub -CPMK1 Mahasiswa mampu Menyusun anggaran perusahaan	Penjelasan silabi dan kontrak belajar Ruang lingkup penganggaran perusahaan	Ceramah, tanya jawab, diskusi Active knowledge sharing, ceramah	170 Menit	Tanya jawab	1.1 Mahasiswa mampu menyusun anggaran Perusahaan	0,071 %
2	Sub-CPMK1 Mahasiswa mampu merencanakan dan Menyusun anggaran perusahaan	Perencanaan dan penganggaran Perusahaan	Ceramah, tanya jawab, diskusi Active knowledge sharing, ceramah	170 Menit	Tanya jawab Penugasan	2.1. Mahasiswa mampu merencanakan dan Menyusun anggaran Perusahaan	1,0 % 0,71 %
3	Sub-CPMK1 Mahasiswa mampu memahami fungsi dan macam anggaran	Fungsi dan macam anggaran	Ceramah, tanya jawab, diskusi Active knowledge sharing, ceramah	170 Menit	Tanya jawab	3.1. Mahasiswa mampu memahami fungsi dan macam anggaran	0,72 %
4	Sub-CPMK1 Mahasiswa mampu mengaplikasikan anggaran komprehensif	Anggaran komprehensif	Ceramah, tanya jawab, diskusi Active knowledge sharing, ceramah	170 Menit	Tanya jawab Tes tertulis	4.1. Mahasiswa mampu mengaplikasikan anggaran komprehensif	0,71 % 5,0%
5	Sub-CPMK2	Forecast penjualan	Ceramah, tanya jawab, diskusi	170 Menit	Tanya jawab	5.1. Mahasiswa mampu mengaplikasikan	0,72%

Minggu ke-	Kemampuan yang diharapkan (Sub-CPMK)	Bahan kajian/Materi pembelajaran	Bentuk, metode pembelajaran dan pengalaman belajar	Waktu (menit)	Penilaian		
					Teknik	Indikator	Bobot (%)
	Mahasiswa mampu mengaplikasikan alat analisis dalam manajemen keuangan		Active knowledge sharing			alat-alat analisis dalam manajemen keuangan	
6	Sub-CPMK2 Mahasiswa mampu membuat anggaran penjualan	Anggaran penjualan	Ceramah, tanya jawab, diskusi, tugas Active knowledge sharing, ceramah	170 Menit	Tanya jawab Penugasan	6.1. Mahasiswa mampu membuat anggaran penjualan	1,0% 0,71%
7	Sub-CPMK2 Mahasiswa mampu membuat anggaran produksi	Anggaran produksi	Ceramah, tanya jawab, diskusi Active knowledge sharing	170 Menit	Tanya jawab	7.1. Mahasiswa mampu membuat anggaran produksi	0,72%
8	UJIAN TENGAH SEMESTER						30%
9	Sub-CPMK3 Mahasiswa mampu membuat anggaran bahan mentah	Anggaran bahan mentah	Ceramah, tanya jawab, diskusi, tugas Active knowledge sharing	170 Menit	Tanya jawab Penugasan	8.1. Mahasiswa mampu membuat anggaran bahan mentah	1,0% 0,71%
10	Sub-CPMK3	Anggaran tenaga kerja	Ceramah, tanya jawab, diskusi	170 Menit	Tanya jawab	9.1. Mahasiswa mampu membuat anggaran tenaga kerja	0,72%

Minggu ke-	Kemampuan yang diharapkan (Sub-CPMK)	Bahan kajian/Materi pembelajaran	Bentuk, metode pembelajaran dan pengalaman belajar	Waktu (menit)	Penilaian		
					Teknik	Indikator	Bobot (%)
	Mahasiswa mampu membuat anggaran tenaga kerja		Active knowledge sharing				
11	Sub-CPMK3 Mahasiswa mampu Menyusun BOP	Biaya Overhead Pabrik	Ceramah, tanya jawab, diskusi, tugas Active knowledge sharing	170 Menit	Tanya jawab Penugasan	10.1. Mahasiswa mampu membuat Biaya Overhead Pabrik	1,0% 0,71%
12	Sub-CPMK3 Mahasiswa mampu membuat anggaran BOP	Anggaran Biaya Overhead Pabrik	Ceramah, tanya jawab, diskusi, kuis Active knowledge sharing	170 Menit	Tanya jawab Tes tertulis	11.1. Mahasiswa mampu membuat anggaran Biaya Overhead Pabrik	0,71% 5,0%
13	Sub-CPMK3 Mahasiswa mampu merencanakan anggaran Perusahaan-perusahaan dagang	Anggaran Perusahaan Dagang	Ceramah, tanya jawab, diskusi. Tugas Active knowledge sharing	170 Menit	Tanya jawab Penugasan	12.1. Mahasiswa mampu merencanakan anggaran Perusahaan dagang	1,0% 0,71%
14	Sub-CPMK3 Mahasiswa mampu merencanakan anggaran Perusahaan jasa	Anggaran Perusahaan Jasa	Ceramah, tanya jawab, diskusi Active knowledge sharing	170 Menit	Tanya jawab	13.1. Mahasiswa mampu merencanakan anggaran Perusahaan dagang	0,72%
15	Sub-CPMK4	Overview	Ceramah, tanya jawab, diskusi, tugas akhir	170 Menit 170 Menit	Tanya jawab Paper	14.1. Mahasiswa mampu mengaplikasikan	0,72% 15,00%

Minggu ke-	Kemampuan yang diharapkan (Sub-CPMK)	Bahan kajian/Materi pembelajaran	Bentuk, metode pembelajaran dan pengalaman belajar	Waktu (menit)	Penilaian		
					Teknik	Indikator	Bobot (%)
	Mahasiswa mampu mengaplikasikan anggaran perusahaan		Active knowledge sharing			anggaran perusahaan	
16	UJIAN AKHIR SEMESTER						30%

Portofolio Penilaian dan Evaluasi Ketercapaian CPL Mahasiswa

Mg	CPL	CPMK (CLO)	Sub-CPMK (LLO)	Indikator	Bentuk soal – Bobot (%)		Bobot (%) Sub-CPMK	Nilai Mhs (0-100)	$\Sigma((\text{Nilai mhs}) \times (\text{Bobot \%}))$	Ketercapaian CPL pada MK (%)
1	CPL5	CPMK1	Sub-CPMK1	I-1.1 I-1.2						
2-4	CPL5	CPMK1	Sub-CPMK1	I-2.1 I-2.2 I-2.3						
5-6	CPL5	CPMK2	Sub-CPMK2	I-3.1 I-3.2 I-3.3						
7	CPL5	CPMK2	Sub-CPMK2	I-4.1 I-4.2						
8	Evaluasi Tengah Semester									
9-11	CPL7	CPMK2	Sub-CPMK3	I-5.1 I-5.2 I-5.3 I-5.4						
12-14	CPL7	CPMK2	Sub-CPMK3	I-6.1 I-6.2 I-6.3 I-6.4						
15	CPL7	CPMK2	Sub-CPMK4	I-7.1 I-7.2						
16	Evaluasi Akhir Semester									
Total Bobot (%)					100	100				
Nilai Akhir Mahasiswa ($\Sigma(\text{Nilai mhs}) \times (\text{Bobot \%})$)										

Portofolio Penilaian dan Evaluasi Ketercapaian CPL Mahasiswa

No.	CPL pada Penganggaran Perusahaan	Nilai capaian (0 s.d. 100)	Ketercapaian CPL pada MK (%)
1	CPL 05: Menguasai konsep dan teori fungsi manajemen (Pemasaran, SDM, Operasi, dan Keuangan)		
2	CPL 07: Mampu menganalisis permasalahan-permasalahan organisasi dalam perspektif bisnis		

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

BAB 1

Fungsi Anggaran dalam Proses Manajemen

Disampaikan Oleh:

Adhitya Rechandy Christian, M.M.

1

Fungsi Anggaran dalam Proses Manajemen

Adhitya Rechandy Christian



Penganggaran merupakan sistem perencanaan dan pengendalian yang digunakan secara luas untuk menjalankan tanggung jawab manajerial

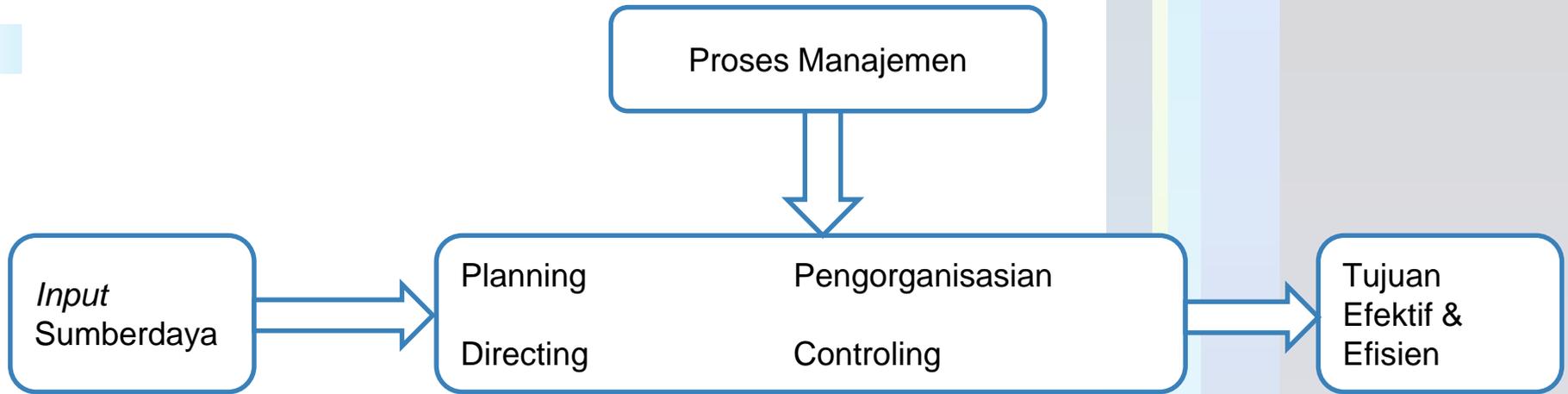
Tujuan: Kepuasan Pelanggan dan Persaingan usaha

Manajemen

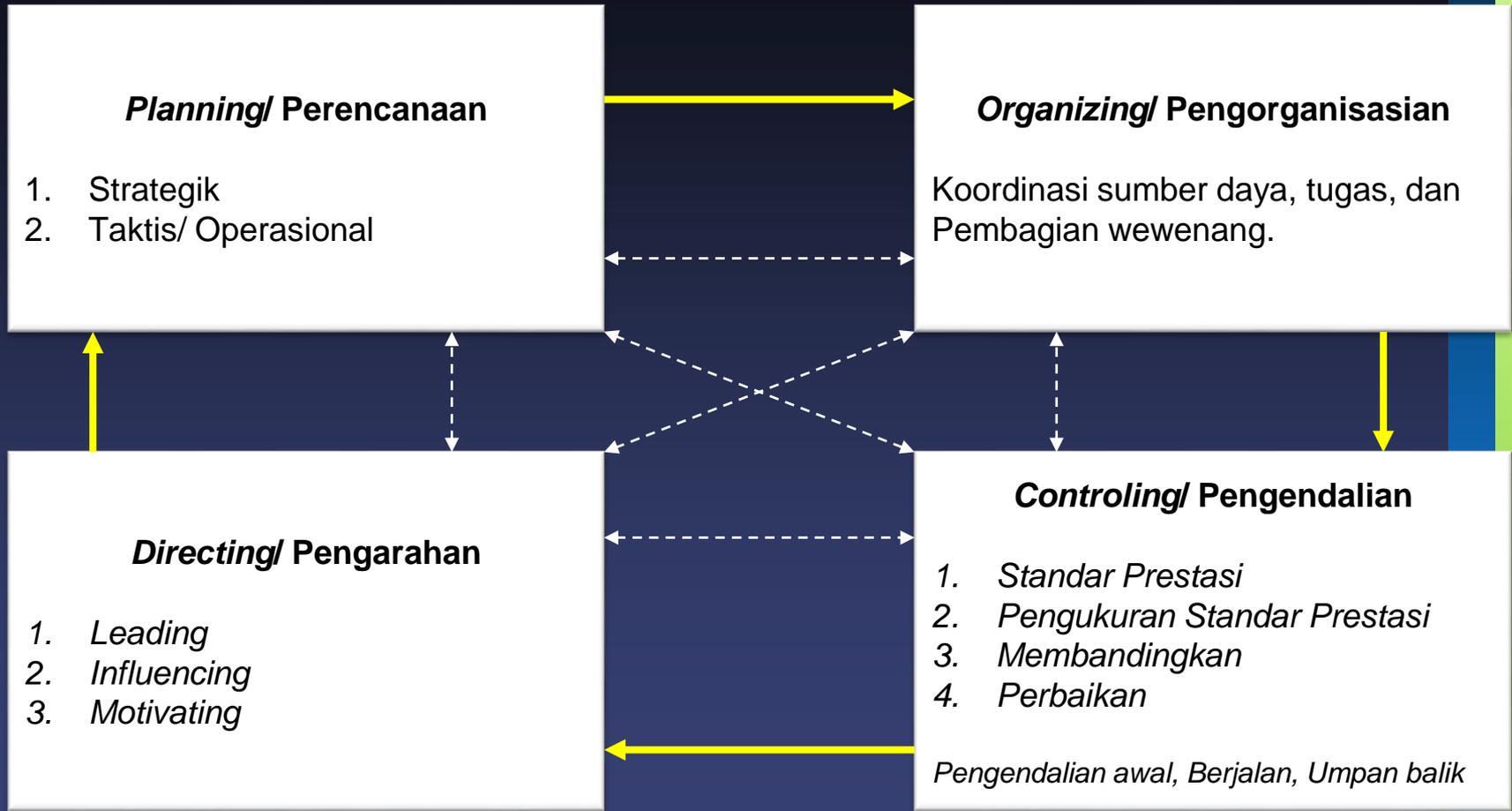
Manajemen

Proses Merencanakan, Mengorganisir, Mengarahkan, dan Mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya organisasi (Mamduh, 2004)

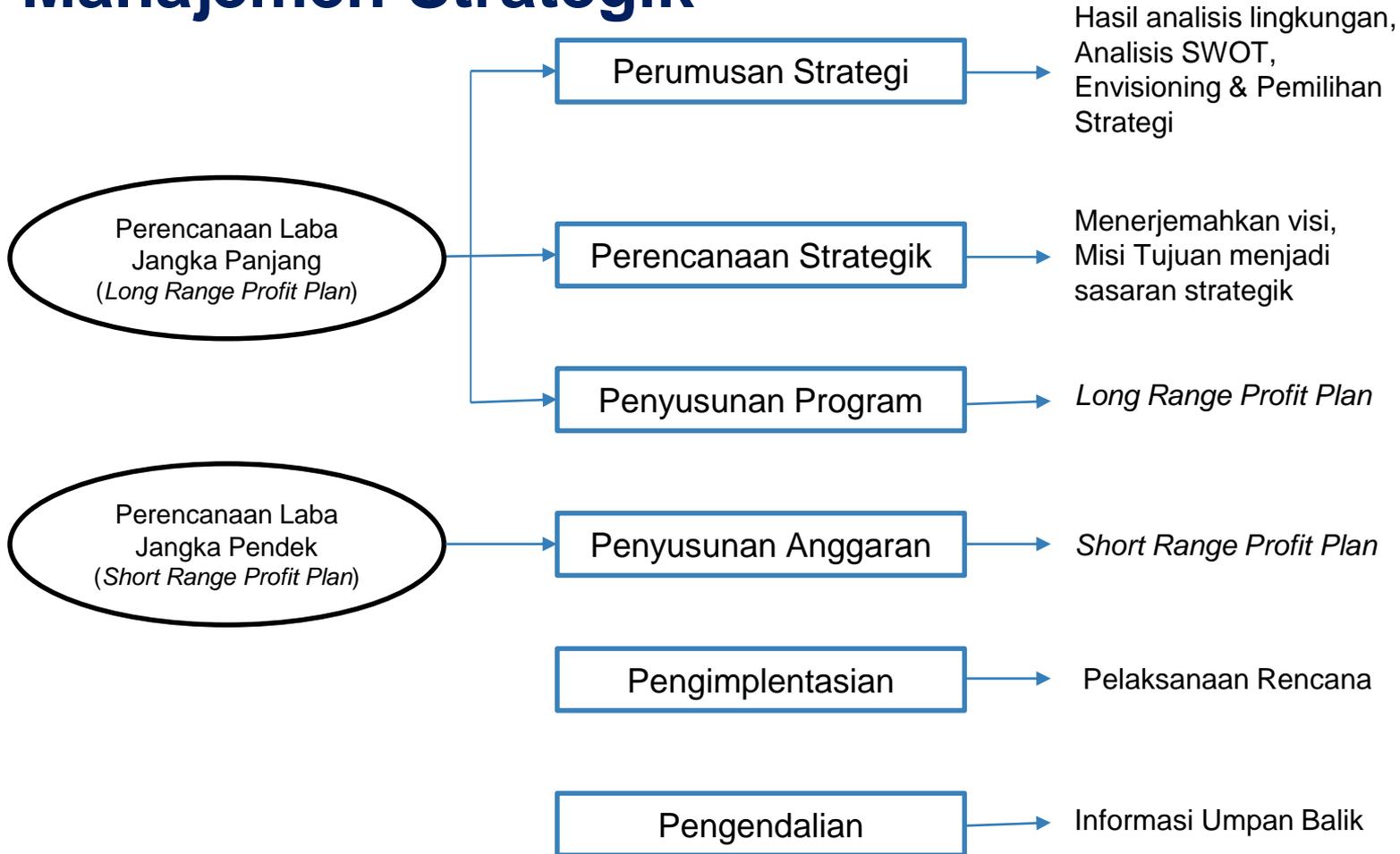
1. Proses menentukan kegiatan
2. Fungsi manajemen
3. Tujuan organisasi
4. Sumberdaya yang digunakan



Manajemen dan organisasi (Mamduh, 2004)



Manajemen Strategik



Teori Perencanaan dan Pengendalian

Planning and Control Theory

Manajemen harus dapat merencanakan variabel yang tidak dapat dikendalikan (*Controllable Variable*)



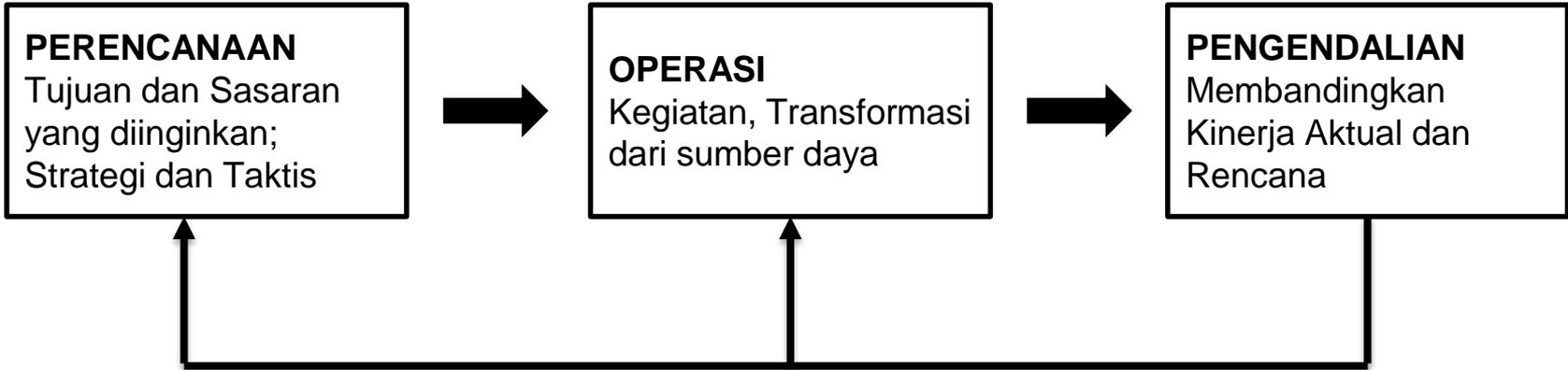
Manajemen harus dapat mengendalikan variabel yang dapat dikontrol (*Controllable Variable*)

Anggaran Sebagai Alat Manajemen

Anggaran merupakan suatu proses untuk membantu melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian yang efektif yang komprehensif.

Anggaran Sebagai Alat **Perencanaan** Manajemen

1.	Unit Usaha memiliki berbagai tujuan Perencanaan memberi arah pencapaian tujuan
2.	Sumber daya dan kapasitas terbatas Perencanaan membantu efisiensi pemanfaatan
3.	Unit Usaha menghadapi persaingan Perencanaan mengurangi resiko kegagalan
4.	Setiap keputusan bisnis akan berdampak pada laba dan rugi perusahaan dan anggaran yang merencanakan hal tersebut



Anggaran Sebagai Fungsi Pengorganisasian dan Pengarahan

Program anggaran dapat menjadi pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan karena program anggaran harus berdasar pada struktur organisasi yang tepat dan garis pemisah wewenang dan tanggung jawab yang jelas.

1.	Top Manajemen menentukan sasaran, tujuan, strategi, kebijakan, asumsi, perencanaan, dan pedoman
2.	Manajer Sub Unit mematuhi pedoman umum, mengembangkan badiannya dalam rencana laba komprehensif yang berkaitan dengan penjualan
3.	Manajer setiap unit menyajikan rencana laba kepada manajemen untuk disesuaikan
4.	Rencana anggaran unit yang telah disetujui menjadi rencana laba keseluruhan perusahaan

Anggaran Sebagai alat Pengendalian

Fungsi utama pengendalian adalah untuk meyakinkan tercapainya tujuan, sasaran dan standar perusahaan

Karakteristik penting pelaporan kinerja anggaran

1.	Klasifikasi tanggung jawab yang dilaporkan
2.	Klasifikasi hal yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan
3.	Periodik

Bulan Desember				Kumulatif Sampai 31 Maret		
	Hasil Aktual	Hasil Yang direncanakan	Varians	Hasil Aktual	Hasil Yang direncanakan	Varians
POKOK-POKOK						
Yang dapat dikenadlian						
Penjualan Produk A						
Unit	515	500	15			
Nilai	257500	250000	7500			
Penjualan Produk B						
Unit	200	250	-50			
Nilai	60000	75000	-15000			
Total Penjualan	317500	325000	-7500			
Biaya-biaya						
Biaya Perjalanan	32000	30000	-2000			
Biaya Lainnya (rinci)	13000	11000	-2000			
Total Biaya	45000	41000	-4000			
Kontribusi						
Penjualan kurang biaya	272500	284000	-11500			

Terimakasih



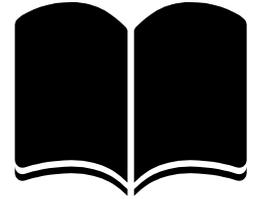


Struktur Organisasi, Akuntansi Pertanggung jawaban, dan Pusat Tanggung Jawab

Adhitya Rechandy Christian, S.E., M.M.

BAB 3.

Struktur Organisasi, Akuntansi Pertanggung jawaban, dan Pusat Tanggung Jawab



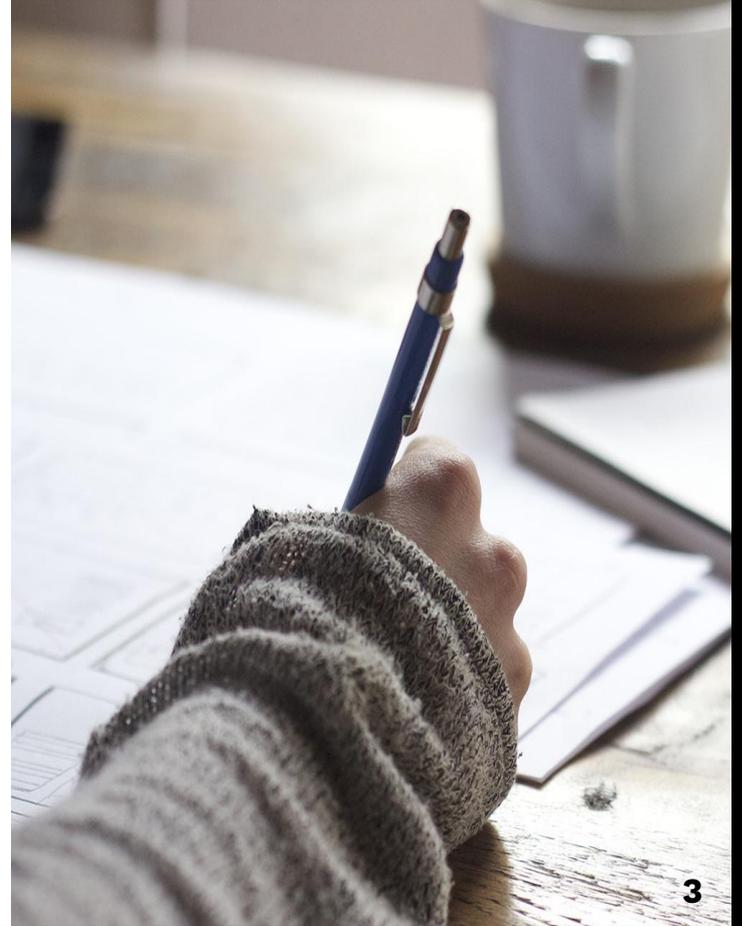
Bagian ini akan membahas tentang pentingnya struktur organisasi untuk pembagian wewenang dan tanggung jawab masing-masing unit organisasi. Yang kemudian pembahasan mengenai akuntansi Pertanggungjawaban sebagai alat untuk menyusun laporan pertanggungjawaban setiap unitunit organisasi.

Assalamualaikum

Adhitya Rechandy Christian

IG : adhitya_rcs

E : adhitya.santoso@mgm.uad.ac.id



STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi mencerminkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas demi terlaksananya fungsi koordinasi dan pengendalian untuk mencapai tujuan perusahaan.

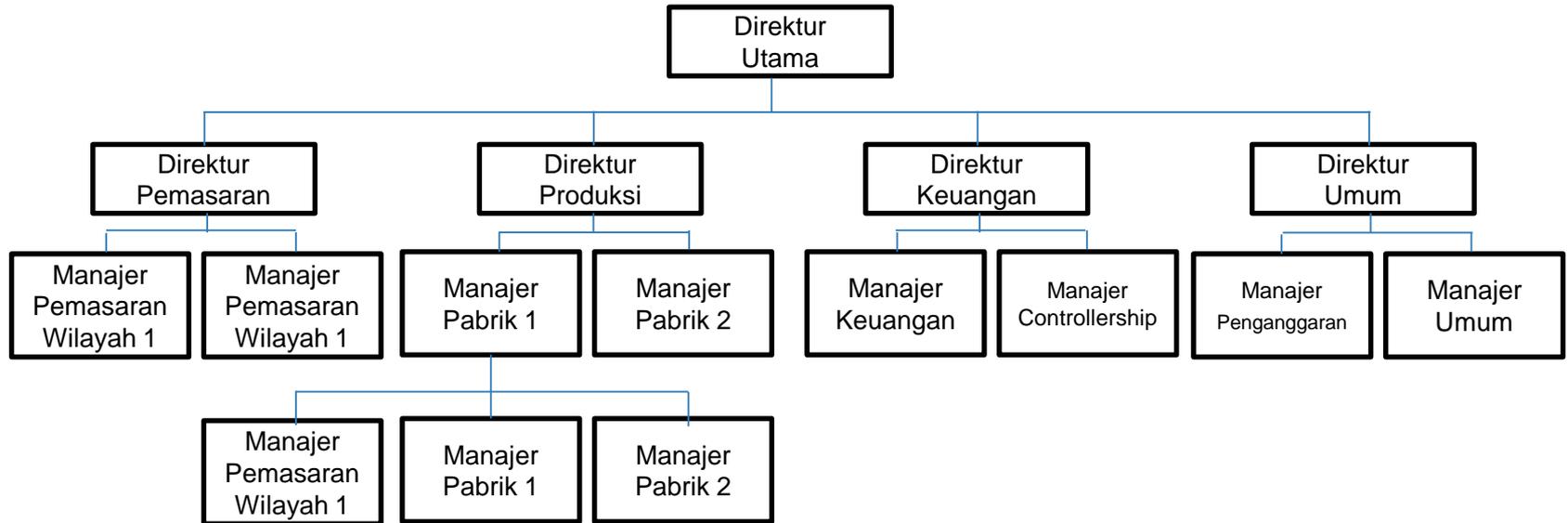
Aspek Penting Struktur Organisasi dalam Penganggaran.

1. Membagi perusahaan menjadi unit kerja yang dapat dikelola
2. Pendelegasian tanggungjawab manajemen
3. Mendefinisikan arah dari keputusan-keputusan.

Pembagian Wewenang dan Tanggung Jawab

Pembagian wewenang dan tanggung jawab merupakan komponen penting dari fungsi pengorganisian berkaitan dengan keputusan strategis masing-masing unit.

STRUKTUR ORGANISASI



Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah salah satu unsur dasar penganggaran yang merupakan proses penyusunan laporan kinerja yang dikaitkan kepada individu atau anggota kelompok organisasi.

Akuntansi Biaya dan Akuntansi Pertanggungjawaban

- Secara tradisional akuntansi biaya lebih berfokus pada penghitungan biaya produk
- Akuntansi pertanggungjawaban lebih mengutamakan perencanaan dan pengendalian biaya.

Laporan pertanggungjawaban

Laporan kinerja dapat disusun untuk melaporkan kinerja unit organisasi atau kinerja manajer unit organisasi.

- Kinerja diklasifikasikan menurut tanggungjawab yang dibebankan
- Hal yang dapat dikendalikan serta tidak dapat dikendalikan harus ditentukan
- Laporan keuangan dibuat dengan tepat waktu
- Penekanan diberikan pada perbandingan antara hasil yang dirancang dengan laporan actual.

Contoh laporan pertanggungjawaban masing-masing level di Perusahaan Manufaktur

Level Manajemen	Biaya Sesungguhnya	Anggaran Biaya	Selisih	Keterangan
Direktur Produksi:				
Pabrik 1	Rp2.450.000,-	Rp2.500.000,-	Rp 50.000,-	Menguntungkan
Pabrik 2	Rp2.650.000,-	Rp2.550.000,-	Rp100.000,-	Merugikan
Kantor Direktur	Rp2.250.000,- Rp7.350.000,-	Rp2.400.000,- Rp7.450.000,-	Rp150.000,- Rp100.000,-	Menguntungkan Menguntungkan
Manajer Pabrik 2:				
Departemen A	Rp1.050.000,-	Rp1.000.000,-	Rp 50.000,-	Merugikan
Departemen B	Rp 650.000,-	Rp 625.000,-	Rp 25.000,-	Merugikan
Departemen C	Rp 300.000,-	Rp 375.000,-	Rp 75.000,-	Menguntungkan
Kantor Manajer Pabrik 2	Rp 650.000,- Rp2.650.000,-	Rp 550.000,- Rp2.550.000,-	Rp100.000,- Rp100.000,-	Merugikan Merugikan
Departemen A:				
Bahan Baku	Rp 550.000,-	Rp 500.000,-	Rp 50.000,-	Merugikan
TKL	Rp 300.000,-	Rp 275.000,-	Rp 25.000,-	Merugikan
BOP	Rp 200.000,- Rp1.050.000,-	Rp 225.000,- Rp1.000.000,-	Rp25.000,- Rp50.000,-	Menguntungkan Merugikan

Ukuran Kinerja: Moneter dan Nonmoneter

- Penilaian kinerja dilakukan dengan menetapkan ukuran kinerja yang sesuai dengan karakteristik organisasi. Karakteristik yang menonjol dalam laporan kinerja dinyatakan dengan unit moneter (uang) karena unit moneter dianggap sebagai denominator umum dapat dijumlahkan dan diperbandingkan.

Frekuensi Pelaporan Kinerja

Frekuensi pelaporan kerja harus disesuaikan dengan kebutuhan agar manajer dapat melakukan tindakan yang tepat dalam evaluasi hasil dari laporan kinerja perusahaan.

Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawab (*Responsibility Center*) adalah suatu unit organisasi (*subunit*) yang dikepalai oleh seorang manajer yang kinerjanya diukur dengan wewenang dan tanggung jawab tertentu.

Berdasar ukuran, pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Pusat Biaya (Cost Center)
2. Pusat Penghasilan (Revenue Center)
3. Pusat Laba (Profit Center)
4. Pusat Investasi (Investment

Pusat Biaya

Pusat biaya adalah pusat tanggungjawab dimana seorang manajer bertanggungjawab untuk mengendalikan biaya yang terjadi di unit tersebut.

Organisasi	Pusat Biaya
Distributor	Bagian Periklanan Bagian Ekspedisi Produk
Penerbit	Bagian Maintenance Bagian Setting
Perguruan Tinggi	Lab. Komputer Bagian Administrasi dan Akademik

Pusat Penghasilan

Pusat penghasilan (revenue center) merupakan pusat tanggung jawab dimana seorang manajer bertanggung jawab untuk mengendailkan penghasilan dan fokus pada tugas atas penghasilan dari penjualan barang maupun jasa.

Walaupun pusat penghasilan menekankan penjualan namun juga tetap dibebani tanggung jawab biaya untuk menghasilkan penghasilan tersebut.

Pusat Laba

Pusat laba (Profit Center) adalah suatu pusat tanggung jawab dimana manajer dinilai kinerjanya atau tanggungjawabnya untuk mengendalikan penghasilan, biaya dan laba yang terjadi di unit perusahaan.

Pusat Investasi

Pusat Investasi (*Investment Center*) merupakan pusat tanggungjawab yang setingkat lebih tinggi dari pusat laba. Dengan kinerja dan tanggung jawab terhadap biaya, penghasilan, laba dan sumber dana yang diinvestasikan.

Laporan Kinerja

Laporan Kinerja Untuk Pusat Biaya

Pusat biaya diukur dengan membandingkan antara biaya sesungguhnya dan biaya menurut anggaran.

Contoh:

Elemen	Biaya Tetap	Biaya Variabel
Bahan Mentah		Rp25,00/ Unit
Tenaga Kerja		Rp15,00/ Unit
Overhead	Rp300.000,-	Rp10,00/ Unit
	Rp300.000,-	Rp50,00/ Unit

Jika Perusahaan merencanakan produksi **10.000** Unit, Maka Anggaran biaya adalah **Rp800.000,-** dengan penghitungan sbb.

Biaya Produksi	
Bahan Mentah: 10.000 x Rp25	Rp250.000
Tenaga Kerja 10.000 x Rp15	Rp150.000
Overhead Variabel 10.000 x Rp10	Rp100.000
Overhead Tetap	<u>Rp300.000</u> +
Anggaran Produksi	Rp800.000,-

Pusat biaya membandingkan antara selisih hasil realisasi dan anggaran yang disiapkan.

Keterangan	Realisasi	Anggaran Kapasitas Rill	Selisih
Volume	12.000 Unit	12.000 Unit	
Biaya Produksi			
Bahan Mentah	Rp288.000	Rp300.000	Rp12.000 (Menguntungkan)
TKL	Rp186.000	Rp180.000	Rp6.000 (Merugikan)
BOP Variabel	Rp132.000	Rp120.000	Rp12.000 (Merugikan)
BOP Tetap	Rp300.000	Rp300.000	0
	Rp906.000	Rp900.000	Rp6.000 (Merugikan)

Laporan Kinerja

Laporan Kinerja Untuk Pusat Penghasilan

Pusat penghasilan diukur dengan membandingkan antara penghasilan sesungguhnya dan penghasilan menurut anggaran

Contoh:

Anggaran penjualan perusahaan bulan januari sebanyak 12.000 unit dengan harga jual per unit Rp100,-. Jika penjualan sesungguhnya adalah 13.000 unit dengan harga sesungguhnya sebesar Rp95,-/ unit, maka jumlah selisih penghasilan sebesar **Rp35.000,-**

Penghasilan sesungguhnya: 13.000 x Rp95,-	Rp1.235.000,-
Penghasilan yang dianggarkan Rp12.000 x RpRp100,-	Rp1.200.000,-
Selisih	Rp35.000,-

Selisih Harga Jual = {Harga Jual Sesungguhnya – Harga Jual dianggarkan} x Volume penjualan sesungguhnya

Selisih Volume Jual = {Volume Jual Sesungguhnya – Volume Jual dianggarkan} x Harga penjualan sesungguhnya

Laporan Kinerja

Laporan Kinerja Untuk Pusat Penghasilan

Selisih Harga Jual: $(Rp95 - Rp100) \times 13.000$ Unit	Rp65.000,-	Merugikan
Selisih Volume Penjualan: $(13.000 - 12.000) \times Rp100$	Rp100.000,-	Menguntungkan
Selisih Penghasilan	Rp35.000,-	Menguntungkan

Laporan Kinerja

Laporan Kinerja Untuk Pusat Laba

Pusat laba dapat diukur dengan tipe pengukuran sebagai berikut:

1. Contribution Margin
2. Laba Langsung
3. Laba Terkendali
4. Laba Sebelum Pajak
5. Laba Bersih

Contoh Laporan Kinerja Pusat Laba

Penghasilan dari Penjualan	Rp100.000,-
Biaya Variabel	Rp40.000,-
1. Contribution Margin	Rp60.000,-
Biaya Tetap langsung	Rp10.000,-
2. Laba Langsung	Rp50.000,-
Biaya Alokasian Kantor Pusat-Terkendali`	Rp15.000,-
3. Laba Terkendali	Rp35.000,-
Biaya Alokasian Kantor Pusat-Tak Terkendali	Rp5.000,-
4. Laba Sebelum Pajak	Rp30.000,-
Pajak	Rp12.000,-
5. Laba Sesudah Pajak	Rp18.000

Laporan Kinerja

Laporan Kinerja Untuk Pusat Investasi

Pengukuran Pusat Investasi dapat dilakukan dengan dua cara

1. Return On Investment
2. Residual Income

Return On Investment

$$\text{ROI} = \text{Laba (EAT)} / \text{Investasi}$$

Formula lebih rinci ROI:

$$\text{ROI} = \text{Perputaran Investasi} \times \text{Profit Margin}$$

$$\text{Perputaran Investasi} = \text{Penjualan} / \text{Profit Margin}$$

$$\text{Profit Margin} = \text{Laba (EAT)} / \text{Penjualan}$$

$$\text{ROI} = \text{Penjualan} / \text{Investasi} \times \text{EAT} / \text{Penjualan}$$

Penjualan	Rp3.125.000,-
Laba (EAT)	Rp375.000,-
Investasi (awal tahun)	Rp1.562.500,-

$$\begin{aligned}\text{ROI} &= \text{Laba (EAT)} / \text{Investasi} \\ \text{ROI} &= 375.000 / 1.562.500 \\ \text{ROI} &= 0,24 = \mathbf{24\%}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Perputaran Investasi} &= \text{Penjualan} / \text{Investasi} \\ \text{Perputaran Investasi} &= 3.125.000 / 1.562.500 \\ \text{Perputaran Investasi} &= 2 \text{ kali}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Profit Margin: Laba (EAT)} / \text{Penjualan} \\ \text{Profit Margin: } &= 375.000 / 3.125.000 \\ \text{Profit Margin: } &= 0,12 = 12\%\end{aligned}$$

Laporan Kinerja Untuk Pusat Investasi

Divisi	ROI	Perputaran Investasi	Profit Margin
Divisi X	24%	2 Kali	12%

Laporan Kinerja

Laporan Kinerja Untuk Pusat Investasi

Pengukuran Pusat Investasi dapat dilakukan dengan dua cara

1. Return On Investment

2. Residual Income

Perusahaan mensyaratkan kembalian minimal 8% untuk setiap aktivitas pusat investasi jika divisi x memiliki Laba bersih operasi (EAT) setahun Rp375.000 dari investasi sebesar Rp3.125.000 maka RI sebesar **Rp125.000,-**

Laba Pusat Investasi (EAT)	Rp375.000,-
Kembalian minimal: $8\% \times \text{Rp}3.125.000$	Rp250.000,-
Residual Income	Rp125.000,-

Thanks!



Any questions?

You can find me at

- IG: @adhitya_rcs
- E : adhitya.santoo@mgm.uad.ac.id

ANGGARAN KOMPREHENSIF

Adhitya Rechandy Christian Santoso

ANGGARAN KOMPREHENSIF

1. Aplikasi Konsep Pengeanggaran secara luas pada tahap operasi dalam suatu perusahaan
2. Aplikasi pendekatan sistem total dalam kegiatan sehari-hari

Komponen Dasar Anggaran Komprehensif

1. Rencana Substantif (Substantive Plan)
 2. Rencana Keuangan (Financial Plan)
-

A. RENCANA SUBSTANTIF

Mencerminkan tujuan yang ingin dicapai perusahaan yang menggambarkan strategi, rencana spesifik, dan program organisasi serta komitmen manajemen yang sejalan dengan pencapaian jangka panjang.

1. Tujuan Umum perusahaan
 2. Sasaran-sasaran khusus perusahaan
 3. Strategi-strategi perusahaan
 4. Instruksi perencanaan manajemen eksekutif
-

B. Rencana Keuangan

Merupakan rencana bilangan yang direncanakan dengan menerapkan tujuan manajemen, strategi, perencanaan, dan kebijakan.

Rencana keuangan terdiri dari beberapa komponen yaitu:

1. Rencana Laba Strategik jangka panjang
 2. Rencana Laba taktis jangka pendek
 - a) Rencana operasi
 - b) Rencana posisi keuangan
 - c) Rencana arus kas
 3. Anggaran biaya variabel
 4. Data Pelengkap
 5. Laporan Kinerja
 6. Tindak Lanjut
-

Rencana Keuangan

1. Rencana Laba Strategik Jangka Panjang

Rencana jangka panjang merupakan perencanaan perusahaan dalam jangka waktu 5 s.d. 10 tahun. Rencana jangka panjang meliputi semua bidang aktivitas utama yang diantisipasi antara lain

1. Penjualan
 2. Proyek besar dan penambahan investasi modal
 3. Arus Kas dan Pembiayaan
 4. Persyaratan personel
-

Rencana Keuangan

2. Rencana Laba Taktis Jangka Pendek

Rencana laba taktis merupakan perencanaan kegiatan tahunan perusahaan yang secara khusus perusahaan memerlukan jadwal, hasil dari rencana, laporan kinerja dan evaluasi mengenai proses perusahaan.

Rencana ini terdiri atas 2 jenis

1. Rencana Operasional
 2. Rencana Posisi Keuangan.
-

Rencana Operasional

Rencana Operasional merupakan rencana seluruh kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan. Anggaran ini dibagi menjadi dua bagian

1. Proyeksi Laba Rugi (Besaran anggaran merupakan perkiraan laba menurut bagian maupun keseluruhan).
2. Anggaran pembantu Laporan Laba/ Rugi.

Anggaran Pembantu Laporan Laba Rugi terdiri dari

1. Rencana Penjualan, 2. Rencana Produksi, 3. Anggaran biaya distribusi, d. Anggaran biaya administrasi, e. Anggaran Type Appropriasi.
-

Rencana Penjualan

Anggaran ini menggambarkan tingkat pendapatan (*revenue*) yang akan diterima oleh perusahaan di masa yang akan datang. Rencana penjualan ini menjadi unsur dasar dilakukannya penyusunan anggaran lainnya.

Anggaran penjualan meliputi.

1. Jenis Produk yang dijual
 2. Volume produk yang dijual
 3. Harga produk per satuan
 4. Wilayah pemasaran
-

Rencana Produksi (atau biaya persediaan)

Rencana produksi digunakan untuk pengembangan rencana laba komprehensif. Anggaran produksi terdiri atas 4 sub anggaran

1. Anggaran Jumlah yang harus diproduksi

Anggaran produksi berisi kebijakan tentang tingkat produksi, penggunaan fasilitas, tingkat persediaan.

Penyajian anggaran produksi:

Kebutuhan Produksi = $\text{Volume penjualan} \pm \text{Perubahan Persediaan barang jadi}$

3. Anggaran Tenaga Kerja Langsung

Anggaran Tenaga Kerja langsung mencangkup kebutuhan atas tenaga yang memproduksi jenis produksi barang

1. Jam Tenaga kerja langsung
2. Biaya tenaga kerja langsung

2. Anggaran Bahan Mentah

Anggaran ini digunakan untuk menjamin jumlah yang tepat dari dan komponen benar tersedia.

1. Anggaran kebutuhan bahan mentah
2. Anggaran pembelian bahan mentah
3. Anggaran persediaan bahan mentah
4. Anggaran biaya bahan mentah habis pakai

4. Anggaran Overhead

Anggaran ini merupakan anggaran lainnya selain BBB dan BTK yang digunakan untuk memproduksi barang jadi

1. Biaya bahan penolong
 2. Biaya TK tidak langsung
 3. Semua jenis biaya lainnya seperti pajak, asuransi, penyusutan, dll
-

Anggaran Biaya Pemasaran

Biaya pemasaran tidak hanya tentang advertising namun juga biaya pendistribusian barang.

Dalam hal ini biaya distribusi tidak masuk didalam biaya produk namun pos anggaran tersendiri pada.

Pada anggaran distribusi harus dibedakan antara biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan. Dan dibuat terperinci dalam setiap periode

Anggaran biaya administrasi dan keuangan

Biaya administrasi mencakup biaya di luar produksi dan pemasaran. Biaya ini timbul pada pusat tanggungjawab yang menyediakan pengawasan dan jasa kepada semua fungsi yang ada dalam perusahaan.

Anggaran Tipe Appropriasi

Anggaran ini merupakan anggaran yang tidak termasuk dalam anggaran-anggaran sebelumnya.

Contoh: Anggaran Penelitian dan Pengembangan.

Rencana Keuangan

2. *Rencana Laba Taktis Jangka Pendek*

Rencana Posisi Keuangan

Rencana posisi keuangan disusun akibat terjadinya perubahan kekayaan, utang, piutang yang dilakukan oleh perusahaan.

Anggaran ini meliputi:

1. Anggaran proyeksi neraca (Aktiva & Pasiva)
 2. Anggaran Pembantu Proyeksi Neraca
 - a. Anggaran Kas (kas masuk dan kas keluar)
 - b. Anggaran Piutang
 - c. Anggaran Utang (disusun berdasar besaran pembelian & bunga)
 - d. Anggaran Penambahan Modal
 - e. Anggaran penyusutan aktiva.
-

Rencana Keuangan

2. *Rencana Laba Taktis Jangka Pendek*

Rencana Arus Kas

Rencana arus kas merupakan perencanaan perusahaan tentang rencana kas masuk dan kas keluar yang akan digunakan oleh perusahaan

C. ANGGARAN BIAYA VARIABEL (rumus biaya-output)

Anggaran ini berisi tentang informasi realistis mengenai biaya yang dapat digunakan untuk menghitung jumlah anggaran untuk berbagai macam volume keluaran atau tingkat aktivitas dalam setiap pusat tanggungjawab.

Jenis Biaya	Rumus Biaya	
	Biaya tetap/ bulan	Tarif Variabel/ Jam Kerja Langsung
Gaji Manajer	2.500.000	0
Bahan Penolong	0	15.000
Listrik	5.000.000	5.500

Output	200 jam kerja
Gaji Manajer	2.500.000
Bahan Penolong	3.500.000
Listrik	6.000.000

Jenis Biaya	Perhitungan Sasaran Biaya	Sasaran Anggaran Variabel	Biaya Aktual	Varian Biaya
Gaji Manajer	$(2.500.000 \text{ (FC)} + \text{Rp}0 \text{ (VC)})$	Rp2.500.000,-	Rp2.500.000,-	Rp0
Bahan Penolong	$(\text{Rp}0 \text{ (FC)} + (15.000 \times 200) \text{ (VC)})$	Rp3.000.000,-	Rp3.500.000,-	(Rp500.000,-)
Listrik	$(5.000.000 \text{ (FC)} + (5.500 \times 200) \text{ (VC)})$	Rp6.100.000,-	Rp6.000.000,-	Rp100.000,-
Total		Rp11.600.000,-	Rp12.000.00,-	(Rp400.000,-)

DATA PELENGKAP

Contoh Data pelengkap dapat berupa analisis biaya, volume dan keuntungan (Break Event Point).

Terdapat 3 cara dalam penentuan analisis break event point

1. Pendekatan Secara Tabel
2. Pendekatan Secara Grafis
3. Pendekatan Secara Arithmetic dengan rumus sbb:

$$BE: \frac{TFC}{1 - TVC}$$

$$BEP \text{ Unit: } \frac{TFC}{\text{Harga jual/unit} - \text{biaya variabel/unit}}$$

LAPORAN KINERJA

Laporan kinerja berisi tentang

1. Perbandingan kinerja actual dan kinerja yang direncanakan
2. Laporan kinerja menggambarkan situasi keuntungan dan kerugian

TINDAK LANJUT, TINDAK PERBAIKAN DAN LAPORAN PERENCANAAN ULANG
