



Media Kunkun Nusantara
Cetak Mimpi Terbitkan Inspirasi

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Dr. Sri Dwiningsih, S.E., M.M.
Supriyanto, S.E., M.M.
Dr. Imam Suryono, S.E., M.M.
Dr. Andrian, S.E., M.M.
Dra. Rini Wijayaningsih, M.M.

Buku Penganggaran Perusahaan ini membahas secara komprehensif konsep, teknik, dan penerapan anggaran sebagai alat penting dalam perencanaan serta pengendalian keuangan perusahaan. Disusun secara sistematis, buku ini mengajak pembaca memahami peran strategis anggaran dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial yang efektif dan efisien di tengah dinamika bisnis yang terus berkembang.

Pembahasan diawali dengan pengenalan dasar-dasar penganggaran, meliputi tujuan, manfaat, serta prinsip-prinsip penyusunannya. Selanjutnya, buku ini menguraikan berbagai jenis anggaran seperti anggaran operasional, anggaran keuangan, dan anggaran investasi, serta hubungan antar anggaran dalam suatu sistem yang terintegrasi. Tidak hanya itu, pembaca juga diajak memahami proses penyusunan anggaran mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi kinerja secara menyeluruh.

Dilengkapi dengan contoh kasus dan ilustrasi praktis, buku ini membantu pembaca mengaplikasikan teori ke dalam situasi nyata di perusahaan. Dengan bahasa yang jelas dan mudah dipahami, buku ini sangat cocok bagi mahasiswa, akademisi, maupun praktisi bisnis yang ingin memperdalam pemahaman tentang penganggaran perusahaan.

Melalui buku ini, diharapkan pembaca mampu menyusun anggaran secara tepat, mengendalikan biaya, meningkatkan efisiensi, serta mendorong kinerja perusahaan yang berkelanjutan dan kompetitif.

Sri Dwiningsih, Supriyanto, Imama Suryono, Andrian & Rini Wijayaningsih

Penganggaran Perusahaan



 **Media Kunkun Nusantara**
Cetak Mimpi terbitkan Inspirasi
Perum Queen Cempaka Blok C No 30 Kel. Gebang
Kec. Patrang Kab. Jember. 68117 Prov. Jawa Timur
No. WA. 081559852272 || No. IKAPI : 425/JTI/2024

ISBN 978-634-05-0726-3



9

786340

507263

Penganggaran Perusahaan

Penulis

Dr. Sri Dwiningsih, S.E., M.M.

Supriyanto, S.E., M.M.

Dr. Imam Suryono, S.E., M.M.

Dr. Andrian, S.E., M.M.

Dra. Rini Wijayaningsih, M.M.

Editor

Dr. Andrian, S.E., M.M.



**MEDIA KUNKUN
NUSANTARA**

Cetak Mimpi Terbitkan Inspirasi

Penganggaran Perusahaan

Copyright © Media Kunkun Nusantara, 2026

Penulis: Dr. Sri Dwiningsih, S.E., M.M.

Supriyanto, S.E., M.M.

Dr. Imam Suryono, S.E., M.M.

Dr. Andrian, S.E., M.M.

Dra. Rini Wijayaningsih, M.M.

Editor: Dr. Andrian, S.E., M.M

Cover Design: Joko Parsetyo

Layout: Upik Dariasih

Proofreading: Muhammad Dwi Maulana

Diterbitkan oleh:

Media Kunkun Nusantara

Anggota IKAPI 425/JTI/2024

Queen Cempaka Blok C No. 30 Patrang, Kabupaten Jember, Jawa Timur

OMP web: <https://omp.mediakunkun.com>

E-mail: mediakunkun@gmail.com

No. Telp/WhatsApp. +628155-985-2272

Referensi | Non Fiksi | R/D

viii + 62 hlm ; UNESCO 15.5 x 23 cm

ISBN: 978-634-05-0726-3

Cetakan 1, Mei 2026

Dilarang mereproduksi atau memperbanyak seluruh atau sebagian dari buku ini dalam bentuk atau cara apa pun tanpa izin dari penerbit.

© Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang No. 28 Tahun 2014

All Right Reserved

Kutipan Pasal 72:

Sanksi Pelanggaran Undang-Undang Hak Cipta (Undang-Undang No. 19 Tahun 2022)

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat 1 dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 bulan dan / atau denda paling sedikit (1 juta rupiah), atau pidana paling lama 7 tahun dan / atau denda paling banyak 5 milyar rupiah.
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) pidana dengan pidana penjara paling lama lima (5 tahun) dan atau denda paling banyak 500.000.000 rupiah.

**RESPECT
COPYRIGHTS**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya buku tentang penganggaran perusahaan ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai upaya untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas, praktis, dan terstruktur mengenai pentingnya proses penganggaran dalam kegiatan bisnis modern.

Penganggaran bukan sekadar kegiatan administratif, melainkan alat manajemen yang berperan penting dalam perencanaan, pengendalian, serta pengambilan keputusan. Melalui penyusunan anggaran yang tepat, perusahaan dapat mengelola sumber daya secara efisien, meminimalkan risiko, serta meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Buku ini disusun dengan bahasa yang sederhana dan disertai contoh-contoh yang relevan agar mudah dipahami oleh berbagai kalangan, baik mahasiswa, praktisi bisnis, maupun pihak lain yang memiliki ketertarikan dalam bidang manajemen keuangan. Kami berharap buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat serta membantu pembaca dalam memahami konsep dan penerapan penganggaran secara lebih mendalam.

Kami menyadari bahwa buku ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan saran dan masukan yang membangun demi penyempurnaan di masa yang akan datang.

Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik bisnis. Terima kasih..

Jember, Mei 2026

Penulis

PRAKATA

Buku ini disusun sebagai respons terhadap kebutuhan akan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai penganggaran perusahaan di tengah dinamika bisnis yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam menyusun anggaran yang tidak hanya realistis, tetapi juga adaptif terhadap perubahan lingkungan usaha. Oleh karena itu, buku ini hadir untuk memberikan panduan yang sistematis dan aplikatif.

Pembahasan dalam buku ini mencakup konsep dasar penganggaran, proses penyusunan anggaran, hingga teknik pengendalian dan evaluasi anggaran. Setiap bagian disusun secara bertahap agar pembaca dapat mengikuti alur pembelajaran dengan mudah. Selain itu, disertakan pula contoh kasus sederhana yang mencerminkan situasi nyata di perusahaan, sehingga pembaca dapat memahami penerapan konsep secara lebih konkret.

Penulis berusaha menyajikan materi dengan pendekatan yang seimbang antara teori dan praktik. Harapannya, buku ini tidak hanya berguna bagi kalangan akademisi, tetapi juga dapat dimanfaatkan oleh praktisi yang terlibat langsung dalam proses perencanaan dan pengelolaan keuangan perusahaan.

Proses penyusunan buku ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat nyata bagi pembaca..

Jember, Mei 2026
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
PRAKATA	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
BAB 1. PENGANTAR PENGANGGARAN	1
A. Pengertian Anggaran (<i>Budget</i>) dan Penganggaran (<i>Budgeting</i>)	1
B. Pengertian Penganggaran (<i>Budgeting</i>)	2
C. Sifat Penyusunan Anggaran	2
D. Syarat-syarat Penyusunan Anggaran	3
E. Cara Menyusun Anggaran Perusahaan	5
F. Langkah-langkah penyusunan Anggaran	7
G. Proses, Mekanisme, dan Sistematika Penyusunan Anggaran	8
H. Peranan dan Fungsi Budget	10
I. Anggaran Sebagai Pendekatan Sistem	11
J. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kebijakan Manajer Dalam Penyusunan Anggaran	12
K. Manfaat dan Kekurangan Anggaran	12
BAB 2. PERAMALAN PENJUALAN (<i>Sales Forecasting</i>)	15
A. Pengertian dan Ruang Lingkup	15
B. Data yang Dibutuhkan	15
C. Data definisi dan master data	17
D. Tahapan Pelaksanaan Perkiraan Penjualan	17
E. Faktor Penting dalam Peramalan Penjualan	18
G. Praktik Terbaik dan Checklist Implementasi	19
H. Contoh Format (Template) Data dan Output	20
BAB 3. ANGGARAN PENJUALAN	23
A. Pengertian dan Peran Anggaran Penjualan	23
B. Unsur-Unsur Anggaran Penjualan	23
C. Faktor-Faktor Penting dan Kebijaksanaan Penjualan	24
D. Formulasi Penjualan dalam Anggaran	25
E. Macam dan Bentuk Anggaran Penjualan	26
F. Teknis Penyusunan Anggaran Penjualan	26
G. Contoh Template Anggaran Penjualan	27

H. Kesalahan Umum dan Cara Menghindarinya	28
BAB 4. ANGGARAN PRODUKSI	30
A. Pengertian dan Ruang Lingkup Anggaran Produksi	30
B. Tujuan Penyusunan Anggaran Produksi	30
C. Unsur-unsur Anggaran Produksi	30
D. Rumus/Formula Anggaran Produksi	31
F. Bentuk Tabel Anggaran Produksi.....	32
G. Teknik Penyusunan Anggaran Produksi.....	32
H. Penentuan Besarnya Persediaan Barang Jadi	33
I. Praktik Baik dan Pengendalian	34
BAB 5. ANGGARAN BAHAN MENTAH	35
A. Pengertian Anggaran Bahan Mentah.....	35
B. Tujuan Penyusunan Anggaran Bahan Mentah	35
C. Macam-macam Anggaran Bahan Mentah	35
D. Data yang Dibutuhkan	36
E. Anggaran Kebutuhan Bahan Mentah	36
F. Anggaran Persediaan Bahan Mentah	37
G. Anggaran Biaya Bahan Mentah	38
H. Anggaran Persediaan (Nilai Persediaan).....	38
I. Teknik Penyusunan Anggaran	38
J. Langkah-langkah Penyusunan	39
K. Faktor Penting dan Kebijakan	39
BAB 6. ANGGARAN TENAGA KERJA LANGSUNG.....	43
A. Pengertian Anggaran Tenaga Kerja	43
B. Tujuan dan Fungsi Anggaran Tenaga Kerja	43
D. Macam-macam Anggaran Tenaga Kerja	45
E. Unsur-unsur dan Rumus Dasar Anggaran Tenaga Kerja Langsung	45
F. Langkah-langkah Penyusunan Anggaran Tenaga Kerja (Umum).....	46
H. Anggaran Tenaga Kerja Langsung dengan Upah Borongan (<i>Piece- Rate</i>)	47
I. Teknik Penyusunan dan Praktik Penting.....	48
J. Penutup dan Checklist Penyusunan	48
BAB 7. ANGGARAN KAS DAN ANGGARAN INDUK.....	51
A. Pengertian dan Ruang Lingkup Anggaran Kas	51
B. Tujuan dan Fungsi Anggaran Kas	51
C. Sumber Data dan Asumsi Dasar.....	52
D. Struktur Umum Anggaran Kas	52
E. Formula Dasar dan Mekanisme Perhitungan	52
F. Langkah-Langkah Penyusunan Anggaran Kas	53
G. Contoh Format Anggaran Kas.....	53

H. Anggaran Kas dalam Hubungannya dengan Anggaran Induk.....	53
I. Pengendalian, Evaluasi, dan Varians Kas	54
J. Praktik Baik dalam Penyusunan Anggaran Kas	54
K. Penutup	55
DAFTAR PUSTAKA	57
BIOGRAFI PENULIS	58

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Struktur Anggaran Perusahaan	6
Tabel 2. Data internal (dari sistem perusahaan)	16
Tabel 3. Data eksternal (pasar dan lingkungan)	16
Tabel 4. Checklist cepat.....	20
Tabel 5. Format (Template) Data dan Output.....	20
Tabel 6. Format 2 Data dan Output	20
Tabel 7. Formulasi Penjualan dalam Anggaran.....	25
Tabel 7.1 Template Ringkas per Produk per Bulan	27
Tabel 7.2 Template Asumsi dan Kebijakan Kunci	28
Tabel 8. Anggaran Produksi	32
Tabel 9. Format Multi-Produk.....	32
Tabel 10. Template Anggaran Produksi.....	34
Tabel 11. Rumus Dasar Kebutuhan (Pemakaian) Bahan	36
Tabel 12. Contoh Format Tabel Anggaran Kebutuhan	36
Tabel 13. Rumus Umum.....	37
Tabel 14. Contoh Format Tabel Anggaran Persediaan	37
Tabel 15. Rumus Dasar Anggaran Pembelian	37
Tabel 16. Contoh Format Tabel Anggaran Pembelian.....	37
Tabel 17. Rumus Penilaian	38
Tabel 18. Contoh Tabel Anggaran Biaya Pembelian	38
Tabel 19. Anggaran Persediaan	38
Tabel 20. Template Kebutuhan Bahan Mentah	40
Tabel 21. Template Pembelian Bahan Mentah	40
Tabel 22. Template Biaya Pembelian	40
Tabel 23. Contoh format tabel anggaran (template).....	46
Tabel 24. Contoh format tabel anggaran borongan (template).....	48
Tabel 25. Format Anggaran Kas.....	53

A. Pengertian Anggaran (*Budget*) dan Penganggaran (*Budgeting*)

Anggaran (*budget*) adalah rencana kerja/rencana kegiatan yang disusun untuk periode tertentu di masa depan, dinyatakan secara kuantitatif (umumnya dalam satuan uang, bisa juga satuan non-uang), dan digunakan sebagai pedoman pelaksanaan serta alat pengendalian.

Pengertian Anggaran Menurut Para Ahli :

Berikut beberapa definisi yang sering dipakai dalam literatur akuntansi/manajemen:

- a. Nafarin (2013): anggaran merupakan rencana tertulis kegiatan organisasi yang dinyatakan dalam satuan uang, namun dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa.
- b. Munandar (2001): anggaran ialah rencana yang disusun sistematis, mencakup seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam unit moneter, dan berlaku untuk periode tertentu yang akan datang.
- c. Mardiasmo (2005): anggaran adalah pernyataan estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode tertentu dan dinyatakan dalam ukuran finansial.
- d. Henry Simamora (2000): anggaran adalah rencana rinci yang menunjukkan bagaimana sumber daya diharapkan diperoleh dan digunakan selama periode tertentu.
- e. Mulyadi (2000): anggaran merupakan rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, umumnya untuk jangka waktu satu tahun.
- f. Hansen & Mowen (2004): anggaran adalah rencana kuantitatif (moneter maupun nonmoneter) untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan menjadi satuan operasional.
- g. Horngren & Foster (1982): anggaran adalah ekspresi kuantitatif dari rencana tindakan serta membantu koordinasi dan implementasi (untuk organisasi keseluruhan atau sub-unit).

B. Pengertian Penganggaran (*Budgeting*)

Penganggaran (*budgeting*) adalah proses manajerial untuk menyusun anggaran dan mengelolanya mulai dari penetapan asumsi/target, penyusunan, koordinasi antarbagian, persetujuan, pelaksanaan, hingga evaluasi realisasi vs anggaran.

1. Pengertian Penganggaran Menurut Para Ahli/Sumber Otoritatif
 - a. (Literatur akademik) Penganggaran adalah proses penyusunan anggaran, mencakup pembentukan panitia, pengumpulan & klasifikasi data, pengajuan rencana kerja tiap bagian, penyusunan menyeluruh, revisi, hingga diajukan untuk disetujui dan dilaksanakan.
 - b. Anthony & Govindarajan (2007) (dikutip dalam kajian akademik): proses anggaran dipandang sebagai sistem komunikasi antara manajemen dan departemen lain untuk merencanakan pendapatan dan biaya periode mendatang.
 - c. AccountingTools: “the budgeting process” menekankan bahwa penyusunan anggaran idealnya terjadwal/terstruktur, agar anggaran siap dipakai sebagai dasar pembandingan terhadap realisasi pada awal tahun fiskal.
 - d. IMF (Budget Preparation): penyusunan anggaran adalah sebuah proses dengan organisasi/individu yang memiliki tanggung jawab tertentu dan dijalankan dalam tenggat waktu yang jelas.
2. Ringkasan Perbedaan Budget vs Budgeting
 - a. Budget (Anggaran) = dokumen/hasil rencana angka untuk periode tertentu.
 - b. Budgeting (Penganggaran) = proses menyusun, mengoordinasikan, menjalankan, dan mengendalikan anggaran.

C. Sifat Penyusunan Anggaran

“Sifat penyusunan anggaran” biasanya merujuk pada karakter/ciri bagaimana anggaran disusun dan diberlakukan dalam perusahaan. Berikut sifat-sifat yang paling umum dipakai dalam pembahasan penganggaran perusahaan:

1. Periodik
Anggaran disusun untuk jangka waktu tertentu (misalnya bulanan, triwulanan, tahunan), dan pada akhir periode akan dievaluasi untuk penyusunan periode berikutnya.
2. Berorientasi masa depan
Anggaran adalah rencana untuk periode yang akan datang, sehingga sangat bergantung pada asumsi dan proyeksi (penjualan, biaya, kurs, inflasi, kapasitas, dll).

3. Dinyatakan dalam angka (kuantitatif)
Disusun dalam bentuk nilai uang (rupiah) dan sering juga dilengkapi ukuran non-keuangan (unit produksi, jam kerja, jumlah pelanggan, tonase, dll.) agar target operasional jelas.
4. Tertulis dan formal
Anggaran umumnya didokumentasikan secara resmi, menjadi dasar alokasi sumber daya, serta acuan kerja dan pertanggungjawaban.
5. Komprehensif dan terintegrasi
Anggaran yang baik mencakup seluruh fungsi (pemasaran, produksi, SDM, keuangan, umum) dan saling terkait (misalnya anggaran penjualan memengaruhi produksi, persediaan, pembelian, kas).
6. Berdasarkan koordinasi dan kesepakatan
Penyusunan anggaran melibatkan koordinasi antarbagian serta melalui proses pembahasan dan persetujuan manajemen agar target realistis dan selaras.
7. Sebagai alat perencanaan dan pengendalian
Anggaran bukan hanya rencana, tapi juga standar pembandingan untuk menilai kinerja melalui analisis selisih (realisasi vs anggaran), lalu dilakukan tindakan korektif.
8. Fleksibel atau tetap (tergantung desain)
 - Anggaran tetap (*fixed budget*): tidak berubah meski volume aktivitas berubah.
 - Anggaran fleksibel (*flexible budget*): disesuaikan dengan perubahan volume (mis. produksi/penjualan), sehingga lebih adil untuk evaluasi kinerja.
9. Memuat target sekaligus Batasan
Anggaran berisi target yang ingin dicapai (mis. penjualan, laba) sekaligus batas maksimum (mis. plafon biaya, limit investasi, limit kas).
10. Bersifat taksiran (estimasi), bukan kepastian
Karena berbasis proyeksi, anggaran mengandung risiko ketidakakuratan. Maka penting ada monitoring, revisi, atau model *rolling budget/forecast* bila lingkungan bisnis cepat berubah.

D. Syarat-syarat Penyusunan Anggaran

Agar anggaran dapat berfungsi efektif sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan pengendalian, penyusunannya perlu memenuhi syarat-syarat berikut:

1. Selaras dengan tujuan dan strategi Perusahaan
Anggaran harus mendukung target strategis (mis. pertumbuhan, efisiensi biaya, ekspansi pasar), bukan berdiri sendiri.
2. Realistis dan dapat dicapai (*attainable*)
Target harus menantang tetapi masuk akal, sesuai kapasitas produksi, kondisi pasar, dan kemampuan sumber daya.
3. Lengkap, komprehensif, dan terintegrasi
Mencakup seluruh fungsi (penjualan, produksi, pembelian, SDM, operasional, investasi, dan keuangan) serta saling terkait satu sama lain.
4. Berdasarkan data yang akurat dan relevan
Disusun dengan dukungan data historis, tren, riset pasar, standar biaya, kontrak, dan asumsi ekonomi yang jelas (inflasi, kurs, suku bunga).
5. Jelas penanggung jawabnya (*responsibility*)
Harus ada pembagian wewenang dan tanggung jawab yang tegas untuk setiap pos dan pusat pertanggungjawaban (*cost center, profit center, dll.*).
6. Dinyatakan dalam ukuran yang terukur
Menggunakan satuan uang dan/atau non-uang (unit, jam kerja, kapasitas) sehingga mudah dipantau dan dievaluasi.
7. Ada periode waktu dan jadwal penyusunan yang tegas
Misalnya anggaran tahunan dengan review bulanan/kuartalan; tenggat penyusunan harus jelas agar tidak mengganggu operasi.
8. Fleksibel terhadap perubahan yang signifikan
Sistem anggaran perlu memungkinkan penyesuaian (revisi anggaran, *rolling budget, flexible budget*) bila terjadi perubahan besar pada asumsi.
9. Komunikatif dan dipahami oleh pelaksana
Anggaran harus disosialisasikan, dipahami unit terkait, dan menjadi pedoman kerja yang jelas bukan hanya dokumen administrasi.
10. Tersedia mekanisme pengendalian dan evaluasi
Harus ada prosedur monitoring realisasi, analisis selisih (*variance*), pelaporan berkala, dan tindakan korektif.
11. Didukung komitmen manajemen puncak
Tanpa dukungan pimpinan, anggaran sering tidak dipatuhi, tidak konsisten, atau tidak dipakai sebagai dasar keputusan.
12. Mengandung prinsip efisiensi dan prioritas
Alokasi sumber daya harus mempertimbangkan manfaat, prioritas program, serta prinsip *value for money*.

E. Cara Menyusun Anggaran Perusahaan

1. Pengertian Anggaran Perusahaan

Anggaran perusahaan adalah rencana keuangan yang disusun secara sistematis dan terperinci mengenai kegiatan perusahaan dalam periode tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran mencakup estimasi pendapatan dan pengeluaran serta alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Tujuan Penyusunan Anggaran

Tujuan utama penyusunan anggaran perusahaan antara lain:

- a. Sebagai alat perencanaan kegiatan operasional perusahaan.
- b. Sebagai alat pengendalian keuangan dan operasional.
- c. Sebagai dasar evaluasi kinerja perusahaan.
- d. Untuk membantu pengambilan keputusan manajerial.

3. Prinsip-Prinsip Dasar Anggaran

Beberapa prinsip dasar dalam penyusunan anggaran antara lain:

- a. Realistis dan berdasarkan data yang valid.
- b. Fleksibel terhadap perubahan kondisi.
- c. Konsistensi dalam metode dan asumsi.
- d. Partisipatif, melibatkan seluruh unit terkait.

4. Tahapan Penyusunan Anggaran

a. Identifikasi Tujuan Perusahaan

Menentukan visi, misi, dan sasaran strategis perusahaan sebagai dasar penyusunan anggaran.

b. Analisis Kondisi Internal dan Eksternal

Melakukan analisis SWOT untuk memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

c. Penentuan Asumsi Dasar

Menetapkan asumsi-asumsi ekonomi makro seperti inflasi, nilai tukar, suku bunga, dan pertumbuhan ekonomi.

d. Penyusunan Rencana Pendapatan dan Biaya

Mengestimasi pendapatan yang akan diperoleh dan biaya yang akan dikeluarkan selama periode anggaran.

e. Penyusunan Anggaran Kas

Menyusun proyeksi arus kas masuk dan keluar untuk memastikan likuiditas perusahaan tetap terjaga.

f. Evaluasi dan Revisi

Melakukan evaluasi terhadap anggaran yang telah disusun dan merevisi jika diperlukan berdasarkan perubahan kondisi.

5. Contoh Struktur Anggaran Perusahaan

Tabel 1. Struktur Anggaran Perusahaan

Pos Anggaran	Jumlah (Rp)	Keterangan
Pendapatan Penjualan	1.000.000.000	Estimasi penjualan tahunan
Biaya Produksi	600.000.000	Biaya bahan baku dan tenaga kerja
Biaya Operasional	200.000.000	Biaya listrik, sewa, transportasi
Lab Kotor	200.000.000	Pendapatan dikurangi biaya

6. Kesimpulan dan Rekomendasi Praktik Terbaik

Penyusunan anggaran perusahaan merupakan proses penting dalam manajemen keuangan yang membantu perusahaan mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Agar anggaran dapat berfungsi optimal, perusahaan disarankan untuk:

- Melibatkan seluruh unit kerja dalam proses penyusunan.
- Menggunakan data historis dan proyeksi yang akurat.
- Melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala.
- Menyesuaikan anggaran sesuai dinamika lingkungan bisnis.

7. Anggaran Dalam Dimensi Waktu

Pada dasarnya dimensi waktu dalam anggaran dapat dibagi menjadi tiga:

- Menyangkut masa lalu
- Menyangkut masa sekarang
- Menyangkut masa yang akan datang

Ketiga dimensi waktu ini saling berhubungan dan saling mempengaruhi. Biasanya pada suatu waktu dalam perusahaan tidak hanya dilaksanakan satu macam kegiatan, melainkan beberapa kegiatan. Masing-masing kegiatan tersebut mulai dan berakhirnya tidak bersamaan. Anggaran yang berjalan hanya menyangkut proyek I dan II, yang disebut proyek efektif, sedangkan proyek III dan IV disebut proyek tentatif atau proyek menurut rencana yang sudah dimiliki.

Dengan melihat periode waktu seperti contoh di atas maka anggaran dapat dikelompokkan menjadi:

- Jenis anggaran jangka pendek:

Anggaran untuk tahun 1984 (tahun yang sedang berjalan) termasuk jenis anggaran jangka pendek. Sedangkan untuk tahun 1985 terdiri dari proyek I, II, dan III saja.

b. Jenis anggaran jangka panjang:

Anggaran jangka panjang adalah meliputi keempat proyek tersebut secara keseluruhan (1984-1988). Dengan melihat *futuristic* daripada anggaran, maka pada dasarnya dapat dikelompokkan sebagai project planning dan periodic planning.

Project planning menentukan jenis-jenis proyek selama periode anggaran yang bersangkutan. Periodic planning menentukan pentahapan dari pelaksanaan masing-masing proyek.

F. Langkah-langkah penyusunan Anggaran

Berikut langkah-langkah penyusunan anggaran perusahaan yang praktis dan umum dipakai (dari tahap perencanaan sampai kontrol):

1. Tentukan arah & target perusahaan
 - a. Target pendapatan, laba, pertumbuhan, pangsa pasar, cost saving
 - b. Kebijakan: rekrutmen, kenaikan gaji, investasi, hutang, dividen
2. Tetapkan asumsi dasar (budget assumptions)
 - a. Inflasi, kurs, suku bunga
 - b. Harga jual, diskon, biaya bahan/ongkir, tarif vendor
 - c. Kapasitas produksi/layanan, produktivitas, rencana headcount
3. Siapkan struktur & pedoman anggaran
 - a. Periode: tahunan + breakdown bulanan/kuartalan
 - b. Format akun/pos biaya (COA), cost center, departemen
 - c. Aturan pengajuan: batasan, approval, dan timeline
4. Kumpulkan data & baseline
 - a. Realisasi tahun berjalan & tahun lalu (trend)
 - b. Kontrak yang sudah ada (sewa, langganan, gaji, pinjaman)
 - c. Evaluasi biaya tetap vs variabel
5. Susun anggaran penjualan/pendapatan (Revenue Budget)
 - a. Forecast volume \times harga per produk/segmen/area
 - b. Seasonality, pipeline, churn/retensi, target customer
6. Susun anggaran operasional per fungsi (OPEX)

Contoh isi OPEX:

- a. COGS/biaya produksi: bahan baku, tenaga kerja langsung, overhead
 - b. Marketing & sales: iklan, komisi, event, distribusi
 - c. G&A: HR, finance, legal, admin, sewa, utilitas
 - d. IT & tools: software, cloud, keamanan, *maintenance*
- Prinsipnya: biaya dihitung berdasar aktivitas/driver (mis. jumlah order, jam kerja, jumlah karyawan).
7. Susun anggaran SDM (*Manpower/Payroll Budget*)
 - a. Headcount plan per departemen

- b. Gaji, tunjangan, bonus, BPJS/pajak, training
- c. Jadwal rekrut (kapan mulai kerja → kapan biaya muncul)
- 8. Susun anggaran investasi (CAPEX)
 - a. Aset/mesin, renovasi, kendaraan, sistem IT besar
 - b. Sertakan justifikasi: manfaat, biaya, risiko, prioritas, payback/ROI (kalau perlu)
- 9. Susun anggaran kas (Cash Budget)
 - a. Jadwal penerimaan kas: term pembayaran pelanggan
 - b. Jadwal pengeluaran kas: vendor, payroll, pajak, cicilan
 - c. Tujuannya memastikan likuiditas (cukup uang tunai tiap bulan)
- 10. Kompilasi menjadi Master Budget
 Hasil akhirnya biasanya 3 laporan proyeksi:
 - a. Laba Rugi (Budgeted Income Statement)
 - b. Neraca (Budgeted Balance Sheet)
 - c. Arus Kas (Budgeted Cash Flow)
- 11. Review & negosiasi lintas departemen
 - a. Cek konsistensi: target revenue vs kapasitas vs biaya
 - b. Uji kewajaran: bandingkan dengan realisasi & benchmark
 - c. Lakukan skenario: base / optimis / pesimis
- 12. Finalisasi, pengesahan & sosialisasi
 - a. Approval direksi/owner
 - b. Lock versi anggaran (baseline) + aturan perubahan
- 13. Monitoring & pengendalian (Budget Control)
 - a. Laporan budget vs actual bulanan
 - b. Analisis varians (selisih) dan tindakan korektif
 - c. Jika dinamis: gunakan rolling forecast (mis. per kuartal diperbarui)

G. Proses, Mekanisme, dan Sistemika Penyusunan Anggaran

Berikut gambaran proses, mekanisme, dan sistemika penyusunan anggaran perusahaan (end-to-end) yang biasa dipakai di praktik.

1. Proses penyusunan anggaran (alur kerja)
 - a. Kick-off budgeting
 Direksi/CFO tetapkan target (revenue, margin, laba), prioritas strategi, dan batasan biaya.
 - b. Penyusunan asumsi & pedoman
 - Asumsi makro & bisnis (inflasi, kurs, harga, pertumbuhan, kapasitas).
 - Aturan format, akun, cost center, timeline, dan approval.
 - c. Penyusunan anggaran unit/departemen
 Tiap unit menyusun rencana kerja + kebutuhan biaya (OPEX), SDM, dan investasi (CAPEX).

- d. Kompilasi & konsolidasi
Finance menggabungkan semua unit → cek konsistensi antarbagian.
 - e. Review & challenge session
Forum bahas angka (negosiasi), uji kewajaran, prioritisasi, dan skenario (base/optimis/pesimis).
 - f. Finalisasi & pengesahan
Final budget jadi baseline, disahkan manajemen.
 - g. Implementasi & kontrol
Eksekusi + pelaporan budget vs actual + tindakan koreksi.
 - h. Reforecast/revisi (bila perlu)
Rolling forecast atau revisi karena perubahan signifikan.
2. Mekanisme penyusunan anggaran (cara kerja & aturan main)
 - a. Pendekatan yang umum
 - Top-down: target dari manajemen → unit menyesuaikan.
 - Bottom-up: unit ajukan kebutuhan → finance konsolidasikan.
 - Kombinasi (paling sering): target top-down + rincian bottom-up.
 - b. Prinsip mekanisme pengajuan
 - Berbasis cost center & account (COA): setiap biaya harus jelas “siapa pemiliknya” dan “posnya apa”.
 - Driver-based: biaya dihitung dari pemicu aktivitas (mis. jumlah order, jam kerja, jumlah karyawan, km distribusi).
 - Klasifikasi biaya:
 - OPEX (operasional rutin) vs CAPEX (investasi aset/proyek)
 - Fixed vs Variable
 - Committed (kontrak) vs discretionary (bisa dipangkas)
 - c. Mekanisme kontrol & perubahan
 - Budget ceiling per departemen.
 - Matriks otorisasi (siapa boleh approve nominal tertentu).
 - Rules perubahan: revisi hanya melalui reforecast/komite anggaran (agar baseline tidak “bergeser” sembarangan).
 3. Sistematika penyusunan anggaran (urutan penyusunan dokumen/komponen)
Sistematika umumnya dimulai dari yang “mendorong” angka lain:
 - a. Anggaran Penjualan/Pendapatan (Revenue Budget)
Forecast volume × harga → jadi dasar kebutuhan produksi/operasi.
 - b. Anggaran Produksi/Operasi & COGS (*jika ada produksi/layanan*)
Kebutuhan bahan, tenaga kerja langsung, overhead, kapasitas.
 - c. Anggaran Biaya Operasional (OPEX)
 - Marketing & Sales
 - G&A (HR, Finance, Legal, Admin)
 - IT/Tools, maintenance, utilitas, sewa, dll.

- d. Anggaran SDM (Manpower/Payroll)
Headcount plan, gaji/tunjangan, bonus, training, rekrutment timeline.
 - e. Anggaran Investasi (CAPEX)
Rencana aset/proyek + justifikasi + prioritas.
 - f. Anggaran Kas (Cash Budget)
Jadwal penerimaan & pembayaran → cek likuiditas.
 - g. Anggaran Induk (Master Budget)
Output final:
 - Laba Rugi Anggaran
 - Neraca Anggaran
 - Arus Kas Anggaran
 - h. Lampiran kontrol
 - KPI & target operasional
 - Matriks approval
 - Kalender budgeting
 - Template monitoring (budget vs actual, varians)
- Ringkas “sistem” yang biasanya dipakai (supaya berjalan rapi)
- Organisasi: Komite Anggaran (Direksi/CFO/Head unit) + tim budgeting Finance.
 - Dokumen: Budget policy, asumsi, template COA & cost center, master budget.
 - Tools: minimal Excel terstandar; idealnya ERP/Budgeting software + workflow approval.
 - Siklus: tahunan dengan breakdown bulanan + review bulanan dan reforecast kuartalan.

H. Peranan dan Fungsi Budget

Peranan dan fungsi budget (anggaran) pada perusahaan pada dasarnya sama budget berperan sebagai “alat manajemen” dan berfungsi untuk menjalankan tujuan-tujuan berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)
Menerjemahkan strategi/target perusahaan menjadi rencana kerja dan angka (pendapatan, biaya, investasi) untuk periode tertentu.
2. Koordinasi (*Coordination*)
Menyelaraskan rencana antar bagian (mis. sales–produksi–pembelian–SDM–keuangan) agar saling mendukung dan tidak bertabrakan.
3. Komunikasi (*Communication*)
Menjadi pedoman bersama: siapa melakukan apa, berapa targetnya, dan sumber daya apa yang disediakan.

4. Pengendalian (*Control*)
Menjadi standar pembandingan anggaran vs realisasi, mengidentifikasi penyimpangan (*variance*) dan melakukan tindakan korektif.
5. Evaluasi kinerja (*Performance evaluation*)
Mengukur kinerja unit/manajer melalui pencapaian target dan analisis penyebab selisih.
6. Alokasi sumber daya (*Resource allocation*)
Membantu menentukan prioritas penggunaan dana (OPEX, CAPEX, proyek) agar sesuai prioritas perusahaan.
7. Motivasi (*Motivation*)
Target yang jelas dan realistis mendorong disiplin, tanggung jawab, dan pencapaian.
8. Peramalan & manajemen risiko (*Forecasting/Risk management*)
Membantu melihat kebutuhan kas, dampak perubahan harga/kurs, dan menyiapkan skenario.

I. Anggaran Sebagai Pendekatan Sistem

Anggaran sebagai pendekatan sistem berarti anggaran dipandang sebagai satu kesatuan yang saling terkait dalam perusahaan bukan kumpulan angka per departemen di mana setiap bagian (*input-proses-output*) terhubung dan harus selaras untuk mencapai tujuan perusahaan.

Ciri-ciri anggaran sebagai pendekatan sistem:

1. Terpadu (*integrated*)
Anggaran penjualan, produksi/operasi, pembelian, SDM, biaya, investasi, dan kas harus konsisten satu sama lain.
2. Saling ketergantungan (*interdependence*)
Perubahan di satu anggaran akan memengaruhi yang lain.
Contoh: target penjualan naik → kebutuhan produksi naik → pembelian bahan naik → kebutuhan kas naik.
3. Berorientasi tujuan (*goal-oriented*)
Semua anggaran disusun untuk mendukung tujuan perusahaan (laba, pertumbuhan, efisiensi).
4. Ada umpan balik (*feedback*) & pengendalian
Realisasi dibandingkan dengan anggaran (budget vs actual) → analisis varians → perbaikan (tindakan korektif / revisi).
5. Koordinasi antar unit
Menuntut sinkronisasi antar departemen agar rencana berjalan efektif.
Komponen sistem anggaran (ringkas):
 - Input: target, asumsi, data historis, rencana kerja, kapasitas, sumber daya
 - Proses: penyusunan, konsolidasi, review, pengesahan

- Output: master budget (L/R, neraca, arus kas), KPI, rencana program
- Feedback: laporan realisasi, analisis varians, reforecast/rolling budget

J. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kebijakan Manajer Dalam Penyusunan Anggaran

Anggaran sebagai pendekatan sistem berarti anggaran dipandang sebagai satu kesatuan yang saling terkait dalam perusahaan bukan kumpulan angka per departemen di mana setiap bagian (*input-proses-output*) terhubung dan harus selaras untuk mencapai tujuan perusahaan.

Ciri-ciri anggaran sebagai pendekatan sistem:

1. Terpadu (*integrated*)

Anggaran penjualan, produksi/operasi, pembelian, SDM, biaya, investasi, dan kas harus konsisten satu sama lain.

2. Saling ketergantungan (*interdependence*)

Perubahan di satu anggaran akan memengaruhi yang lain. Contoh: target penjualan naik → kebutuhan produksi naik → pembelian bahan naik → kebutuhan kas naik.

3. Berorientasi tujuan (*goal-oriented*)

Semua anggaran disusun untuk mendukung tujuan perusahaan (laba, pertumbuhan, efisiensi).

4. Ada umpan balik (*feedback*) & pengendalian

Realisasi dibandingkan dengan anggaran (*budget vs actual*) → analisis varians → perbaikan (tindakan korektif / revisi).

5. Koordinasi antar unit

Menuntut sinkronisasi antar departemen agar rencana berjalan efektif.

Komponen sistem anggaran (ringkas):

- Input: target, asumsi, data historis, rencana kerja, kapasitas, sumber daya
- Proses: penyusunan, konsolidasi, review, pengesahan
- Output: master budget (L/R, neraca, arus kas), KPI, rencana program
- Feedback: laporan realisasi, analisis varians, reforecast/rolling budget

K. Manfaat dan Kekurangan Anggaran

Berikut manfaat (kelebihan) dan kekurangan (kelemahan) anggaran dalam perusahaan.

Manfaat Anggaran :

1. Alat perencanaan

Membantu perusahaan menetapkan target dan rencana kerja dalam bentuk angka.

2. Alat koordinasi
Menyelaraskan rencana antar departemen (penjualan, produksi/operasi, pembelian, SDM, keuangan).
3. Alat pengendalian biaya
Menjadi standar pembanding anggaran vs realisasi untuk mengontrol pemborosan.
4. Alat evaluasi kinerja
Memudahkan penilaian kinerja unit/manajer melalui analisis varians (selisih).
5. Alokasi sumber daya lebih tepat
Dana, SDM, dan aset dialokasikan berdasarkan prioritas perusahaan.
6. Meningkatkan efisiensi & disiplin
Mendorong penggunaan sumber daya secara hemat dan terencana.
7. Membantu perencanaan kas & risiko
Mengetahui kebutuhan kas, potensi kekurangan dana, dan menyiapkan skenario.

Kekurangan Anggaran :

1. Bersifat perkiraan (tidak selalu akurat)
Anggaran bisa meleset karena kondisi pasar berubah.
2. Memakan waktu dan biaya
Proses penyusunan, rapat, revisi, dan administrasinya bisa berat.
3. Kurang fleksibel
Jika terlalu kaku, sulit beradaptasi dengan perubahan (kecuali pakai *rolling forecast*).
4. Berpotensi menimbulkan konflik
Negosiasi antar departemen soal target/biaya bisa memicu tarik-menarik.
5. *Budgetary slack*
Ada kecenderungan unit “menggelembungkan biaya” atau “menurunkan target” agar mudah tercapai.
6. Mendorong fokus jangka pendek
Mengejar target tahunan bisa mengorbankan investasi/strategi jangka panjang.
7. Dapat memicu perilaku tidak sehat
Misalnya menghabiskan sisa anggaran agar tahun depan tidak dipotong, atau mengejar angka tanpa kualitas.

2

PERAMALAN PENJUALAN (Sales Forecasting)

A. Pengertian dan Ruang Lingkup

Peramalan penjualan adalah estimasi kuantitatif atas permintaan/penjualan pada periode mendatang (mingguan, bulanan, kuartalan, tahunan), biasanya pada level: total perusahaan, unit bisnis, wilayah, channel, produk/SKU, hingga account pelanggan. Ruang lingkup forecast perlu disepakati sejak awal karena memengaruhi data, metode, dan akurasi.

1. Output yang umum

Angka penjualan (unit dan/atau nilai) per periode. *Breakdown* per produk, channel, wilayah, segmen pelanggan, atau sales rep. Skenario (*base/best/worst*) beserta asumsi pendorongnya. Rentang ketidakpastian (*confidence interval*) untuk perencanaan risiko.

2. Horizon dan granularitas

Pilih horizon sesuai keputusan yang ditopang: misalnya 1-4 minggu untuk replenishment, 1-6 bulan untuk produksi/kapasitas, hingga 1-3 tahun untuk perencanaan strategis. Granularitas yang lebih detail (mis. per SKU-per wilayah) memberi insight lebih kaya, tetapi menuntut kualitas data lebih tinggi dan umumnya meningkatkan noise.

3. Fungsi dan Manfaat Peramalan Penjualan

Perencanaan persediaan (*inventory*) dan pengadaan: mencegah stockout dan overstock. Perencanaan produksi dan kapasitas: mengatur jadwal produksi, tenaga kerja, dan mesin. Perencanaan keuangan: anggaran (*budget*), arus kas, target revenue, dan kebutuhan modal kerja.

Perencanaan pemasaran: alokasi promosi, kampanye, diskon, dan evaluasi ROI. Perencanaan penjualan: penetapan target, wilayah, quota, dan strategi account. Manajemen rantai pasok: koordinasi supplier, lead time, dan distribusi. Manajemen risiko: menilai sensitivitas terhadap musiman, harga, kompetitor, dan makroekonomi. Pengukuran kinerja: membedakan masalah “permintaan turun” vs “eksekusi channel/sales”.

B. Data yang Dibutuhkan

Secara umum, kualitas *forecast* ditentukan oleh kualitas data. Gabungkan data internal (apa yang dikendalikan) dan data eksternal (kondisi pasar). Berikut kategori data yang paling sering dibutuhkan.

Tabel 2. Data internal (dari sistem perusahaan)

Kategori	Contoh Data	Catatan kualitas
Penjualan historis	Unit/qty, revenue, margin, tanggal transaksi, channel, wilayah, SKU	Perlu konsisten definisi (gross vs net), retur, pembatalan.
Harga & diskon	Price list, promo, diskon per customer/period, bundling	Harga efektif sering berbeda dari price list; simpan harga transaksi.
Pipeline/CRM	Opportunity, stage, probabilitas, close date, nilai deal	Butuh disiplin input; definisikan stage dan probabilitas.
Ketersediaan produk	Stock on hand, stock in transit, backorder, lead time	Stockout membuat penjualan terlihat “turun” padahal permintaan ada.
Atribut produk	Kategori, brand, ukuran/pack, lifecycle, tanggal launch/end-of-life	Gunakan mapping yang stabil untuk analisis lintas waktu.
Operasional	Kapasitas produksi, jadwal, SLA pengiriman, cut-off order	Penting untuk menginterpretasi dampak bottleneck.
Customer channel	& Segmen pelanggan, key account, tipe channel, distribusi	Perubahan channel mix dapat mengubah pola permintaan.

Tabel 3. Data eksternal (pasar dan lingkungan)

Kategori	Contoh Data	Kapan penting
Musiman kalender	& Hari besar, libur nasional, Ramadhan/Lebaran, tahun ajaran	Produk FMCG, ritel, travel, jasa yang dipengaruhi kalender.
Harga kompetitor	Price tracking kompetitor, promosi kompetitor	Kategori dengan substitusi tinggi dan perang harga.
Makroekonomi	Inflasi, kurs, suku bunga, pendapatan/komoditas	B2B, barang durable, impor, industri sensitif ekonomi.
Tren & demand signals	Google Trends, traffic web, pencarian, app events	Produk digital/e-commerce, saat data transaksi terlambat.
Cuaca & kondisi lokal	Curah hujan, suhu, bencana, event lokal	Minuman, pakaian, logistik, produk musiman cuaca.
Regulasi	Perubahan pajak, aturan impor,	Kategori yang

C. Data definisi dan master data

Selain data angka, Anda memerlukan “kamus data” agar semua pihak memakai definisi yang sama. Misalnya: definisi penjualan (*order booked vs shipped vs invoiced*), cara menangani retur, dan mapping SKU ketika terjadi perubahan kode produk.

D. Tahapan Pelaksanaan Perkiraan Penjualan

Tahapan berikut dapat diadopsi sebagai SOP. Sesuaikan dengan skala organisasi dan ketersediaan data.

1. Menetapkan tujuan dan desain forecast
Tentukan keputusan apa yang akan ditopang forecast (*inventory*, produksi, *budgeting*, target sales). Pilih horizon waktu dan granularitas (total vs per channel vs per SKU). Definisikan metrik output (unit, *revenue*, *gross margin*) dan definisi “penjualan”. Tentukan frekuensi pembaruan (harian/mingguan/bulanan) serta siapa pemilik proses.
2. Mengumpulkan dan menyiapkan data
Inventarisasi sumber data (ERP, POS, *e-commerce*, CRM, *finance*, *supply chain*). Bersihkan data: duplikasi, missing value, outlier, pembatalan, retur, anomali stok. Buat kalender bisnis: hari libur, event, periode promo, periode stockout. Standarkan master data: mapping SKU, wilayah, channel, customer.
3. Eksplorasi pola dan diagnosis
Analisis tren (naik/turun), musiman, siklus, dan efek kalender. Identifikasi driver: harga, promo, channel mix, ketersediaan, kompetitor. Segmentasi: pisahkan SKU fast-moving vs slow-moving; produk baru vs matang.
4. Memilih metode dan membangun model
Mulai dari baseline sederhana (*naive*, *moving average*) untuk pembandingan. Pilih teknik sesuai karakter data (*time series*, causal, ML, atau *judgemental*). Bangun model per segmen: tidak semua SKU cocok dengan metode yang sama. Dokumentasikan asumsi (mis. intensitas promo, rencana harga, kapasitas).
5. Validasi, backtesting, dan metrik akurasi
Pisahkan data train/test berdasarkan waktu (*rolling window*). Gunakan metrik akurasi: MAPE/WAPE, MAE, RMSE; dan bias (forecast error rata-rata). Uji kestabilan pada periode musiman dan periode dengan promo besar. Bandingkan dengan baseline; pilih model yang “cukup baik” dan stabil.
6. Produksi forecast dan scenario
Rilis forecast utama (*base case*) dan minimal 2 skenario (*best/worst*). Berikan interval ketidakpastian untuk item yang volatil. Tandai area risiko: produk baru, perubahan harga, *supply constraint*.

7. Review kolaboratif (S&OP / IBP)
Selenggarakan review lintas fungsi (*Sales, Marketing, Supply Chain, Finance*). Terapkan “*exception-based review*”: fokus pada item dengan perubahan besar atau error tinggi. Catat keputusan dan alasan perubahan (*audit trail*).
8. Monitoring dan perbaikan berkelanjutan
Monitor akurasi per periode; identifikasi akar masalah (data, metode, eksekusi). Perbarui model saat ada perubahan struktural (produk baru, channel baru, krisis). Otomatisasi pipeline data dan dashboard agar proses konsisten.

E. Faktor Penting dalam Peramalan Penjualan

1. Faktor permintaan (*demand-side*)
Tren pasar dan pertumbuhan kategori. Perilaku pelanggan, perubahan preferensi, substitusi produk. Efek harga dan elastisitas (diskon meningkatkan volume tetapi menekan margin). Efek promosi, kampanye, dan bundling. Musiman dan kalender (libur, hari besar, siklus gaji).
2. Faktor penawaran (*supply-side*)
Ketersediaan stok dan kejadian *stockout* (*lost sales*). *Lead time supplier*, kapasitas produksi, kendala logistik. Kualitas layanan dan SLA pengiriman (berpengaruh pada *repeat order*).
3. Faktor internal organisasi
Perubahan strategi channel, wilayah, dan kebijakan kredit. Perubahan struktur sales (*coverage, insentif, quota*). Kualitas input CRM dan disiplin pencatatan transaksi.
4. Faktor eksternal
Kompetitor: harga, peluncuran produk, distribusi. Makroekonomi: inflasi, kurs, suku bunga, daya beli. Regulasi dan kebijakan pemerintah. Cuaca dan kejadian luar biasa (*force majeure*).

F. Teknik Penting dalam Peramalan Penjualan

Teknik peramalan dapat dikelompokkan menjadi kualitatif (berbasis judgement), kuantitatif time series (berbasis pola historis), kuantitatif kausal (berbasis driver), serta pendekatan machine learning. Pilih teknik yang sesuai dengan konteks dan kualitas data.

1. Teknik kualitatif (*Judgemental*)
Sales force composite: estimasi dari tim sales, cocok untuk B2B dan key account. Delphi method: konsensus ahli melalui beberapa putaran estimasi anonim. Market research: survei niat beli, test market, focus group (produk baru). Executive opinion: ringkas, tetapi rawan bias jika tidak didukung data. Kelebihan: dapat menangkap perubahan mendadak yang belum

tercermin di data historis. Keterbatasan: bias manusia; perlu disiplin dokumentasi asumsi dan evaluasi akurasi.

2. Time series klasik (berbasis pola historis)

Naive/seasonal naive: forecast sama dengan periode sebelumnya (atau periode musiman yang sama). Moving average / weighted moving average: meratakan fluktuasi jangka pendek. Exponential smoothing (SES, Holt, Holt-Winters): bagus untuk tren dan musiman. ARIMA/SARIMA: efektif untuk pola yang relatif stabil; butuh tuning parameter. Kapan cocok: ketika data historis cukup panjang dan pola masa lalu cenderung berulang. Kapan kurang cocok: produk baru, perubahan harga/promo ekstrem, atau perubahan struktural.

3. Model kausal / ekonometrik (berbasis driver)

Regresi linear/multiplel: menghubungkan penjualan dengan harga, promo, distribusi, dll. Model elastisitas harga: mengestimasi dampak perubahan harga terhadap volume. Marketing mix modeling (MMM): memisahkan kontribusi channel pemasaran terhadap penjualan. ARIMAX / Dynamic regression: gabungan time series dan variabel penjelas. Kapan cocok: saat Anda perlu “mengapa” (what drives sales) untuk simulasi skenario, misalnya memprediksi dampak diskon 10% atau tambahan anggaran iklan.

4. *Machine learning* (untuk pola kompleks dan banyak fitur)

Tree-based models (*Random Forest, Gradient Boosting*): menangani non-linearitas dan interaksi fitur. XGBoost/LightGBM/CatBoost: populer untuk demand forecasting pada data tabular. Neural networks (RNN/LSTM/Transformer): dapat menangkap dependensi waktu panjang (butuh data besar). Hybrid: baseline time series + koreksi ML menggunakan fitur promo, harga, cuaca, dsb. Catatan: ML sering unggul bila ada banyak sinyal (fitur) dan volume data besar, namun membutuhkan governance: validasi time-based, kontrol leakage, dan interpretabilitas.

5. Teknik untuk kasus khusus

Produk baru (*new product forecasting*): analogi produk serupa, diffusion curve, atau berbasis riset pasar. Intermittent demand (penjualan jarang): Croston, SBA/TSB, atau pendekatan probabilistik. Hierarchical forecasting: konsistensi antara total dan detail (top-down, bottom-up, middle-out). Reconciliation: memastikan forecast level SKU menjumlah ke level kategori/total.

G. Praktik Terbaik dan Checklist Implementasi

1. Prinsip penting

Mulai sederhana, skalakan bertahap: baseline -> segmentasi -> driver -> otomatisasi. Bedakan “permintaan” vs “penjualan tercatat”: koreksi

stockout dan *constraint supply*. Gunakan proses berbasis pengecualian (*exceptions*) agar review efisien. Dokumentasikan asumsi dan keputusan: siapa mengubah apa dan alasannya. Ukur akurasi dan bias secara rutin; targetkan perbaikan, bukan kesempurnaan.

Tabel 4. Checklist cepat

Area	Pertanyaan kontrol
Tujuan	Forecast dipakai untuk keputusan apa? Horizon dan granularitas sudah jelas?
Definisi data	Definisi penjualan, retur, diskon, dan promo sudah disepakati?
Kualitas data	Ada missing/outlier besar? Ada periode stockout yang perlu ditandai?
Metode	Ada baseline pembanding? Metode dipilih sesuai segmen produk?
Validasi	Backtesting time-based dilakukan? Metrik dan bias dilaporkan?
Proses	Ada jadwal rilis, forum review, dan pemilik proses?
Aksi	Forecast diterjemahkan ke rencana inventory/produksi/anggaran?

H. Contoh Format (Template) Data dan Output

Template data input minimal (contoh kolom). Gunakan format berikut agar mudah dianalisis. Sesuaikan dengan kebutuhan.

Tabel 5. Format (Template) Data dan Output

Tanggal	SKU	Channel	Wilayah	Qty	Harga Efektif
2025-11-01	SKU-001	Modern Trade	Jabodetabek	120	25.000
2025-11-01	SKU-002	E-commerce	Nasional	45	79.000

Tabel 6. Format 2 Data dan Output

Periode	SKU/Level	Forecast (Base)	Best	Worst	Asumsi kunci
2026-02	SKU-001	1.250	1.400	1.050	Promo 7 hari; harga tetap.
2026-02	Total Kategori A	8.900	9.600	8.100	Pertumbuhan kategori 3% MoM.

Anggaran sebagai Sistem Manajemen

Selain sebagai daftar angka, anggaran perlu dipahami sebagai sistem manajemen yang menghubungkan strategi, rencana kerja, alokasi sumber daya, hingga pengendalian kinerja. Strategi perusahaan (misalnya ekspansi pasar,

efisiensi biaya, atau peningkatan layanan) diterjemahkan menjadi program kerja dan target kuantitatif. Dari sini muncul kebutuhan anggaran yang terukur: berapa pendapatan yang ditargetkan, biaya yang diperbolehkan, investasi yang diprioritaskan, dan kebutuhan kas yang harus disiapkan.

Keterkaitan Anggaran dengan Siklus Manajemen (PDCA)

Dalam praktik, penganggaran mengikuti logika Plan-Do-Check-Act (PDCA). Plan: menetapkan asumsi, target, dan rencana kerja. Do: menjalankan program sesuai anggaran. Check: membandingkan realisasi dengan anggaran melalui laporan periodik. Act: melakukan tindakan korektif, revisi strategi, atau penyempurnaan proses. Dengan PDCA, anggaran tidak berhenti pada penyusunan, tetapi menjadi alat pembelajaran organisasi.

Jenis dan Pendekatan Penyusunan Anggaran

Beberapa pendekatan yang sering dipakai: (1) Incremental budgeting, yaitu menyesuaikan angka tahun lalu dengan faktor kenaikan/penurunan tertentu; sederhana namun berisiko mempertahankan inefisiensi. (2) Zero-based budgeting, yaitu menyusun dari nol dengan justifikasi tiap pos; lebih ketat namun membutuhkan waktu dan data yang lebih besar. (3) Activity-based budgeting, yaitu menghitung biaya berdasarkan aktivitas dan cost driver (misalnya jumlah order, jam mesin, jumlah pelanggan). (4) Rolling budget/forecast, yaitu pembaruan angka secara berkala (misalnya setiap bulan) sehingga perusahaan selalu memiliki horizon proyeksi yang sama (misalnya 12 bulan ke depan).

Contoh Singkat: Struktur Master Budget

Master budget biasanya berakhir pada tiga laporan proyeksi: (1) Laporan laba rugi anggaran (budgeted income statement) untuk melihat target laba dan margin; (2) Neraca anggaran (budgeted balance sheet) untuk melihat posisi aset, utang, modal, serta kebutuhan modal kerja; dan (3) Arus kas anggaran (*budgeted cash flow*) untuk memastikan likuiditas. Ketiganya perlu konsisten: laba yang baik tidak selalu berarti kas cukup, sehingga arus kas harus diuji sejak awal.

Pertanyaan Refleksi Bab 2 :

1. Jika target penjualan naik 15%, pos anggaran apa saja yang paling terdampak?
2. Mengapa perusahaan yang laba bersihnya tinggi tetap bisa mengalami krisis kas?

3. Dalam kondisi bisnis sangat dinamis, kapan rolling forecast lebih tepat dibanding anggaran statis?

A. Pengertian dan Peran Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan adalah rencana kuantitatif (dalam unit dan/atau nilai rupiah) mengenai penjualan yang diharapkan terjadi pada periode tertentu, biasanya dipecah menurut produk, wilayah, pelanggan, saluran, dan waktu. Anggaran ini menjadi titik awal (*starting point*) penyusunan anggaran lain karena sebagian besar aktivitas operasional - produksi, persediaan, pembelian, kas, hingga laba - bergantung pada rencana penjualan.

Secara praktis, anggaran penjualan menjawab pertanyaan: “berapa banyak yang akan dijual, kepada siapa, melalui saluran apa, dengan harga berapa, kapan, dan dengan syarat penjualan seperti apa?”.

1. Tujuan dan Fungsi Anggaran Penjualan

Menetapkan target penjualan yang terukur (unit dan nilai) sebagai dasar pengendalian kinerja penjualan. Menjadi dasar penyusunan anggaran produksi/pengadaan, anggaran persediaan, dan kebutuhan kapasitas. Membantu perencanaan kas melalui estimasi penerimaan (cash-in) dari penjualan kredit/tunai. Menyelaraskan strategi pemasaran (harga, promosi, distribusi) dengan sasaran pendapatan perusahaan. Mendukung evaluasi profitabilitas per produk/wilayah/saluran melalui analisis bauran (sales mix). Mengurangi ketidakpastian dengan menguji skenario (optimis, moderat, pesimis) dan rencana mitigasi.

2. Keterkaitan dengan Anggaran Lain

Garis besar: Rantai keterkaitan umum: Anggaran penjualan -> anggaran produksi/pengadaan -> anggaran bahan/biaya -> anggaran kas -> laporan laba rugi dan neraca proyeksi. Jika perusahaan berbasis jasa: anggaran penjualan -> anggaran kapasitas tenaga kerja -> anggaran biaya -> anggaran kas.

B. Unsur-Unsur Anggaran Penjualan

Unsur anggaran penjualan adalah komponen informasi minimal yang perlu ada agar rencana penjualan dapat dijalankan dan dikendalikan. Unsur berikut dapat disesuaikan dengan karakter bisnis (*B2B/B2C*, *ritel/wholesale*, *jasa/produk*).

1. Unsur Kuantitatif dan Nilai

Volume penjualan (unit/kuantitas): jumlah barang/jasa yang direncanakan terjual per periode. Harga jual: harga daftar (list price), harga transaksi,

atau harga rata-rata tertimbang. Nilai penjualan kotor (*gross sales*): volume x harga. Potongan penjualan (*discount/rebate*): diskon dagang, diskon tunai, rabat, cashback. Retur dan allowance: pengurangan akibat retur, klaim, barang rusak, atau kompensasi layanan. Penjualan bersih (*net sales*): gross sales - discount - retur/allowance. Bauran penjualan (*sales mix*): komposisi kontribusi tiap produk/segmen terhadap total penjualan.

2. Dimensi Pemecahan (*Breakdown*) Anggaran
Per produk/SKU atau kategori (mis. Premium/Standard). Per wilayah/area (mis. Barat, Tengah, Timur) atau cabang. Per segmen pelanggan (ritel, grosir, korporat, institusi). Per saluran (toko fisik, distributor, e-commerce, modern trade, direct sales). Per tenaga penjual (salesperson/team) dan akun kunci (*key account*). Per waktu (bulanan/mingguan) dan per musim/periode promosi.
3. Unsur Operasional Penjualan yang Mendukung
Kebijakan kredit: termin pembayaran, batas kredit, insentif pembayaran cepat, syarat pengiriman. Kebijakan harga: struktur harga, diskon bertingkat, harga khusus proyek, bundling. Rencana promosi & kampanye: kalender promosi, target uplift, anggaran promosi yang terkait. Ketersediaan produk/kapasitas: batas pasokan, lead time, dan prioritas pemenuhan pesanan. Target aktivitas penjualan: jumlah kunjungan, prospek, pipeline, tingkat konversi, dan retensi.

C. Faktor-Faktor Penting dan Kebijaksanaan Penjualan

Dalam menyusun anggaran penjualan, perusahaan harus menetapkan asumsi dan kebijakan (*sales policies*) yang konsisten. Faktor-faktor berikut menjadi dasar penetapan asumsi tersebut.

1. Faktor Internal
Tujuan perusahaan: target pertumbuhan, target pangsa pasar, dan target profitabilitas. Kapasitas produksi/pengadaan dan kapasitas layanan: kemampuan memenuhi permintaan tanpa mengorbankan kualitas. Kinerja historis: tren penjualan, pola musiman, churn/retensi pelanggan, dan efektivitas promosi. Strategi produk: peluncuran produk baru, fase siklus hidup produk, penghapusan SKU, diferensiasi. Strategi harga: repositioning, penyesuaian harga, pengendalian diskon, dan struktur margin. Sumber daya penjualan: jumlah tenaga penjual, area coverage, kompetensi, dan sistem insentif. Kebijakan operasional: SLA pengiriman, kebijakan retur, kebijakan garansi, dan layanan purna jual.
2. Faktor Eksternal
Kondisi ekonomi makro: inflasi, daya beli, suku bunga, nilai tukar (jika bahan/produk impor). Persaingan: harga pesaing, aktivitas promosi pesaing, produk substitusi, dan perubahan pangsa pasar. Perubahan preferensi pelanggan: tren, teknologi, perubahan perilaku belanja, dan kebutuhan industri. Regulasi dan kebijakan pemerintah: pajak, aturan

impor/ekspor, batasan distribusi, sertifikasi. Faktor musiman dan kalender: hari raya, musim panen, tahun ajaran, event besar, cuaca (produk tertentu). Risiko rantai pasok: keterlambatan pemasok, perubahan biaya logistik, atau gangguan distribusi.

3. Kebijakan Penjualan (Sales Policies) yang Umum

Kebijakan penjualan adalah keputusan manajemen yang menjadi “aturan main” bagi tim penjualan. Kebijakan ini harus dinyatakan eksplisit agar angka anggaran dapat dijalankan secara konsisten. Kebijakan harga: list price, harga minimum (floor price), dan otorisasi diskon. Kebijakan diskon & rebate: jenis, besaran, syarat, periode, serta mekanisme klaim. Kebijakan kredit: termin (mis. 14/30/60 hari), batas kredit, dan prosedur persetujuan. Kebijakan retur/komplain: batas waktu retur, kondisi barang, dan mekanisme penggantian. Kebijakan saluran distribusi: direct vs distributor, aturan wilayah eksklusif, dan conflict handling. Kebijakan layanan: SLA pengiriman, service level key account, dan prioritas alokasi stok saat langka. Kebijakan penjualan produk baru: target penetrasi, sampling, trial, dan strategi bundling.

D. Formulasi Penjualan dalam Anggaran

Formulasi adalah cara menurunkan target anggaran dari asumsi menjadi angka unit dan nilai. Di bawah ini formulasi yang umum dipakai (dapat dipilih sesuai data yang tersedia).

1. Rumus Dasar

Penjualan kotor (Gross Sales) = Volume (Unit) x Harga Jual. Penjualan bersih (Net Sales) = Gross Sales - Potongan Penjualan - Retur/Allowance. Jika ada pajak penjualan yang dipungut (mis. PPN), pemisahan biasanya: Nilai bersih (sebelum pajak) dan nilai termasuk pajak (*invoice value*).

2. Formulasi Berbasis Driver (Penggerak) Penjualan

Berbasis pelanggan/akun: jumlah akun aktif x rata-rata pembelian per akun x frekuensi pembelian. Berbasis funnel/pipeline: jumlah prospek x conversion rate x nilai rata-rata transaksi. Berbasis kapasitas: kapasitas layanan/produksi x tingkat utilisasi x harga rata-rata. Berbasis store/traffic (ritel): jumlah kunjungan x conversion rate x basket size x harga rata-rata. Berbasis kontrak (B2B): nilai kontrak yang sudah pasti + probabilitas deal untuk pipeline.

3. Contoh Perhitungan Sederhana (*Ilustratif*)

Tabel 7. Formulasi Penjualan dalam Anggaran

Bulan	Unit	Harga/Unit	Gross Sales	Diskon+Retur	Net Sales
Jan	1.000	50.000	50.000.000	2.000.000	48.000.000

Feb	1.200	50.000	60.000.000	2.400.000	57.600.000
Mar	900	52.000	46.800.000	1.800.000	45.000.000

Catatan: tabel di atas hanya contoh format. Dalam praktik, harga dapat bervariasi per segmen/saluran dan diskon dipisah menurut jenisnya.

E. Macam dan Bentuk Anggaran Penjualan

1. Macam Anggaran Penjualan menurut Sifat Angka
 Anggaran kuantitatif: target disajikan dalam unit/volume (mis. ton, pcs, jam jasa). Anggaran nilai (rupiah): target disajikan dalam nilai penjualan (gross/net). Anggaran kombinasi: unit + nilai, biasanya paling informatif untuk analisis harga dan bauran.
2. Bentuk Anggaran menurut Fleksibilitas
 Anggaran statis: target tetap untuk satu tingkat aktivitas; cocok jika variabilitas rendah. Anggaran fleksibel: target disusun dengan beberapa tingkat volume (mis. 80%, 100%, 120%); cocok jika permintaan fluktuatif.
3. Bentuk Anggaran menurut Horizon Waktu dan Mekanisme
 Jangka pendek: bulanan/kuartalan (umum untuk operasional). Jangka panjang: tahunan multi-year (umum untuk strategi dan investasi). Rolling budget/forecast: diperbarui berkala (mis. setiap bulan menambah 1 bulan ke depan). Top-down: target ditetapkan manajemen lalu diturunkan ke unit. Bottom-up: target disusun dari level area/sales lalu dikonsolidasikan. Kombinasi: target awal top-down, lalu disesuaikan melalui negosiasi bottom-up.

F. Teknis Penyusunan Anggaran Penjualan

Teknis penyusunan adalah langkah kerja yang sistematis agar anggaran realistis, dapat dieksekusi, dan mudah dikendalikan. Berikut tahapan yang umum digunakan.

1. Tahap Persiapan
 Tentukan periode anggaran dan tingkat detail (produk, wilayah, saluran, mingguan/bulanan). Tetapkan tujuan perusahaan dan indikator kinerja penjualan (KPI) yang akan dikendalikan. Susun kalender penyusunan anggaran (budget calendar) dan penanggung jawab tiap tahap. Definisikan kebijakan penjualan (harga, diskon, kredit, retur) yang berlaku untuk periode anggaran.
2. Pengumpulan dan Validasi Data
 Sumber data yang lazim digunakan: Data historis penjualan: unit, nilai, harga rata-rata, diskon, retur, dan margin per produk/segmen. Data pelanggan dan saluran: jumlah pelanggan aktif, kontribusi key account, kanal penjualan, churn/retensi. Data pasar: estimasi permintaan, pangsa

pasar, aktivitas pesaing, tren harga, kalender musiman. Data internal: kapasitas pasokan, rencana produksi/pengadaan, rencana promosi dan kampanye. Data pipeline (B2B): daftar peluang, nilai peluang, probabilitas, dan estimasi tanggal penutupan. Lakukan pembersihan data (data cleaning) dan konsistensi definisi (mis. definisi “net sales”, perlakuan diskon, dan periode cut-off).

3. Penetapan Asumsi dan Metode Penyusunan

Tentukan asumsi utama: pertumbuhan volume, perubahan harga, tingkat diskon, tingkat retur, dan bauran produk. Pilih metode proyeksi: tren historis, musiman, berbasis driver, atau kombinasi. Siapkan skenario: baseline, optimis, dan pesimis; sertakan pemicu perubahan (trigger) untuk revisi.

4. Penyusunan Draft Anggaran (Perincian)

Susun target volume per produk/segmen dan distribusikan per wilayah/saluran. Tetapkan harga (list/average) dan estimasi diskon serta retur per segmen/saluran. Hitung gross sales dan net sales per periode (bulanan) lalu konsolidasikan ke total tahunan. Uji konsistensi terhadap kapasitas pasokan dan rencana promosi (apakah feasible). Lakukan review bersama fungsi terkait (marketing, finance, operasi, supply chain).

5. Finalisasi, Pengesahan, dan Komunikasi

Dokumentasikan asumsi, kebijakan, dan risiko kunci yang menyertai angka anggaran. Tetapkan otorisasi: siapa yang menyetujui perubahan harga/diskon di luar anggaran. Komunikasikan target hingga level eksekusi (tim penjualan/area) beserta KPI dan insentif.

6. Pengendalian dan Evaluasi (Budgetary Control)

Bandingkan realisasi vs anggaran (variance analysis) per produk, wilayah, saluran, dan waktu. Pisahkan varians volume, varians harga, varians diskon/retur, dan varians bauran (mix). Gunakan rolling forecast bila lingkungan bisnis cepat berubah; revisi berdasarkan trigger yang disepakati. Jadikan temuan varians sebagai input perbaikan proses penjualan (coverage, promosi, kebijakan kredit).

G. Contoh Template Anggaran Penjualan

Bagian ini menyediakan format tabel yang dapat langsung disalin ke spreadsheet untuk kebutuhan perhitungan.

Tabel 7.1 Template Ringkas per Produk per Bulan

Produk	Wilayah/ Saluran	Bulan	Unit	Harga Rata- rata	Gross Sales	Diskon	Retur/ Allow.	Net Sales
-	—					-		.
-	—					-		.

Tabel 7.2 Template Asumsi dan Kebijakan Kunci

Asumsi/Kebijakan	Nilai/Aturan	Catatan/Rasional
Pertumbuhan volume	x% YoY / QoQ	Berdasarkan tren dan rencana ekspansi area
Perubahan harga	x% efektif	Penyesuaian biaya & posisi
Tingkat diskon rata-rata	x%	Kontrol diskon; definisikan batas otorisasi
Tingkat retur/allowance	x%	Berdasarkan historis dan perbaikan kualitas
Termin kredit utama	n hari	Pengaruh ke arus kas dan risiko piutang

Checklist Penyusunan Anggaran Penjualan

Definisi metrik jelas (gross vs net; perlakuan diskon/retur). Angka dipecah minimal per produk dan per bulan; tambah dimensi wilayah/saluran jika relevan. Asumsi harga, diskon, retur terdokumentasi dan memiliki pemilik (owner). Kesesuaian dengan kapasitas pasokan dan rencana promosi diverifikasi. Tersedia skenario dan trigger revisi (mis. perubahan harga pesaing, gangguan pasokan). Mekanisme monitoring: laporan realisasi vs anggaran dan rapat review periodik.

H. Kesalahan Umum dan Cara Menghindarinya

Menggunakan pertumbuhan rata-rata tanpa mempertimbangkan bauran: pisahkan proyeksi per produk/segmen. Harga diasumsikan tetap padahal diskon meningkat: anggarakan diskon secara eksplisit dan ukur kepatuhan. Tidak memasukkan faktor musiman: gunakan indeks musiman atau kalender promosi. Anggaran tidak selaras dengan kapasitas pasokan: lakukan check feasibility dan prioritasasi produk/akun. Tidak ada pengendalian varians: tetapkan rutinitas variance analysis dan tindak lanjut yang jelas.

Mengukur Kualitas Forecast

Akurasi peramalan tidak cukup dinilai dari 'mendekati angka aktual' saja, tetapi juga perlu dilihat bias (kecenderungan terlalu tinggi/terlalu rendah) dan stabilitasnya. Dua metrik yang sering digunakan adalah MAPE/WAPE dan bias. MAPE menghitung persentase kesalahan rata-rata, sedangkan WAPE memberi bobot lebih besar pada periode dengan volume besar sehingga lebih representatif untuk bisnis dengan fluktuasi volume.

Contoh Perhitungan Sederhana MAPE

Misalnya penjualan aktual tiga bulan: 100, 120, 80 unit. Forecast: 90, 130, 70 unit. Error absolut: 10, 10, 10. MAPE = $(10/100 + 10/120 + 10/80) / 3 = (0,10 + 0,0833 + 0,125) / 3 = 0,1028$ atau 10,28%. Nilai ini membantu membandingkan model, namun harus dilengkapi analisis bias: apakah forecast sering lebih rendah atau lebih tinggi dari aktual.

Mengelola Promo, Stockout, dan Perubahan Harga

Periode promo dan kejadian stockout perlu ditandai (tagging) pada data historis. Tanpa penandaan, model akan 'belajar' pola yang keliru: penjualan turun karena stockout dianggap permintaan turun, padahal permintaan mungkin tetap tinggi. Demikian pula, perubahan harga yang signifikan dapat menggeser pola volume; karena itu variabel harga dan kalender promo sering menjadi fitur penting dalam forecast yang lebih maju.

Studi Kasus Mini

Sebuah perusahaan ritel memiliki pola penjualan meningkat pada minggu gajian dan turun pada minggu terakhir bulan. Tugas: (1) Identifikasi granularitas data yang tepat (harian/mingguan/bulanan). (2) Tentukan metode awal (moving average atau exponential smoothing). (3) Tentukan indikator yang dipakai untuk memutuskan kapan perlu menambah variabel kalender (misalnya hari gajian, libur nasional).

Checklist Implementasi Forecast untuk Budgeting

Forecast yang akan dipakai sebagai dasar anggaran sebaiknya memiliki: definisi penjualan yang jelas (order vs invoice), dokumentasi asumsi (harga/promo), metrik akurasi dan bias, serta proses review lintas fungsi (Sales, Marketing, Supply Chain, Finance) agar tidak sekadar 'angka statistik' tetapi benar-benar dapat dieksekusi.

Penutup

Anggaran penjualan yang baik bersifat realistis, terukur, dan dapat dikendalikan. Kunci keberhasilannya ada pada kualitas data, kejelasan kebijakan penjualan, pemilihan formulasi yang sesuai driver bisnis, serta disiplin evaluasi realisasi secara berkala.

A. Pengertian dan Ruang Lingkup Anggaran Produksi

Anggaran produksi adalah rencana kuantitatif mengenai jumlah unit barang jadi yang harus diproduksi dalam suatu periode tertentu agar perusahaan mampu memenuhi rencana penjualan, menjaga tingkat persediaan yang diinginkan, dan menggunakan kapasitas produksi secara efisien. Anggaran ini biasanya disusun per produk (SKU), per periode (bulanan/kuartalan), dan menjadi dasar bagi anggaran bahan baku, tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik, serta perencanaan kapasitas dan jadwal produksi.

B. Tujuan Penyusunan Anggaran Produksi

1. Menjamin ketersediaan produk untuk memenuhi anggaran penjualan (mengurangi risiko *stockout*).
2. Menentukan kebutuhan kapasitas (mesin, jam kerja, shift), jadwal produksi, dan rencana kerja produksi.
3. Menjadi dasar perhitungan anggaran biaya produksi: bahan baku, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik.
4. Mengoptimalkan tingkat persediaan barang jadi agar biaya simpan dan risiko usang tetap terkendali.
5. Mendukung koordinasi lintas fungsi (pemasaran, produksi, gudang, pembelian) melalui satu rencana terpadu.
6. Menjadi alat pengendalian (*control*) untuk membandingkan realisasi produksi vs rencana dan melakukan tindakan korektif.

C. Unsur-unsur Anggaran Produksi

Secara umum, anggaran produksi unit (kuantitas) memuat unsur berikut:

1. Periode anggaran (mis. bulanan selama 1 tahun, atau rolling 12 bulan).
2. Produk/jenis barang yang diproduksi (SKU, varian, ukuran).
3. Anggaran penjualan (unit) sebagai input utama.
4. Persediaan awal barang jadi (unit) pada awal periode.
5. Target persediaan akhir barang jadi (unit) pada akhir periode (kebijakan persediaan).
6. Jumlah produksi yang harus dilakukan (unit) per periode.

Dalam praktik penganggaran yang lebih lengkap, anggaran produksi juga dihubungkan dengan: kapasitas tersedia, tingkat efisiensi/hasil (yield), scrap/defect, waktu setup, serta kendala material dan logistik.

D. Rumus/Formula Anggaran Produksi

Rumus dasar anggaran produksi dalam satuan unit:

Produksi (unit) = Penjualan yang dianggarkan (unit) + Persediaan akhir yang diinginkan (unit) - Persediaan awal (unit)

Interpretasi rumus: perusahaan memproduksi untuk menutup kebutuhan penjualan periode berjalan, ditambah penambahan stok untuk mencapai target persediaan akhir, dikurangi stok yang sudah tersedia di awal periode.

Jika melibatkan tingkat kehilangan (scrap) atau $\text{yield} < 100\%$, maka penyesuaian dapat dilakukan:

Produksi rencana (input) = Produksi bersih yang dibutuhkan / Yield
Contoh: jika yield 95%, maka input produksi = kebutuhan bersih / 0,95.

Anggaran Produksi Multi-Produk dan Multi-Periode

Untuk beberapa produk, rumus yang sama diterapkan per produk. Jika perusahaan menggunakan perencanaan kapasitas, hasil per produk kemudian dikonversi menjadi kebutuhan sumber daya (mis. jam mesin, jam tenaga kerja) berdasarkan standar (routing/BOM/time standard).

E. Langkah-langkah Penyusunan Anggaran Produksi

1. Tetapkan horizon dan tingkat rincian: periode (bulanan/kuartalan), unit analisis (produk/SKU), serta asumsi utama (kapasitas, shift, lead time).
2. Kumpulkan input: anggaran penjualan per produk-periode, data persediaan awal, serta kebijakan persediaan akhir yang diinginkan.
3. Hitung target persediaan akhir (unit) sesuai kebijakan (mis. % dari penjualan periode berikutnya atau days of cover).
4. Hitung kebutuhan produksi unit per produk-periode menggunakan rumus anggaran produksi.
5. Uji kelayakan kapasitas: konversi unit menjadi kebutuhan jam mesin/jam kerja; identifikasi bottleneck dan lakukan penyesuaian (rescheduling, overtime, outsourcing, subkontrak).
6. Lakukan penyesuaian teknis: perhitungkan yield, scrap, minimum batch size, waktu setup, dan kendala ketersediaan bahan baku.

7. Finalisasi dan integrasikan dengan anggaran lain: bahan baku (pembelian), tenaga kerja langsung, overhead pabrik, serta rencana kas/kapital bila perlu.
8. Tetapkan mekanisme kontrol: target KPI (output, OEE, efisiensi, tingkat persediaan), frekuensi review, dan prosedur revisi (rolling/quarterly review).

F. Bentuk Tabel Anggaran Produksi

Berikut contoh format tabel anggaran produksi (unit) untuk satu produk (bulanan):

Tabel 8. Anggaran Produksi

Periode	Penjualan (unit)	Persediaan Akhir Target (unit)	Persediaan Awal (unit)	Produksi (unit)
Jan	10.000	2.500	2.000	10.500
Feb	11.500	2.800	2.500	11.800
Mar	12.000	3.000	2.800	12.200

Catatan: Persediaan awal periode sama dengan persediaan akhir periode sebelumnya. Angka persediaan akhir target ditentukan dari kebijakan persediaan.

Contoh Format Multi-Produk (Ringkas)

Jika terdapat beberapa produk, 32able dapat dibuat per produk atau dibuat matriks per periode. Contoh ringkas:

Tabel 9. Format Multi-Produk

Produk	Periode	Penjualan	Pers. Akhir Target	Pers. Awal	Produksi
A	Jan	10.000	2.500	2.000	10.500
B	Jan	6.000	1.200	900	6.300
A	Feb	11.500	2.800	2.500	11.800
B	Feb	6.500	1.250	1.200	6.550

G. Teknik Penyusunan Anggaran Produksi

Teknik yang umum digunakan (dapat dipilih sesuai karakter bisnis dan ketersediaan data):

1. *Top-down budgeting*: target produksi diturunkan dari target penjualan dan strategi perusahaan; cepat namun risiko kurang realistis bila input operasional tidak detail.
2. *Bottom-up budgeting*: dimulai dari rencana operasional (kapasitas, jadwal, kebutuhan material) lalu dikonsolidasikan; lebih akurat tetapi membutuhkan koordinasi lebih intens.

3. Rolling budget/rolling forecast: anggaran diperbarui berkala (mis. bulanan) sehingga selalu memiliki horizon tetap (mis. 12 bulan ke depan).
4. Flexible budget: anggaran produksi disusun untuk beberapa tingkat volume (rendah-sedang-tinggi) untuk mengantisipasi variasi permintaan.
5. S&OP (Sales and Operations Planning): penyesuaian formal antara penjualan, produksi, dan supply melalui pertemuan rutin dan keputusan trade-off.
6. MRP/ERP-based budgeting: menggunakan BOM, routing, lead time, dan data persediaan untuk menghitung kebutuhan produksi dan material secara sistematis.

Selain teknik di atas, perusahaan manufaktur sering menggabungkan pendekatan statistik (dari peramalan penjualan) dengan pertimbangan manajerial seperti kebijakan layanan pelanggan, rencana promosi, dan kendala pemasok.

H. Penentuan Besarnya Persediaan Barang Jadi

Penentuan persediaan akhir target adalah keputusan kebijakan (policy) yang mempengaruhi produksi, biaya simpan, dan tingkat layanan. Beberapa pendekatan yang umum:

1. Persentase dari penjualan periode berikutnya: mis. persediaan akhir = 20% dari penjualan bulan berikutnya.
2. Days/Weeks of Cover (DOC/WOC): persediaan akhir ditetapkan untuk menutup X hari penjualan rata-rata.
3. Service level dan safety stock: persediaan pengaman ditentukan untuk mencapai tingkat layanan tertentu (terutama bila permintaan dan lead time berfluktuasi).
4. Kebijakan musiman: persediaan ditingkatkan menjelang puncak musim dan diturunkan setelah musim berakhir.
5. Kebijakan minimum batch dan efisiensi setup: persediaan bisa lebih besar bila produksi harus memenuhi ukuran batch minimum.
6. Pertimbangan risiko: produk mudah rusak/usang cenderung memiliki target persediaan lebih rendah.

1. Contoh Penetapan Persediaan Akhir dengan Persentase Penjualan

Misal kebijakan: persediaan akhir bulan = 25% dari penjualan bulan berikutnya. Jika penjualan Februari = 11.500 unit, maka persediaan akhir Januari = $25\% \times 11.500 = 2.875$ unit.

2. Contoh Penetapan Persediaan Akhir dengan Days of Cover

Misal kebijakan: persediaan akhir menutup 7 hari penjualan rata-rata. Jika penjualan bulan berjalan 10.000 unit dan diasumsikan 25 hari kerja, rata-rata per hari = $10.000/25 = 400$ unit. Maka target persediaan akhir = $7 \times 400 = 2.800$ unit.

3. Safety Stock Sederhana (Opsional)

Jika variasi permintaan signifikan, perusahaan dapat menambah safety stock. Rumus sederhana yang sering dipakai:

$$\text{Safety stock} = Z \times \sigma_d \times \sqrt{LT}$$

Keterangan: Z = faktor tingkat layanan (service level), σ_d = deviasi standar permintaan per periode, LT = lead time (dalam periode). Rumus ini adalah pendekatan statistik umum; implementasi detail sebaiknya disesuaikan dengan data dan konteks operasional.

I. Praktik Baik dan Pengendalian

1. Pastikan definisi unit konsisten (unit, karton, ton) dan gunakan konversi standar bila ada kemasan berbeda.
2. Pisahkan produk make-to-stock vs make-to-order karena kebijakan persediaannya berbeda.
3. Tentukan pemilik proses (owner) dan kalender anggaran: kapan input penjualan final, kapan capacity check, kapan finalisasi.
4. Gunakan satu sumber data (single source of truth) untuk penjualan, persediaan, dan master data (SKU/BOM/routing).
5. Lakukan review varians: (1) varians volume (permintaan berubah), (2) varians efisiensi/yield, (3) varians jadwal (keterlambatan).
6. Sediakan skenario: baseline, optimistis, pesimistis; terutama bila demand volatil atau pasokan tidak stabil.

Lampiran A. Template Tabel Anggaran Produksi (Siap Diisi)

Template berikut dapat digandakan per produk atau diperluas per periode (bulanan/kuartalan).

Tabel 10. Template Anggaran Produksi

Periode	Penjualan (unit)	Persediaan Akhir Target (unit)	Persediaan Awal (unit)	Produksi (unit)
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

A. Pengertian Anggaran Bahan Mentah

Anggaran bahan mentah adalah rencana kuantitatif yang menyatakan kebutuhan, biaya, persediaan, dan pembelian bahan mentah selama periode tertentu (biasanya bulanan/kuartalan/tahunan) untuk mendukung rencana produksi. Anggaran ini menjadi jembatan antara anggaran produksi dan anggaran pembelian/pengadaan, sekaligus menjadi dasar pengendalian persediaan dan biaya bahan baku.

Dalam praktik penganggaran, istilah “bahan mentah” merujuk pada material utama yang akan diproses menjadi produk jadi, termasuk bahan pembantu/penolong bila penggunaannya signifikan dan perlu dikendalikan secara terpisah.

B. Tujuan Penyusunan Anggaran Bahan Mentah

1. Menjamin ketersediaan bahan mentah tepat jumlah, tepat waktu, dan tepat spesifikasi agar produksi tidak terhenti.
2. Mengendalikan biaya bahan mentah (harga beli, biaya angkut/handling, dan biaya terkait lainnya).
3. Menentukan rencana pembelian dan jadwal pengadaan (procurement schedule) yang selaras dengan anggaran produksi.
4. Mengoptimalkan tingkat persediaan untuk menekan biaya simpan (holding cost) sekaligus mengurangi risiko stockout.
5. Menjadi dasar penilaian kinerja bagian pembelian, gudang, dan produksi melalui varians (selisih) rencana vs realisasi.
6. Mendukung perencanaan kas (cash budgeting) karena pembelian bahan mentah umumnya porsi besar dari pengeluaran.

C. Macam-macam Anggaran Bahan Mentah

Secara umum, anggaran bahan mentah dapat dipecah menjadi beberapa sub-anggaran berikut:

1. Anggaran kebutuhan (requirements budget): menghitung kuantitas bahan yang dipakai untuk memenuhi rencana produksi.

2. Anggaran persediaan: menetapkan target persediaan awal dan akhir (*safety stock*/level persediaan).
3. Anggaran pembelian: menghitung jumlah yang harus dibeli beserta jadwal pembelian.
4. Anggaran biaya bahan mentah: menilai kebutuhan/pembelian dalam satuan moneter, termasuk biaya terkait.

Dalam perusahaan tertentu, sub-anggaran dapat diperluas, misalnya: anggaran bahan penolong, anggaran scrap/waste, anggaran retur, atau anggaran pengiriman/inbound logistics.

D. Data yang Dibutuhkan

Anggaran produksi per periode (unit produk).

1. Bill of Materials (BOM) atau standar pemakaian bahan per unit produk.
2. Standar loss/waste/scrap, yield proses, dan tingkat cacat (defect rate).
3. Kebijakan persediaan: safety stock, min-max level, reorder point, atau target days on hand (DOH).
4. Persediaan awal per jenis bahan (stok gudang, in-transit, konsinyasi bila ada).
5. Harga bahan (kontrak/pasar), diskon, dan proyeksi perubahan harga.
6. Lead time pemasok, kapasitas, MOQ, dan syarat pengiriman.
7. Biaya terkait pembelian: freight, asuransi, bea/pajak, bongkar-muat/handling, inspeksi, dll.

A.

E. Anggaran Kebutuhan Bahan Mentah

Anggaran kebutuhan bahan mentah menyatakan berapa banyak bahan yang diperlukan untuk menghasilkan jumlah produksi yang dianggarkan. Perhitungannya umumnya berbasis BOM/standar pemakaian per unit produk.

Tabel 11. Rumus Dasar Kebutuhan (Pemakaian) Bahan

Kebutuhan bahan = Rencana produksi (unit) × Standar pemakaian bahan per unit

Jika ada waste/scrap: Kebutuhan bersih = Kebutuhan standar ÷ (1 - % waste)

atau: Kebutuhan total = Kebutuhan standar + (Kebutuhan standar × % waste)

Catatan: Gunakan definisi waste/yield yang konsisten. Untuk proses dengan yield, dapat digunakan model yield (output = input × yield).

Tabel 12. Contoh Format Tabel Anggaran Kebutuhan

Periode	Produk	Rencana produksi	Standar/unit	Kebutuhan	Waste/yield
Jan	Produk A	10.000 unit	0,50 kg	5.000 kg	+2% → 5.100 kg

F. Anggaran Persediaan Bahan Mentah

Anggaran persediaan menetapkan target stok (persediaan akhir) dan menampilkan stok awal untuk menjaga kontinuitas produksi serta menyeimbangkan biaya simpan dengan risiko kehabisan stok.

1. Kebijakan Penentuan Persediaan

Safety stock untuk mengantisipasi ketidakpastian permintaan/lead time. Min-max level untuk menetapkan batas bawah dan atas persediaan. Reorder point (ROP) untuk menentukan titik pemesanan ulang. Target DOH (days on hand) untuk mengaitkan stok akhir dengan hari pemakaian.

JIT untuk menekan persediaan (memerlukan pemasok dan proses yang sangat stabil).

Tabel 13. Rumus Umum

Persediaan akhir target = Safety stock + Kebutuhan selama lead time
ROP = (Rata-rata pemakaian per hari × Lead time) + Safety stock
Target DOH: $\text{Persediaan akhir target} = \text{Rata-rata pemakaian per hari} \times \text{Target DOH}$

Tabel 14. Contoh Format Tabel Anggaran Persediaan

Jenis bahan	Persed. awal	Pemakaian	Persed. akhir	Kebijakan
Material X	800 kg	5.100 kg	900 kg	DOH 5 hari

2. Anggaran Pembelian Bahan Mentah

Anggaran pembelian menghitung jumlah bahan yang harus dibeli agar kebutuhan pemakaian terpenuhi dan target persediaan akhir tercapai. Dapat dilengkapi jadwal pembelian sesuai lead time dan termin pembayaran.

Tabel 15. Rumus Dasar Anggaran Pembelian

Pembelian (qty) = Pemakaian + Persediaan akhir target - Persediaan awal
Jika ada in-transit/konsinyasi, sesuaikan pada komponen persediaan sesuai kebijakan pencatatan.

Tabel 16. Contoh Format Tabel Anggaran Pembelian

Periode	Jenis bahan	Pemakaian	Persed. akhir	Persed. awal	Pembelian
Jan	Material X	5.100 kg	900 kg	800 kg	5.200 kg

G. Anggaran Biaya Bahan Mentah

Anggaran biaya bahan mentah menilai pembelian/kebutuhan dalam satuan uang. Komponen biaya mengikuti konsep harga perolehan (landed cost) sesuai kebijakan perusahaan.

1. Komponen Biaya

1. Harga beli bersih (setelah diskon/potongan).
2. Freight/inbound dan asuransi.
3. Pajak/bea masuk yang tidak dapat dikreditkan (jika ada).
4. Biaya bongkar-muat/handling dan inspeksi (sesuai kebijakan kapitalisasi).
5. Selisih kurs (pembelian impor) sesuai kebijakan akuntansi.

Tabel 17. Rumus Penilaian

Biaya pembelian = Kuantitas pembelian × Harga per unit
Biaya perolehan total = Biaya pembelian + Biaya terkait (freight, asuransi, dll.)
Biaya unit landed = Harga per unit + (Biaya terkait / Kuantitas)

Tabel 18. Contoh Tabel Anggaran Biaya Pembelian

Periode	Jenis bahan	Pembelian	Harga	Biaya beli	Biaya terkait	Total
Jan	Material X	5.200 kg	Rp 25.000	Rp 130.000.000	Rp 5.000.000	Rp 135.000.000

H. Anggaran Persediaan (Nilai Persediaan)

Anggaran nilai persediaan akhir bahan mentah dibutuhkan untuk kebutuhan neraca dan perencanaan modal kerja. Nilai persediaan akhir dihitung berdasarkan metode penilaian persediaan (FIFO/rata-rata/biaya standar) dan estimasi harga.

Tabel 19. Anggaran Persediaan

Nilai persed. akhir (estimasi) = Persediaan akhir (qty) × Harga/unit (estimasi atau standar)

Dengan biaya standar, selisih harga aktual vs standar dicatat sebagai varians harga pembelian.

Sumber :

I. Teknik Penyusunan Anggaran

Teknik penyusunan dipilih sesuai stabilitas permintaan, variasi harga, kompleksitas BOM, dan risiko pasokan.

1. Standard Costing

Menggunakan standar pemakaian per unit dan harga standar.

Memudahkan analisis varians kuantitas dan varians harga.

2. Activity/Driver-Based Budgeting

Mengaitkan kebutuhan bahan dengan driver aktivitas (batch, setup, yield). Cocok untuk proses multi-produk yang kompleks.

3. Rolling Budget/Re-forecast

Memperbarui anggaran berkala untuk menjaga relevansi (misalnya tiap bulan). Berguna saat harga bahan volatil.

4. Teknik Pengendalian Persediaan (EOQ/ROP/Min-Max)

Mengkombinasikan anggaran dengan model persediaan untuk menyeimbangkan biaya pesan dan simpan.

J. Langkah-langkah Penyusunan

Tentukan periode anggaran dan daftar produk-bahan (BOM) beserta satuan.

Susun anggaran produksi per periode.

1. Hitung pemakaian bahan (kebutuhan) berdasarkan BOM dan penyesuaian waste/yield.
2. Tetapkan kebijakan persediaan dan target persediaan akhir.
3. Hitung pembelian (qty) untuk setiap periode.
4. Tentukan asumsi harga dan hitung biaya pembelian (termasuk biaya terkait).
5. Susun jadwal pemesanan/kedatangan berdasarkan lead time dan MOQ.
6. Lakukan review lintas fungsi dan finalisasi.
7. Bandingkan realisasi vs anggaran, analisis varians, dan lakukan perbaikan.

K. Faktor Penting dan Kebijakan

1. Kebijakan mutu dan spesifikasi bahan (grade, toleransi, standar penerimaan).
2. Kebijakan pemasok: single vs multi sourcing, kontrak harga, evaluasi kinerja (OTIF/kualitas).
3. Kebijakan pembelian: batch size, MOQ, incoterms, termin pembayaran.
4. Kebijakan persediaan: safety stock, ROP, target DOH, penanganan slow-moving/obsolete.
5. Kebijakan waste/scrap dan program perbaikan yield.
6. Kebijakan harga: harga standar, eskalasi, hedging (bila relevan).

Lampiran A. Template Ringkas (Siap Diisi)

Template berikut dapat disalin ke Excel/Spreadsheet untuk memudahkan perhitungan dan konsolidasi.

Tabel 20. Template Kebutuhan Bahan Mentah

Periode	Produk	Rencana prod.	Jenis bahan	Standar /unit	% waste / yield	Kebutuhan
...

Tabel 21. Template Pembelian Bahan Mentah

Periode	Jenis bahan	Kebutuhan	Persed. akhir	Persed. awal	Pembelian	Lead time	Periode pesan
...

Tabel 22. Template Biaya Pembelian

Periode	Jenis bahan	Pembelian	Harga	Biaya beli	Freight/Asur	Pajak/Bea	Biaya lain	Total
...

Penutup

Anggaran bahan mentah yang baik tidak hanya menghitung “berapa yang dibeli”, tetapi juga menjawab “kapan dibeli”, “berapa stok yang aman”, dan “berapa biaya totalnya”. Dengan menyelaraskan anggaran produksi, kebijakan persediaan, dan strategi pengadaan, perusahaan dapat menekan biaya tanpa mengorbankan kelancaran operasi.

Tambahan Uraian: Anggaran Produksi dan Perencanaan Kapasitas

Setelah kebutuhan produksi (unit) dihitung, langkah penting berikutnya adalah menguji kelayakan kapasitas. Unit produksi perlu dikonversi menjadi kebutuhan sumber daya: jam mesin, jam tenaga kerja, dan kebutuhan line/shift. Jika salah satu sumber daya menjadi bottleneck, rencana produksi harus disesuaikan melalui rescheduling, overtime, outsourcing, atau prioritasasi produk/akun.

Contoh Konversi Unit ke Jam Mesin

Misal Produk A butuh 0,20 jam mesin per unit dan rencana produksi 12.000 unit, maka kebutuhan jam mesin = 2.400 jam. Jika kapasitas mesin hanya 2.000 jam per bulan, maka ada gap 400 jam. Alternatif keputusan: menambah shift, lembur, subkontrak sebagian volume, atau menurunkan target persediaan akhir.

Hubungan MPS, MRP, dan Anggaran Produksi

Pada manufaktur, anggaran produksi biasanya beriringan dengan Master Production Schedule (MPS) dan Material Requirements Planning (MRP). MPS menetapkan rencana produksi barang jadi per periode, sedangkan MRP menurunkannya menjadi kebutuhan material berdasarkan BOM dan lead time. Konsistensi MPS-MRP membantu memastikan rencana produksi feasible dari sisi material dan jadwal pengadaan.

Risiko Umum dan Mitigasi

Risiko yang sering muncul: (1) forecast penjualan meleset; mitigasi: flexible/rolling production plan. (2) downtime mesin; mitigasi: preventive maintenance dan buffer kapasitas. (3) kualitas (scrap/rework) tinggi; mitigasi: program perbaikan proses dan pengendalian mutu. (4) lead time bahan baku molor; mitigasi: safety stock material kritis dan multi-sourcing.

Pertanyaan Diskusi

1. Kapan perusahaan sebaiknya menaikkan persediaan akhir target?
2. Apa dampak kebijakan batch minimum terhadap biaya simpan dan fleksibilitas produksi?
3. Bagaimana peran S&OP dalam menyelesaikan konflik target sales vs keterbatasan kapasitas?

Anggaran Penjualan Berbasis Sales Funnel

Untuk bisnis B2B, anggaran penjualan sering lebih akurat bila diturunkan dari sales funnel/pipeline. Langkahnya: menentukan target revenue, menghitung kebutuhan pipeline berdasarkan win rate, lalu mengestimasi aktivitas penjualan (jumlah prospek, meeting, proposal). Rumus sederhana: Target revenue = Pipeline value \times Win rate. Jika win rate 25% dan target revenue Rp 4 miliar, maka pipeline yang dibutuhkan sekitar Rp 16 miliar.

Pengendalian Diskon dan Dampaknya pada Margin

Diskon yang tidak terkendali dapat membuat target revenue tercapai tetapi laba turun. Karena itu, anggaran penjualan sebaiknya menampilkan penjualan kotor, total diskon/rebate, retur/allowance, dan penjualan bersih (net sales). Untuk pengendalian, perusahaan dapat menetapkan: batas diskon per level jabatan, daftar harga minimum (floor price), serta mekanisme approval untuk diskon di luar anggaran.

Analisis Varians Penjualan (Volume, Harga, dan Mix)

Pada evaluasi bulanan, selisih penjualan dapat dipecah menjadi: (1) Varians volume: perubahan unit terjual dibanding anggaran; (2) Varians harga: perubahan harga jual rata-rata; (3) Varians mix: perubahan komposisi produk/segmen. Dengan pemecahan ini, manajemen bisa membedakan apakah masalah terjadi karena permintaan turun, perang harga, atau pergeseran penjualan ke produk bermargin rendah.

Contoh Template Varians (Ringkas)

$$\text{Net Sales Variance} = (\text{Aktual Unit} - \text{Anggaran Unit}) \times \text{Anggaran Harga} + (\text{Aktual Harga} - \text{Anggaran Harga}) \times \text{Aktual Unit}$$
. Jika multi-produk, lakukan per produk lalu jumlahkan. Tambahkan analisis diskon dan retur sebagai varians terpisah agar tindakan korektif lebih tepat.

Latihan Singkat

1. Jika volume tercapai tetapi net sales turun, variabel apa yang paling perlu diperiksa terlebih dahulu?
2. Bagaimana cara membedakan varians akibat diskon dengan varians akibat mix produk?
3. Buat contoh kebijakan diskon yang tetap mendorong penjualan tetapi menjaga margin.

A. Pengertian Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja adalah rencana kuantitatif yang merinci kebutuhan sumber daya manusia dan biaya tenaga kerja untuk periode tertentu (misalnya bulanan, triwulanan, atau tahunan). Anggaran ini menerjemahkan rencana produksi/penjualan menjadi jumlah orang, jam kerja, tarif upah, serta total biaya tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai target operasi.

Dalam praktik penganggaran manufaktur, anggaran tenaga kerja umumnya difokuskan pada Tenaga Kerja Langsung (TKL) karena berhubungan langsung dengan proses produksi (misalnya operator mesin, perakit, penjahit), namun dapat diperluas untuk Tenaga Kerja Tidak Langsung (misalnya mandor, QC, maintenance) sesuai kebutuhan perusahaan.

B. Tujuan dan Fungsi Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja disusun untuk memastikan kapasitas kerja tersedia dan biaya tenaga kerja terkendali. Tujuan dan fungsinya antara lain:

1. Perencanaan kebutuhan SDM: menentukan jumlah pekerja, jam kerja, lembur, dan jadwal kerja per departemen/periode.
2. Pengendalian biaya: menetapkan batas biaya upah, tunjangan, lembur, dan biaya terkait tenaga kerja.
3. Koordinasi lintas fungsi: menyelaraskan rencana produksi, kebutuhan bahan, kapasitas mesin, dan ketersediaan tenaga kerja.
4. Dasar penetapan harga dan margin: komponen biaya tenaga kerja mempengaruhi harga pokok produksi dan keputusan penetapan harga jual.
5. Evaluasi kinerja: membandingkan realisasi (aktual) dengan anggaran untuk menganalisis selisih (variance) dan penyebabnya.
6. Perencanaan kas: membantu memproyeksikan arus kas keluar untuk pembayaran gaji/upah dan kewajiban ketenagakerjaan.

C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Anggaran Tenaga Kerja

Ketepatan anggaran tenaga kerja dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal berikut:

1. Rencana produksi dan bauran produk (product mix): perubahan volume dan jenis produk mengubah kebutuhan jam kerja dan kompetensi.
2. Standar waktu kerja dan produktivitas: waktu standar per unit, learning curve, tingkat efisiensi, scrap/rework.
3. Kapasitas dan teknologi proses: otomasi, layout, ketersediaan mesin, downtime, dan metode kerja (work method).
4. Ketersediaan tenaga kerja: tingkat turnover, absensi, jadwal shift, dan ketersediaan tenaga kerja terampil.
5. Kebijakan upah dan benefit: UMR/UMK, kenaikan berkala, tunjangan tetap, insentif, BPJS, pajak, dan fasilitas lain.
6. Peraturan ketenagakerjaan: aturan jam kerja, lembur, kontrak, outsourcing, dan keselamatan kerja.
7. Musiman dan fluktuasi permintaan: puncak permintaan mendorong lembur atau pekerja temporer.
8. Kualitas input dan stabilitas proses: bahan baku yang bervariasi kualitasnya dapat menaikkan waktu proses dan rework.
9. Kebijakan perusahaan: target service level, kebijakan lembur, outsourcing, atau multi-skilling.

1. Jenis-jenis Tenaga Kerja

Pengelompokan tenaga kerja membantu penentuan dasar penganggaran, standar biaya, dan metode pengendalian.

a. Berdasarkan keterlibatan pada produk

1. Tenaga Kerja Langsung (TKL): pekerja yang waktu kerjanya dapat ditelusur langsung ke produk (direct labor).
2. Tenaga Kerja Tidak Langsung (TKTL): pekerja pendukung produksi yang biayanya tidak dapat ditelusur langsung per unit (indirect labor).

b. Berdasarkan status hubungan kerja

1. Tenaga kerja tetap (permanen): gaji bulanan, umumnya memiliki benefit lengkap.
2. Tenaga kerja kontrak/temporer: periode tertentu, fleksibel untuk kebutuhan musiman.
3. Outsourcing: pekerjaan dialihkan ke pihak ketiga; biasanya berbasis kontrak layanan.

c. Berdasarkan tingkat keahlian

1. Tenaga kerja terampil (skilled): memerlukan kompetensi khusus; tarif upah lebih tinggi.
2. Tenaga kerja tidak/kurang terampil (unskilled/semi-skilled): pekerjaan rutin; standar waktu cenderung stabil

D. Macam-macam Anggaran Tenaga Kerja

Dalam sistem anggaran perusahaan, anggaran tenaga kerja dapat disusun dalam beberapa bentuk berikut:

1. Anggaran tenaga kerja langsung (Direct Labor Budget): jam kerja dan biaya upah yang melekat pada produk.
2. Anggaran tenaga kerja tidak langsung (Indirect Labor Budget): gaji/biaya pekerja pendukung pabrik, biasanya dimasukkan ke anggaran overhead pabrik.
3. Anggaran lembur (Overtime Budget): jam lembur dan premi lembur berdasarkan pola musiman atau keterbatasan kapasitas.
4. Anggaran tunjangan dan beban ketenagakerjaan: tunjangan tetap/variabel, BPJS, pajak, uang makan/transport, dan lain-lain.
5. Anggaran tenaga kerja fleksibel (Flexible Labor Budget): anggaran disajikan untuk beberapa tingkat aktivitas (mis. 80%, 100%, 120% kapasitas).

E. Unsur-unsur dan Rumus Dasar Anggaran Tenaga Kerja Langsung

Unsur utama anggaran tenaga kerja langsung umumnya meliputi:

1. Volume produksi (unit) per periode.
2. Standar jam tenaga kerja per unit (Std Hours per Unit).
3. Total jam tenaga kerja yang dibutuhkan (Required Direct Labor Hours).
4. Tarif upah per jam (Wage Rate) atau tarif per unit (Piece Rate) untuk upah borongan.
5. Biaya tenaga kerja langsung (Direct Labor Cost) per periode.
6. Penyesuaian produktivitas/efisiensi, lembur, dan allowance (mis. istirahat, setup, idle time).

Rumus dasar (metode jam kerja):

Total jam TKL = Unit produksi yang direncanakan \times Standar jam per unit

Biaya TKL = Total jam TKL \times Tarif upah per jam

Jika menggunakan faktor efisiensi (mis. target efisiensi 90%), maka:

Jam yang dianggarkan = Total jam standar \div Tingkat efisiensi

F. Langkah-langkah Penyusunan Anggaran Tenaga Kerja (Umum)

Tetapkan periode anggaran dan tingkat perincian (bulanan/triwulan; per produk/departemen/shift).

1. Ambil data rencana produksi (dari anggaran produksi) dan tentukan standar jam kerja per unit per aktivitas/proses.
2. Hitung kebutuhan jam tenaga kerja standar dan sesuaikan dengan target efisiensi, allowance, dan kebijakan lembur.
3. Tentukan tarif upah: upah per jam, premi lembur, insentif, serta komponen beban ketenagakerjaan yang relevan.
4. Susun anggaran dalam tabel per periode (unit, jam, tarif, biaya) dan lakukan review kapasitas (ketersediaan pekerja/shift).
5. Koordinasikan dengan bagian HR/operasi terkait rekrutmen, pelatihan, alokasi shift, dan outsourcing bila diperlukan.
6. Finalisasi, tetapkan baseline, dan siapkan mekanisme monitoring realisasi serta analisis selisih.

G. Anggaran Tenaga Kerja Langsung Menurut Jam Kerja

Metode ini paling umum digunakan saat upah dibayar berdasarkan jam kerja (time-based wage). Langkah inti: menghitung jam kerja yang dibutuhkan, lalu mengalikan dengan tarif upah per jam.

1. Data yang dibutuhkan

1. Rencana produksi per periode (unit per produk).
2. Standar jam kerja per unit (bisa per proses: cutting, assembling, finishing).
3. Tingkat efisiensi/produktifitas yang ditargetkan dan allowance (setup, istirahat, idle).
4. Tarif upah per jam (normal) dan tarif lembur + ketentuan jam lembur.
5. Jumlah hari kerja dan jam kerja efektif per hari per shift.
6. Kebijakan tenaga kerja: penggunaan kontrak/temporer, target multi-skill, dan batas lembur.

Tabel 23. Contoh format tabel anggaran (template)

Periode	Produk	Rencana (Unit)	Std Jam	Jam Std	Efisiensi	Jam Anggaran	Biaya (Rp)
Jan	A	10.000	0,30	3.000	90%	3.333	3.333 × tarif/jam
Jan	B	5.000	0,50	2.500	90%	2.778	2.778 × tarif/jam
Total				5.500		6.111	Σ biaya

Keterangan perhitungan:

- ❖ Jam Std = Unit \times Std Jam.
- ❖ Jam Anggaran = Jam Std \div Efisiensi (mis. 90% = 0,90).
- ❖ Biaya TKL = Jam Anggaran \times Tarif upah per jam (tambahkan premi lembur bila ada).

Mengubah jam menjadi kebutuhan orang (*manpower*)

Untuk mengestimasi jumlah orang, gunakan kapasitas jam kerja efektif per orang dalam satu periode:

$$\text{Kebutuhan orang} = \text{Jam Anggaran} \div (\text{Hari kerja} \times \text{Jam efektif per hari} \times \text{Tingkat kehadiran})$$

Contoh: jika 22 hari kerja, 7 jam efektif/hari, kehadiran 95%, maka kapasitas per orang $\approx 22 \times 7 \times 0,95 = 146,3$ jam per bulan.

H. Anggaran Tenaga Kerja Langsung dengan Upah Borongan (Piece-Rate)

Upah borongan adalah sistem pembayaran berdasarkan output (unit/lot) atau satuan kerja tertentu. Metode ini cocok bila output mudah diukur dan standar mutu dapat dikendalikan. Anggaran disusun dengan menghitung jumlah unit yang direncanakan dan mengalikan dengan tarif borongan per unit (atau per operasi).

1. Data yang dibutuhkan

1. Rencana produksi per produk/periode (unit).
2. Tarif borongan per unit (atau per operasi/proses).
3. Kebijakan insentif/bonus kualitas, penalti cacat/rework, dan batas minimum upah bila ada.
4. Perkiraan scrap/rework yang mempengaruhi unit efektif yang dibayar.
5. Komponen beban ketenagakerjaan (BPJS, pajak) yang dihitung atas upah.

2. Rumus dasar

$$\text{Biaya TKL borongan} = \text{Unit yang dibayar} \times \text{Tarif borongan per unit}$$

Jika perusahaan menganggarkan *scrap/rework* (mis. scrap 2%), dan pembayaran berbasis output baik (*good units*), maka:

$$\text{Unit yang harus diproduksi} = \text{Unit target good} \div (1 - \text{persentase scrap})$$

Tabel 24. Contoh format tabel anggaran borongan (*template*)

Periode	Produk	Target Unit Good	Scrap (%)	Unit Produksi (Gross)	Tarif Borongan/Unit (Rp)	Biaya Borongan (Rp)	
Jan	A	10.000	2%	10.204	5.000	10.000 × 5.000	
Jan	B	5.000	1%	5.051	7.500	5.000 × 7.500	
Total						Σ biaya	

Catatan praktik:

Jika pembayaran borongan juga mencakup rework, gunakan basis unit yang benar-benar dibayar sesuai kebijakan perusahaan. Pastikan standar kualitas dan inspeksi jelas agar sistem borongan tidak mendorong kuantitas mengorbankan mutu. Pertimbangkan plafon/ketentuan jam kerja untuk kepatuhan aturan ketenagakerjaan.

I. Teknik Penyusunan dan Praktik Penting

Beberapa teknik yang umum dipakai untuk meningkatkan kualitas anggaran tenaga kerja:

1. Standar kerja (*time and motion study*): menetapkan standar jam per unit secara objektif.
2. Analisis kapasitas (*capacity planning*): menyeimbangkan kebutuhan jam kerja dengan kapasitas mesin, shift, dan tenaga kerja.
3. Anggaran fleksibel: menyiapkan beberapa skenario volume untuk mengelola ketidakpastian permintaan.
4. Rolling budget: memperbarui anggaran secara berkala (mis. tiap bulan menambah horizon 12 bulan).
5. Pengendalian varians: analisis selisih tarif upah (*rate variance*) dan selisih efisiensi (*efficiency variance*).
6. Segmentasi biaya: pisahkan biaya tetap (gaji tetap) dan biaya variabel (upah berdasarkan jam/unit) untuk proyeksi yang lebih akurat.

J. Penutup dan Checklist Penyusunan

Anggaran tenaga kerja yang baik harus konsisten dengan anggaran produksi, mempertimbangkan produktivitas, kebijakan upah, serta batasan kapasitas. Berikut checklist ringkas sebelum anggaran disahkan:

1. Rencana produksi per periode sudah final dan disetujui.
2. Standar jam per unit dan asumsi efisiensi sudah terdokumentasi.
3. Tarif upah, premi lembur, dan komponen benefit/beban ketenagakerjaan sudah diperbarui.

4. Kapasitas shift dan jumlah tenaga kerja tersedia (termasuk rencana rekrutmen/outourcing).
5. Skenario risiko (permintaan naik/turun, absensi tinggi, downtime) sudah disiapkan.

Tambahan Uraian: Strategi Pengadaan dan Dampaknya pada Anggaran

Anggaran bahan mentah tidak hanya soal kuantitas, tetapi juga strategi pengadaan. Pilihan kontrak jangka panjang vs pembelian spot akan memengaruhi risiko fluktuasi harga. Kontrak jangka panjang memberi stabilitas harga dan pasokan, sedangkan pembelian spot lebih fleksibel namun berisiko harga melonjak.

Konsep Landed Cost dan Total Cost of Ownership

Untuk pengendalian yang lebih akurat, perusahaan sebaiknya memakai landed cost (harga beli ditambah biaya hingga barang siap dipakai), bukan hanya harga invoice. Landed cost bisa mencakup freight, asuransi, bea/pajak, biaya bongkar muat, dan biaya inspeksi. Dengan landed cost, perbandingan pemasok menjadi lebih adil karena mempertimbangkan biaya logistik dan kualitas pengiriman.

Varians Harga dan Varians Kuantitas

Evaluasi anggaran bahan mentah umumnya menggunakan dua varians utama:

1. Varians harga pembelian = $(\text{Harga aktual} - \text{Harga standar/anggaran}) \times \text{Kuantitas aktual}$.
2. Varians kuantitas/pemakaian = $(\text{Kuantitas aktual dipakai} - \text{Kuantitas standar untuk output aktual}) \times \text{Harga standar}$. Pemisahan ini membantu menentukan apakah masalah terjadi di pembelian (harga) atau di produksi (pemborosan/waste).

Contoh Singkat ROP dan Safety Stock

Jika pemakaian rata-rata material X adalah 200 kg/hari dan lead time pemasok 6 hari, maka kebutuhan selama lead time = 1.200 kg. Jika safety stock 300 kg, maka reorder point (ROP) = 1.500 kg. Artinya pemesanan ulang dilakukan saat stok turun ke 1.500 kg agar produksi tidak terhenti.

Menghubungkan Anggaran Tenaga Kerja dengan Produktivitas

Anggaran tenaga kerja akan lebih kuat bila tidak hanya menghitung jam dan biaya, tetapi juga memasukkan indikator produktivitas. Contoh indikator: output per jam kerja, efisiensi standar (standard hours vs actual hours), serta

tingkat rework. Dengan indikator ini, perusahaan dapat memisahkan masalah 'kurang orang' dari masalah 'proses tidak efisien'.

Analisis Varians Tenaga Kerja (*Rate dan Efficiency*)

Dua varians yang umum dipakai: (1) Varians tarif (*rate variance*) = (Tarif aktual - Tarif anggaran) × Jam aktual. Penyebab umum: kenaikan upah, komposisi skill berubah, premi lembur. (2) Varians efisiensi (*efficiency variance*) = (Jam aktual - Jam standar untuk output aktual) × Tarif anggaran. Penyebab umum: produktivitas turun, downtime, rework, atau kualitas bahan buruk.

Perencanaan Shift dan Kebutuhan Orang

Jika kebutuhan jam kerja tinggi tetapi lembur dibatasi, perusahaan dapat menambah shift atau pekerja temporer. Perhitungan manpower perlu mempertimbangkan jam efektif, tingkat kehadiran, dan waktu tidak produktif (setup, briefing, istirahat). Dengan demikian, kebutuhan orang tidak dihitung hanya dari jam teoritis, tetapi dari kapasitas jam efektif yang realistis.

Kontrol Upah Borongan

Upah borongan dapat meningkatkan output, namun perlu kontrol kualitas dan batasan biaya. Praktik yang sering dipakai: menetapkan tarif borongan berbeda untuk tingkat kesulitan berbeda, memberi bonus kualitas (defect rendah), serta menetapkan standar inspeksi agar dorongan kuantitas tidak menurunkan mutu.

Latihan Singkat

1. Sebutkan contoh kejadian yang menyebabkan varians efisiensi negatif (tidak menguntungkan).
2. Bagaimana membedakan kenaikan biaya tenaga kerja karena tarif upah naik vs karena jam kerja membengkak?
3. Buat contoh kebijakan lembur yang tetap menjaga biaya tetapi memastikan pemenuhan target produksi.
4. Sebutkan minimal tiga komponen biaya yang sering terlewat ketika perusahaan hanya melihat harga invoice.
5. Kapan multi-sourcing lebih disarankan dibanding single sourcing?
6. Bagaimana cara anggaran bahan mentah membantu perencanaan kas?

A. Pengertian dan Ruang Lingkup Anggaran Kas

Anggaran kas adalah rencana kuantitatif mengenai arus kas masuk dan arus kas keluar perusahaan dalam periode tertentu, yang disusun secara sistematis untuk memastikan ketersediaan likuiditas, mendukung operasi, dan menjadi dasar pengendalian keuangan. Berbeda dengan laporan arus kas yang bersifat historis, anggaran kas berorientasi ke masa depan dan disusun berdasarkan asumsi yang telah disepakati perusahaan.

Ruang lingkup anggaran kas mencakup estimasi sumber penerimaan kas, seperti penjualan tunai, penagihan piutang, pendapatan lain-lain, pinjaman, atau penerimaan investasi; serta pengeluaran kas, seperti pembelian tunai, pembayaran utang dagang, gaji, biaya operasional, pajak, cicilan utang, belanja modal, dan dividen. Dalam praktik, anggaran kas biasanya disusun per bulan, tetapi untuk kebutuhan operasional tertentu dapat dibuat mingguan bahkan harian.

Anggaran kas merupakan alat penting karena laba tidak selalu identik dengan kas. Perusahaan dapat mencatat laba, namun tetap menghadapi kesulitan likuiditas apabila penerimaan tertunda atau pengeluaran jatuh tempo lebih cepat dibanding arus masuk. Oleh sebab itu, anggaran kas berfungsi sebagai jembatan antara perencanaan laba dan kemampuan nyata perusahaan membayar kewajibannya tepat waktu.

B. Tujuan dan Fungsi Anggaran Kas

Penyusunan anggaran kas bertujuan menjaga keseimbangan antara kebutuhan operasi dan ketersediaan dana. Dengan anggaran kas yang baik, manajemen dapat memperkirakan kapan perusahaan memiliki surplus kas, kapan mengalami defisit, serta kapan perlu mencari sumber pendanaan jangka pendek atau menempatkan dana sementara pada instrumen yang aman dan likuid.

Fungsi utama anggaran kas antara lain sebagai alat perencanaan likuiditas, alat koordinasi antarbagian, alat pengendalian pembayaran, dasar pengambilan keputusan pendanaan jangka pendek, dan alat evaluasi realisasi arus kas terhadap rencana. Bagi manajemen, anggaran kas juga membantu menilai

apakah kebijakan kredit penjualan, jadwal pembelian, atau rencana investasi masih realistis terhadap kemampuan kas perusahaan.

C. Sumber Data dan Asumsi Dasar

Kualitas anggaran kas sangat ditentukan oleh kualitas data sumbernya. Beberapa data utama yang dibutuhkan meliputi: anggaran penjualan, kebijakan kredit dan pola penagihan piutang, anggaran pembelian bahan, anggaran tenaga kerja dan biaya operasional, jadwal pembayaran utang, rencana investasi (capital expenditure), kewajiban pajak, cicilan pinjaman, serta saldo kas awal periode.

Selain data, penyusunan anggaran kas memerlukan asumsi yang jelas, misalnya proporsi penjualan tunai dan kredit, periode penagihan piutang, termin pembayaran kepada pemasok, adanya biaya musiman, target saldo kas minimum, serta kemungkinan kebutuhan pendanaan. Asumsi perlu terdokumentasi agar mudah dievaluasi ketika terjadi selisih antara rencana dan realisasi.

D. Struktur Umum Anggaran Kas

Secara umum, anggaran kas disusun dengan komponen berikut: (1) saldo kas awal, (2) total penerimaan kas, (3) total kas tersedia, (4) total pengeluaran kas, (5) surplus atau defisit kas sebelum pendanaan, (6) pembiayaan atau investasi jangka pendek, dan (7) saldo kas akhir. Struktur ini sederhana tetapi sangat efektif untuk menunjukkan posisi likuiditas perusahaan pada setiap periode.

Bila perusahaan menetapkan saldo kas minimum, maka analisis anggaran kas tidak berhenti pada saldo akhir saja. Manajemen harus membandingkan saldo akhir dengan saldo minimum yang disyaratkan. Selisih positif menunjukkan kas lebih yang dapat diinvestasikan atau disimpan sebagai buffer, sedangkan selisih negatif menunjukkan kebutuhan pendanaan tambahan.

E. Formula Dasar dan Mekanisme Perhitungan

Rumus sederhana yang umum dipakai adalah sebagai berikut: Saldo Kas Akhir = Saldo Kas Awal + Penerimaan Kas - Pengeluaran Kas. Jika perusahaan menggunakan saldo kas minimum, maka kebutuhan pendanaan dihitung dari selisih antara saldo akhir yang tersedia dan batas minimum tersebut.

Dalam konteks operasional, penerimaan kas dari penjualan kredit biasanya dihitung berdasarkan pola penagihan. Misalnya, 40% tertagih pada bulan penjualan, 50% bulan berikutnya, dan 10% dua bulan setelahnya. Sebaliknya, pembayaran pembelian bahan atau biaya tertentu juga mengikuti termin yang berlaku. Dengan demikian, anggaran kas bukan hanya

memindahkan angka laba ke dalam tabel, tetapi mengatur waktu kapan uang benar-benar masuk dan keluar.

F. Langkah-Langkah Penyusunan Anggaran Kas

Langkah pertama adalah menentukan horizon anggaran dan tingkat rinciannya, misalnya anggaran kas bulanan untuk satu tahun. Langkah kedua, kumpulkan saldo kas awal serta jadwal penerimaan dan pengeluaran dari semua anggaran terkait. Langkah ketiga, susun estimasi penerimaan kas per periode sesuai pola pembayaran pelanggan. Langkah keempat, susun estimasi pengeluaran kas per periode berdasarkan jadwal kewajiban perusahaan.

Langkah kelima adalah mengompilasi seluruh data ke dalam format anggaran kas, lalu menghitung surplus atau defisit per periode. Langkah keenam, tentukan keputusan manajerial jika terjadi defisit, misalnya melalui fasilitas kredit bank, penjadwalan ulang pembayaran, atau pengurangan belanja yang tidak mendesak. Langkah ketujuh, lakukan review dan pembaruan berkala karena anggaran kas sangat sensitif terhadap perubahan kondisi bisnis dan jadwal pembayaran.

G. Contoh Format Anggaran Kas

Berikut contoh format sederhana anggaran kas bulanan yang dapat dikembangkan lebih rinci sesuai kebutuhan perusahaan. Format ini memudahkan mahasiswa dan praktisi memahami hubungan antara penerimaan, pengeluaran, kebutuhan pembiayaan, dan saldo akhir kas.

Tabel 25. Format Anggaran Kas

Uraian	Jan	Feb	Mar	Apr	Catatan
Saldo kas awal	25.000.000	18.000.000	22.500.000	20.000.000	Sesuai saldo akhir bulan sebelumnya
Penerimaan kas	85.000.000	92.000.000	96.000.000	98.000.000	Penjualan tunai + penagihan piutang
Pengeluaran kas	92.000.000	87.500.000	98.500.000	94.000.000	Pembelian, gaji, overhead, pajak, cicilan
Saldo kas akhir	18.000.000	22.500.000	20.000.000	24.000.000	Menjadi dasar evaluasi saldo minimum

Keterangan: format di atas dapat dikembangkan menjadi anggaran kas mingguan, triwulanan, atau tahunan sesuai skala dan kebutuhan perusahaan.

H. Anggaran Kas dalam Hubungannya dengan Anggaran Induk

Anggaran induk atau master budget adalah rangkaian anggaran yang saling terintegrasi dan berakhir pada laporan keuangan proyeksi. Anggaran kas menempati posisi yang sangat penting karena menjadi alat uji likuiditas

terhadap seluruh rencana perusahaan. Walaupun laba rugi proyeksi menunjukkan perusahaan menguntungkan, anggaran kas dapat memperlihatkan bahwa perusahaan tetap membutuhkan pembiayaan jangka pendek akibat ketidaksesuaian waktu penerimaan dan pengeluaran.

Dalam anggaran induk, umumnya alur penyusunan dimulai dari anggaran penjualan, lalu turun ke anggaran produksi, bahan mentah, tenaga kerja, overhead, biaya operasional, investasi, dan akhirnya anggaran kas. Setelah itu, perusahaan menyusun laporan laba rugi anggaran, neraca anggaran, dan arus kas proyeksi. Karena itu, anggaran kas dapat dipandang sebagai salah satu alat validasi apakah keseluruhan rencana perusahaan benar-benar layak dari sisi keuangan.

I. Pengendalian, Evaluasi, dan Varians Kas

Pengendalian anggaran kas dilakukan dengan membandingkan realisasi arus kas terhadap rencana secara periodik. Analisis difokuskan pada penyebab penyimpangan, misalnya penagihan piutang lebih lambat, pembayaran pemasok lebih cepat, biaya operasional meningkat, atau investasi dilaksanakan lebih awal dari jadwal. Hasil evaluasi ini penting untuk memperbaiki kebijakan kredit, pembelian, penjadwalan pembayaran, dan penempatan dana.

Dalam praktik, varians kas dapat dikelompokkan menjadi varians penerimaan dan varians pengeluaran. Varians penerimaan yang tidak menguntungkan sering berkaitan dengan penjualan yang menurun, piutang macet, atau penundaan pembayaran pelanggan. Varians pengeluaran yang tidak menguntungkan biasanya berasal dari kenaikan harga, pemborosan biaya, pembayaran mendadak, atau keterlambatan perencanaan yang membuat perusahaan harus membayar lebih cepat.

J. Praktik Baik dalam Penyusunan Anggaran Kas

Beberapa praktik baik yang dianjurkan adalah: menggunakan data historis yang memadai, menetapkan asumsi yang realistis, memisahkan pengeluaran rutin dan nonrutin, mengidentifikasi kas minimum, menyusun skenario optimis-moderat-pesimis, dan memperbarui proyeksi secara rolling. Selain itu, koordinasi antara bagian penjualan, keuangan, pembelian, dan operasional harus kuat agar setiap perubahan transaksi besar segera tercermin dalam proyeksi kas.

Perusahaan juga perlu menghindari kesalahan umum, seperti menyamakan penjualan dengan kas masuk, mengabaikan pajak dan biaya kecil tetapi rutin, tidak memasukkan jatuh tempo utang secara tepat, atau tidak menyediakan buffer untuk pengeluaran tak terduga. Kesalahan-kesalahan ini dapat menyebabkan proyeksi terlihat sehat padahal kondisi kas sebenarnya rentan.

K. Penutup

Anggaran kas adalah instrumen manajemen yang sangat strategis karena membantu perusahaan menjaga kelangsungan operasi, memenuhi kewajiban tepat waktu, dan merencanakan sumber pendanaan secara lebih rasional. Dalam konteks penganggaran perusahaan, anggaran kas tidak berdiri sendiri, tetapi terhubung erat dengan seluruh anggaran operasional dan keuangan lainnya.

Dengan memahami konsep, mekanisme, format, dan evaluasinya, mahasiswa diharapkan mampu melihat bahwa keberhasilan penganggaran tidak hanya ditentukan oleh laba yang direncanakan, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan mengelola arus kas secara disiplin, realistis, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan usaha.

Rangkuman

- Anggaran kas menyajikan proyeksi arus kas masuk dan arus kas keluar untuk menjaga likuiditas perusahaan.
- Anggaran kas bergantung pada ketepatan data penjualan, pembelian, biaya, investasi, dan pola pembayaran.
- Anggaran kas membantu mendeteksi surplus dan defisit kas lebih dini sehingga keputusan pendanaan dapat dilakukan secara tepat.
- Dalam anggaran induk, anggaran kas menjadi alat uji kelayakan seluruh rencana perusahaan dari sisi kemampuan kas.
- Pengendalian kas dilakukan melalui perbandingan rencana dan realisasi, analisis varians, serta pembaruan proyeksi secara berkala.

Pertanyaan Refleksi

- Mengapa perusahaan yang mencatat laba masih dapat mengalami kesulitan kas?
- Apa perbedaan utama antara anggaran kas dan laporan arus kas?
- Bagaimana pengaruh perubahan termin pembayaran pelanggan terhadap proyeksi kas perusahaan?

Latihan Bab 7

1. Susun contoh sederhana anggaran kas tiga bulan untuk perusahaan dagang dengan asumsi 30% penjualan tunai dan 70% kredit yang tertagih satu bulan kemudian.
2. Jelaskan langkah manajerial yang dapat diambil jika anggaran kas menunjukkan defisit pada dua bulan berturut-turut.

3. Analisis hubungan antara anggaran kas, anggaran penjualan, dan anggaran pembelian dalam satu sistem penganggaran perusahaan.
4. Mengapa saldo kas minimum perlu ditetapkan? Berikan contoh konsekuensinya jika perusahaan tidak memiliki batas minimum kas.



DAFTAR PUSTAKA

- AccountingTools. (2025). *The budgeting process*. AccountingTools. <https://www.accountingtools.com/articles/budgeting-procedure>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2004). *Akuntansi Manajemen* (D. Fitriasari & D. A. Kwary, Penerj.). Jakarta: Salemba Empat.
- Horngren, C. T., & Foster, G. (1982). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- International Monetary Fund. (1999). *Guidelines for Public Expenditure Management*. Washington, DC: International Monetary Fund.
- Mardiasmo. (2005). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mulyadi. (2000). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, M. (2001). *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPF.
- Nafarin, M. (2013). *Penganggaran Perusahaan* (Edisi 3). Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, H. (2000). *Akuntansi: Basis Pengambilan Keputusan Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.



BIOGRAFI PENULIS



Dr. Sri Dwiningsih, S.E., M.M.

Penulis adalah seorang Dosen dan Peneliti aktif dalam menulis karya-karya ilmiahnya pada Jurnal Nasional Terakreditasi SINTA (ID SINTA : 6702580/ Google Scholar ID : hwkrcUEAAAAJ) dan juga buku-buku Ajar, Referensi, maupun Book Chapter. Beliau juga memiliki pendidikan formal sebagai Doktor (S3) di bidang Ilmu Ekonomi dengan peminatan Manajemen Keuangan dari

Program Pascasarjana Prodi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Merdeka Malang yang lulus pada tanggal 9 Juli 2024. Magister Manajemen juga pernah diselesaikannya dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkuçeçwara Malang pada tahun 2005, serta Sarjana Ekonomi dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkuçeçwara Malang pada tahun pada tahun 1998.

Saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kertanegara Malang. Selain itu penulis juga aktif dalam berorganisasi sebagai Anggota aktif Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Malang hingga sekarang.

Beliau dapat dihubungi melalui:

Whatsapp/Telp : 081334187626

Email: sri_dwi76@yahoo.com



BIOGRAFI PENULIS



Supriyanto, S.E., M.M.

Lahir di Klaten, tanggal 20 Juni 1972. Dosen DPK LLDIKTI III diperbantukan pada Universitas Bhayangkara Jakarta Raya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prodi Manajemen, Pangkat Akademik Lektor 300. Dalam Pangkat/Golongan Ruang : Penata Tingkat 1, III d. Karir sebagai dosen dimulai dari tahun 1997 sampai sekarang. Pada tahun 2002 sebagai Direktur Kemahasiswaan di STIM LPMI, Kaprodi S1 Manajemen dari tahun 2008 hingga tahun 2016 di STIM LPMI, Direktur D3 Manajemen Transportasi Udara tahun 2008 hingga 2010 di STIM LPMI. Mata Kuliah yang diampu Pengantar Akuntansi, Penganggaran Perusahaan, Manajemen Keuangan, Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya, Manajemen Strategik, MSDM.



BIOGRAFI PENULIS



Dr. Imam Suryono, S.E., M.M.

Ketua Program Studi Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta.

Penulis lahir di Pematang 4 Maret 1976. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Bisnis dan Ilmu Sosial Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta. Menyelesaikan pendidikan S2 Magister Manajemen Universitas Jenderal Soedirman dan lulusan program S3 Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Merdeka Malang.

Profesional di dunia industri dan pemasaran, pernah berkarir di PT. Dos Ni Roha, PT. Cussons Distributor Indonesia, PT. Bakrie Telecom, Tbk dan PT. Catur Sentosa Adiprana, Tbk. Mengampu matakuliah diantaranya Marketing Fundamental, Digital Marketing, Business Communication, Pengantar Ilmu Ekonomi, Pengantar Manajemen, Analisa Data dan *Character Building*. Penulis aktif dalam penulisan Buku, aktikel ilmiah nasional dan internasional dengan Scopus ID: 60091867400, Sinta ID: 6855206, Google Scholar ID: A5yHiRIAAAAJ dan Orchid ID: 0009-0005-3654-0716.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: imamsuryono1994@gmail.com



BIOGRAFI PENULIS



Dr. Andrian, S.E., M.M.

Penulis adalah seorang Dosen dan Peneliti aktif dalam menulis karya-karya ilmiahnya pada Jurnal Internasional Bereputasi (Scopus ID : 57221439314/ WOS Researcher ID : CAJ-2955-2022) dan Non Reputasi, Jurnal Nasional Terakreditasi SINTA (ID SINTA : 5985046/ Garuda ID : 2545631/Google Scholar ID : QgwVPQcAAAAJ) dan juga buku-buku Ajar, Referensi, maupun Book Chapter. Beliau juga memiliki pendidikan formal sebagai Doktor (S3) di bidang Ilmu Ekonomi dengan peminatan Manajemen Pemasaran dari Program Pascasarjana Prodi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Merdeka Malang yang lulus pada tanggal 6 Juni 2024. Magister Manajemen juga pernah diselesaikannya dari Universitas Bina Sarana Informatika Bandung pada tahun 2013, serta Sarjana Ekonomi dari Universitas Pancasila Jakarta pada tahun 2006. Berbagai keahlian dan sertifikasi yang dimiliki antara lain Sertifikasi Dosen yang diperoleh pada tahun 2019 dan Sertifikasi Asesor LSP BNSP pada Skema hubungan Industrial pada tahun 2020. Saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap Universitas Bina Insani, Kota Bekasi, dan juga sebagai Reviewer pada beberapa Jurnal Nasional dan Internasional. Beliau juga sebagai Pembicara (Keynote Speaker) pada beberapa Webinar Nasional. Penulis saat ini memiliki kepangkatan fungsional Lektor 300 dengan golongan III/D. Selain itu penulis juga aktif dalam berorganisasi sebagai Anggota aktif Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) dan Anggota Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Jakarta hingga sekarang.

Beliau dapat dihubungi melalui:

IG: @andriantahar; FB : Andrian Tahar; You Tube : Andrian Tahar

Email : andriantahar@gmail.com/ Whatsapp/Telp : 0817 6634 771



BIOGRAFI PENULIS



Dra. Rini Wijayaningsih, M.M.

Penulis adalah seorang Dosen dan Peneliti aktif dalam menulis karya-karya ilmiah pada jurnal Internasional Bereputasi (Scopus ID: 57200205443), jurnal nasional terakreditasi Sinta (ID :5985118), Research Gate , Google Scholar, dan juga buku-buku ajar dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Sebuah Sistem dan Strategi Manajemen dalam Organisasi “ (2021) sebagai buku ke dua , buku pertama dengan judul “ Memahami Manajemen

Strategi Sebagai Sebuah Sistem “ (2019), maupun Book Chapter . Selain sebagai Dosen beliau juga sebagai Pelukis yang bergabung dengan pelukis Indonesia untuk pameran lukisannya di beberapa hotel di Indonesia Pendidikan formal Magister Manajemen (S2) bidang Ekonomi, peminatan Manajemen Sumber Daya Manusia dari Universitas Kejuangan 45 tahun (2005) , Lulus sarjana FPMIPA Biologi (S1) dari Universtas Negeri Yogyakarta tahun(1987) . Berbagai keahlian dan sertifikasi yang dimiliki antara lain Sertifikasi Dosen yang diperoleh tahun 2012 dan Sertifikasi Asesor LSP BNSP pada skema SDM tahun 2019. Saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap Universitas Bhayangkara Jakarta Raya , beliau juga sebagai pembicara pada beberapa Webinar Nasional. Selain itu penulis juga aktif dalam berorganisasi sebagai anggota aktif Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) dan anggota Ikatan Asesor (IASPRO), sebagai pengurus pada LSP Asosiasi Pengusaha Republik Indonesia (ASPHRI).

Beliau dapat dihubungi melalui :

FB: Rini Wijyaningsih , IG : Wijyaningihrini, You tube : rini wijayaningsih, Google Scholar : rini wijayaningsih , Whatsapp/Tlp : 081226868890



Media Kunkun Nusantara
IKAPI : 425/JTI/2024



Media Kunkun Nusantara adalah penerbit yang terdaftar IKAPI dengan Nomor 425/JTI/2024 dan percetakan yang berkedudukan di Kec. Patrang Kab. Jember – Jawa Timur.

Menerbitkan dan mencetak buku fiksi maupun non fiksi, majalah dan sejenisnya, dengan kualitas standart buku nasional.

Tertarik? Silakan Chat WA 081559852272
<http://omp.mediakunkun.com>

