

ANGGARAN PENJUALAN DAN PENGENDALIAN TINGKAT PRODUKSI: SIMULASI TEORITIK

Husnayetti

STIE Ahmad Dahlan Jakarta

Jl. Ciputat Raya No. 77 Cireundeu, Jakarta Selatan

Email: husnayetti.tatang@facebook.com

Abstract

Budget is one of the tools for management in carrying out its functions, especially in the planning and controlling. With the formulation of the budget of a company, it can be used as a basis for assessing the performance of the company by the budgets prepared by the realization.

Kata kunci: estimasi, pengendalian

PENDAHULUAN

Setiap organisasi perlu melakukan perencanaan dalam setiap kegiatan organisasinya, mulai dari perencanaan penjualan, produksi, perencanaan rekrutmen karyawan baru, termasuk perencanaan anggaran lainnya. Perencanaan (*planning*) merupakan proses dasar bagi organisasi untuk memilih tujuan dan merancang strategi untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, perusahaan harus menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai sebelum melakukan perencanaan.

Anggaran merupakan salah satu alat bantu bagi manajemen dalam melaksanakan fungsinya terutama dalam perencanaan dan pengendalian. Kualitas anggaran tergantung pada perencanaan dan pengendalian. Apabila terjadi penyimpangan maka dapat dikendalikan dengan cara meninjau kembali kegiatan yang sudah dilakukan dan dibandingkan dengan rencana (anggaran) yang sudah dibuat. Hal ini dapat dilakukan karena anggaran bersifat fleksibel (tidak kaku) atau dengan kata lain anggaran yang telah disusun, dalam pelaksanaannya dapat disesuaikan jika terjadi

perubahan-perubahan dan selama perubahan tersebut dapat dipertanggungjawabkan oleh manajemen. Perubahan tersebut terjadi bisa saja disebabkan oleh perubahan asumsi yang digunakan pada saat penyusunan anggaran dilakukan.

Anggaran atau lebih sering disebut dengan "budget" mempunyai definisi beragam, tapi kalau dicermati lebih jauh secara substansi sama. Menurut Nafarin (2007) anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan".

Selain itu menurut Haruman dan Rahayu (2007), anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Dari kedua definisi di atas, anggaran menggambarkan suatu rencana manajemen dalam perolehan dan penggunaan sumberdaya perusahaan yang dinyatakan secara formal dan terperinci dengan menggunakan satuan uang

(moneter) dalam jangka waktu atau periode tertentu (biasanya jangka waktu satu tahun).

Di samping itu anggaran juga dapat dipahami sebagai komitmen manajemen yang dibuat secara formal. Komitmen manajemen dapat terlihat dari anggaran yang disusun berdasarkan asumsi yang telah disepakati. Anggaran atau perencanaan yang sudah ditetapkan itulah yang menjadi dasar atau pedoman dalam melaksanakan kegiatan atau program sesuai dengan tujuan perusahaan yang sudah disusun sebelumnya. Target manajemen disampaikan dan dikomunikasikan kepada unit-unit yang ada di lingkungan perusahaan yang selanjutnya unit-unit tersebut bertugas untuk menyusun anggaran yang nantinya dapat mewujudkan target yang sudah ditetapkan.

Semua manajemen yang terlibat telah menyepakati kegiatan yang tercantum dalam anggaran tersebut. Anggaran yang dibuat secara formal dimaksudkan bahwa apa yang sudah dituangkan dalam anggaran harus mendapat persetujuan dari pimpinan (manajemen puncak) sebagai bentuk legalitasnya.

Dengan disusunnya anggaran pada suatu perusahaan dapat dijadikan dasar dalam penilaian kinerja perusahaan dengan cara membandingkan anggaran yang disusun dengan realisasi. Dengan demikian dapat diketahui kelemahan dan keunggulan serta penyimpangan yang terjadi dan diharapkan realisasi anggaran dapat dijadikan acuan untuk menyusun rencana rencana (anggaran) selanjutnya dengan lebih akurat.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan alat yang penting bagi manajemen untuk menyusun perencanaan, koordinasi dan pengendalian seluruh kegiatan dalam perusahaan. Anggaran dapat memperjelas *lines of responsibility* dan *lines of authority* (garis-garis tanggung jawab dan garis-garis wewenang) dari setiap unit organisasi.

Menurut Munandar (2000), kegunaan pokok dalam menyusun anggaran adalah sebagai berikut.

1. Sebagai pedoman kerja

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah, sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang. Hal ini mempunyai arti bahwa manajemen dalam melakukan kegiatannya selalu berpedoman pada apa yang sudah dirancang atau direncanakan dalam anggaran.

2. Sebagai alat pengkoordinasi kerja

Anggaran berfungsi sebagai alat pengkoordinasi kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat di dalam perusahaan harus dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan manajemen untuk menuju sasaran yang telah ditetapkan, dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

3. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran berfungsi pula sebagai tolak ukur atau alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan dengan membandingkan antara apa yang tertuang dalam anggaran dengan apa yang dicapai untuk realisasi kerja perusahaan. Sehingga dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diketahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini berguna untuk menyusun rencana (*budget*) selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

Anggaran yang telah ditetapkan akan dilaksanakan oleh bagian-bagian yang ada di dalam perusahaan, dengan sendirinya masing-masing bagian akan berintegrasi (terjadi koordinasi) yang merupakan salah satu tujuan penyusunan anggaran yaitu untuk menciptakan koordinasi antar bagian, karena suatu aktivitas yang akan dilakukan oleh suatu bagian akan melibatkan bagian lain, maka dari

sinilah muncul bahwa anggaran itu sebagai alat koordinasi. Peranan dan kepentingan individu di dalam organisasi atau perusahaan, untuk mencapai tujuan perusahaan didasarkan pada ketertarikan para individu untuk mencapai tujuan atau kepentingannya (Sahmuddin, 2001).

Pada perusahaan dagang, anggaran yang dijadikan dasar dalam penyusunan anggaran lainnya adalah anggaran penjualan, dimana anggaran penjualan memberikan informasi mengenai kegiatan penjualan perusahaan dan melalui informasi tersebut dapat dianalisis lebih lanjut serta dievaluasi apakah sesuai dengan rencana semula, dalam rangka mencapai target yang diharapkan dengan pengeluaran biaya yang wajar.

Anggaran penjualan merupakan dasar dari penyusunan anggaran lain, seperti anggaran produksi, anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja, anggaran biaya pemasaran, anggaran kas, dan anggaran investasi. Anggaran penjualan juga merupakan pedoman dasar bagi seluruh aktivitas perusahaan dalam segi perekrutan karyawan, administrasi masalah pendanaan, investasi serta ekspansi.

Menurut Darsono dan Purwanti (2008), anggaran penjualan adalah rencana pendapatan (*revenue*) perusahaan dalam kurun waktu satu tahun atau lebih. Sedangkan menurut Haruman dan Rahayu (2007), pengertian anggaran penjualan adalah "*budget* yang direncanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas), harga barang, waktu penjualan serta tempat daerah penjualannya".

Dari kedua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran penjualan tersebut menggambarkan penerimaan dari penjualan yang direncanakan untuk masa yang akan datang. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat tergantung pada keberhasilan pencapaian penjualan. Kalau penjualannya tidak sesuai dengan anggaran yang sudah disusun (tidak

mencapai target) maka secara keseluruhan akan mempengaruhi kegiatan dan aktivitas perusahaan.

Dengan demikian penjualan merupakan ujung tombak perusahaan yang dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan. Perubahan dalam anggaran penjualan secara langsung akan mengubah anggaran lainnya. Jika dalam penyusunan anggaran terdapat kekeliruan maka dipastikan anggaran lainnya juga akan mengalami hal sama. Namun demikian dengan anggaran yang bersifat dinamis ketika realisasi penjualan tidak sesuai dengan anggaran yang disusun maka dapat dilakukan penyesuaian-penyesuaian yang dipandang perlu oleh manajemen dan tentunya harus mempunyai dasar yang kuat.

Menurut Haruman dan Rahayu (2007), tujuan penyusunan anggaran penjualan adalah untuk merencanakan setepat mungkin penjualan pada periode yang akan datang dengan memperhatikan data yang merupakan pencerminan kejadian yang dialami perusahaan di masa lalu, khususnya dibidang penjualan".

Dari defenisi di atas dapat dijelaskan bahwa anggaran penjualan dibuat berdasarkan data historis tentang penjualan dengan menggunakan teknik *forecasting*. Menurut Ellen Christina *et al.* (2002) yang umum diterapkan untuk membuat peramalan/estimasi (*forecast*) penjualan dapat dikelompokkan menjadi:

1. Peramalan berdasarkan *judgement*

Peramalan dengan metode ini dapat dilakukan melalui pendapat orang tertentu seperti pendapat pimpinan bagian pemasaran, pendapat para petugas penjualan, pendapat para penyalur, pendapat konsumen, maupun pendapat para ahli

2. Peramalan berdasarkan metode statistik

Apabila perhitungan berdasarkan data historis dengan satu variabel saja maka dapat digunakan cara sebagai berikut:

- a. Metode *trend* bebas
Metode ini cenderung digunakan sebagai analisis pendahuluan yang memberikan gambaran awal dari permasalahan yang dihadapi.
 - b. Metode semi *average*
Metode ini dapat digunakan untuk keperluan *forecast* dengan membentuk persamaan regresi.
 - c. Metode *Moment*
Metode ini merupakan metode analisis yang dapat digunakan untuk keperluan meramal dengan membentuk persamaan $Y = a + b X$
 - d. Metode *least square*
Metode ini juga menggunakan persamaan $Y = a + b X$.
3. Peramalan berdasarkan metode khusus
- Forceat berdasarkan metode khusus ini terdiri dari 3 cara yaitu:
- a. Analisis industri
Analisis ini lebih ditekankan pada "*market share*" yang dimiliki perusahaan. Analisis ini menghubungkan potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya.
 - b. Analisis *product line*
Analisis ini digunakan pada umumnya untuk perusahaan yang menghasilkan beberapa jenis produk yang tidak mempunyai kesamaan sehingga untuk membuat peramalannya harus terpisah
 - c. Analisis pengguna akhir
Bagi perusahaan yang menghasilkan produk setengah jadi (masih memerlukan proses lebih lanjut untuk menjadi produk jadi) maka penyusunan peramalannya ditentukan oleh penggunaan akhir yang kaitannya dengan produk akhir.

PEMILIHAN METODE FORECASTING

Jika proses perubahan dapat diketahui dengan tepat maka peramalan pasti bisa tepat seperti yang akan terjadi. Hal ini hanya bisa terjadi dalam ilmu alam dan ilmu pasti. Misalnya kalau suhu udara dipanaskan, apabila faktor lain tetap maka tekanan udara akan bertambah. Hubungan antara tekanan dengan suhu udara ini sudah tetap, artinya kalau diulang lagi pasti hasilnya sama. Lain halnya dalam ilmu sosial, hubungan yang pasti ini sulit diperoleh dan pola perubahan yang sebenarnya sulit diketahui.

Oleh karena itu dalam membuat peramalan keadaan sosial pada umumnya dan bidang ekonomi pada khususnya tidak mungkin bisa tepat. Penyimpangan pasti ada karena tingkah laku manusia itu selalu dipengaruhi oleh berbagai macam hal, seperti kebudayaan, selera, perasaan, dan sebagainya. Dalam bidang sosial dan ekonomi, meskipun kita tidak bisa membuat peramalan yang persis sama dengan kenyataan, tetapi bukan berarti peramalan ini tidak penting, peramalan sangat penting sebagai pedoman dalam pembuatan rencana. Kerja dengan menggunakan peramalan akan jauh lebih baik daripada tanpa peramalan sama sekali. Hanya sekarang masalahnya bagaimana cara membuat peramalan agar bisa mendekati kenyataan. Caranya kita harus bisa memilih metode peramalan yang paling cocok dengan masalahnya. Berikut ini adalah sebuah ilustrasi simulatif atas kasus peramalan tersebut.

PT ABC adalah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang furnitur. Dalam hal ini hanya satu jenis produk yang akan dianalisis, yaitu kursi pimpinan. Data penjualan 11 tahun terakhir perusahaan ini ditampilkan tabel berikut ini.

**Tabel 1. Data Penjualan PT. "X"
Tahun 1999-2009**

Tahun	Unit	Harga
1999	150	2,675
2000	155	2,750
2001	165	2,850

Tabel 1. Lanjutan

2002	160	3,200
2003	155	4,350
2004	165	4,450
2005	170	4,550
2006	165	4,650
2007	170	4,650
2008	175	5,250
2009	180	5,500
Total	1,810	

Sumber: PT. "X"

Dari tabel di atas diketahui bahwa setiap tahun penjualannya mengalami kenaikan, kenaikan dari 1999 hingga 2000 naik 5.000 unit. Dari 2.000 hingga 2001 naik 10.000 unit. Begitu juga dari 2001 hingga 2002 kenaikan berkisar 5.000 unit. Kenaikan dari tahun ke tahun terjadi karena jumlah permintaan dipengaruhi oleh penampilan dan desain modelnya. Jadi kenaikan rata-rata, jika pada 1999 dijadikan dasar adalah 130.000 unit dibagi 10 sama dengan 13.000 unit per tahun.

Dalam melakukan estimasi penjualan untuk tahun 2010, data yang digunakan adalah data historis, yaitu data yang tertera dalam tabel 1, dengan menggunakan metode *forecasting* yaitu metode *least square method* dengan sistem manual.

Tabel 2. Perhitungan *Least Square* untuk Estimasi Penjualan

Thn	Y	X	X ²	X.Y
1999	150	-5	25	-750
2000	155	-4	16	-620
2001	165	-3	9	-495
2002	160	-2	4	-320
2003	155	-1	1	-155
2004	165	0	0	0
2005	170	1	1	170
2006	165	2	4	330
2007	170	3	9	510
2008	175	4	16	700
2009	180	5	25	900

Sumber : data diolah

Dari tabel 2 di atas kemudian dibuat persamaan $Y = a + b X$, dimana $a = \frac{\sum Y}{n}$, maka hasilnya adalah $1.810 / 11 = 164,55$ dan $b = \frac{\sum X^2}{\sum XY}$, maka hasilnya adalah 0,41.

$$Y_{2010} = 164,55 + 0,41 (6)$$

$Y_{2010} = 167,01$ dibulatkan 167 dalam ribuan menjadi 167.000. Selanjutnya menetapkan harga jual naik 6% dari tahun 2009, maka harga jual tahun 2010 adalah sebagai berikut: Harga tahun 2009 adalah sebesar Rp. 5.500.000, sehingga tahun 2010 harganya menjadi $1,06 \times \text{Rp. } 5.500.000$ adalah sebesar Rp. 5.830.000.

PENYUSUNAN ANGGARAN PENJUALAN

Menurut Saputro dan Asri (2003), ada beberapa langkah yang harus ditempuh dalam menyusun anggaran penjualan.

1. Penentuan dasar anggaran

Ada 3 hal yang perlu menjadi pertimbangan dalam ketentuan dasar penyusunan anggaran ini yaitu: menentukan variabel yang relevan yang mempengaruhi penjualan, menentukan tujuan umum dan tujuan khusus yang diinginkan dan menyusun strategi pemasaran yang ingin dicapai.

2. Penyusunan rencana penjualan.

Dalam penyusunan rencana penjualan perlu dilakukan beberapa analisis yang menyangkut hal tersebut diantaranya adalah: analisis ekonomi dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek makro seperti moneter, kependudukan dan kebijakan pemerintah serta melakukan analisis industri untuk mengetahui kemampuan masyarakat untuk menyerap produk yang akan dihasilkan.

Melakukan analisis tentang prestasi penjualan yang diperoleh pada masa lalu merupakan hal yang perlu diperhatikan

mengingat prestasi masa lalu akan berdampak pada perencanaan pada masa yang akan datang. Kegiatan selanjutnya yang perlu dilakukan adalah menyusun peramalan penjualan untuk memperkirakan jumlah penjualan di masa yang akan datang dengan menyusun asumsi-asumsi yang realistis. Selanjutnya rencana penjualan yang sudah disepakati tersebut perlu dikomunikasikan pada bagian yang terkait.

Anggaran penjualan merupakan rencana yang disusun secara sistematis tentang jumlah barang yang dijual, harga jual yang ditetapkan dan daerah pemasaran tertentu pada masa mendatang. Dalam hal ini, daerah pemasaran tidak terfokus pada satu daerah pemasaran saja. Untuk kasus ini jumlah penjualan yang direncanakan untuk 2010 adalah sebesar 167.000 unit dengan harga yang telah ditetapkan sesuai dengan hasil estimasi, Rp. 5.830.000,00 per unit.

Tabel 3. Anggaran Penjualan PT "X" Tahun 2010

Periode	Penjualan	Harga (Rp)	Total (Rp)
Triwulan I	41,750	5,830,000	243,402,500,000
Triwulan II	41,750	5,830,000	243,402,500,000
Triwulan III	33,400	5,830,000	194,722,000,000
Triwulan IV	50,100	5,830,000	292,083,000,000
Jumlah	167,000	--	973,610,000,000

Sumber: PT "X"

ANGGARAN PENJUALAN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN

Pelaksanaan pengendalian penjualan berkaitan erat dengan anggaran penjualan karena dalam anggaran penjualan terdapat sasaran penjualan yang ingin dicapai oleh setiap pelaksanaan anggaran. Adanya pengendalian penjualan membuat manajemen perusahaan dapat melakukan analisis dan penelitian terhadap kemungkinan terjadinya penyimpangan-penyimpangan, dan kemudian dari penyimpangan tersebut dilakukan tindakan koreksi yang diperlukan dan

disesuaikan dengan situasi dan kondisi intern maupun kondisi ekstern perusahaan.

Efektivitas pengendalian penjualan dapat tercapai dengan cara membandingkan dan menganalisis antara anggaran penjualan dengan realisasi penjualan yang terjadi, sehingga akan terlihat selisih ataupun penyimpangan yang terjadi. Selisih maupun penyimpangan yang terjadi, digunakan sebagai dasar evaluasi dan prestasi serta dimanfaatkan sebagai umpan balik untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Pengendalian yang baik memerlukan umpan balik dan umpan maju. Umpan maju ini bermakna bahwa rencana, tujuan, kebijakan dan standar telah dikembangkan dan dikomunikasikan kepada seluruh manajer yang bertanggung jawab terhadap pencapaian kinerja yang telah direncanakan. Konsep umpan balik yaitu konsep yang memerlukan pengukuran kinerja yang memicu dilakukannya tindakan koreksi yang dirancang untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan semula.

Umpan maju memberikan dasar bagi pelaksanaan pengendalian saat kegiatan dilaksanakan, sedangkan umpan balik memberikan dasar bagi pengukuran efektivitas pengendalian setelah suatu kegiatan dilaksanakan. Pada saat suatu anggaran dilaksanakan, maka pengendalian harus mulai diterapkan untuk mengukur kemajuan dari anggaran tersebut.

Anggaran penjualan digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian, membantu manajemen dalam melakukan proses pengendalian di dalam perusahaan. Perencanaan yang baik tanpa didukung oleh pengendalian yang efektif, dapat mengakibatkan pemborosan dana dan waktu, demikian pula sebaliknya, proses pengendalian tanpa didasari oleh perencanaan yang baik, tidak dapat dilakukan proses pengendalian ke arah tujuan yang ingin dicapai. Anggaran penjualan yang sudah dicapai, mengandung arti bahwa efektivitas pengendalian penjualan

yang dilakukan oleh perusahaan telah berjalan dengan baik, kemudian mengandung arti juga bahwa penyimpangan yang terjadi tidak terlalu signifikan, sehingga tujuan anggaran penjualan dapat tercapai walaupun tidak sepenuhnya tercapai dikarenakan faktor-faktor tertentu.

Anggaran penjualan selain sebagai dasar untuk menyusun anggaran lainnya (produksi, bahan baku, tenaga kerja dan anggaran lainnya) juga berfungsi sebagai alat pengendalian bagi manajemen dalam tingkat penjualan. Manajemen akan melakukan kegiatan atau program kerja yang dapat mewujudkan target yang ditetapkan yang selanjutnya akan dikomunikasikan ke semua unit atau bagian. Komunikasi perlu dilakukan agar semua unit memahami apa yang menjadi target atau tujuan dari manajemen sehingga masing-masing unit dapat berperan melalui kegiatan yang direncanakan.

ANGGARAN PRODUKSI

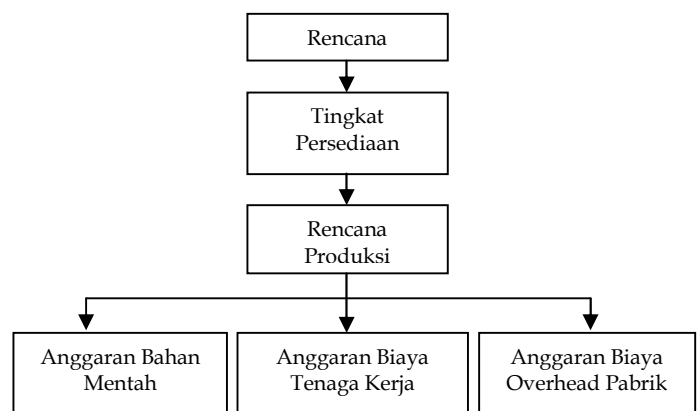
Penyusunan anggaran produksi dapat dilakukan setelah perusahaan menyusun anggaran penjualan (menentukan jumlah penjualan) dan sekaligus menjadi penunjang anggaran penjualan yang telah disusun sebelumnya. Rencana penjualan yang telah dibuat secara terperinci dan disepakati harus diserahkan kepada unit atau bagian yang akan merancang produksi agar dijabarkan menjadi anggaran produksi yang sejalan dengan kebijaksanaan manajemen. Dalam hal penyusunan anggaran produksi, manajer harus berkoordinasi secara optimal terkait dengan penjualan, persediaan dan tingkat produksi.

Menurut Justine (2006) dalam praktik perusahaan sehari-hari, terdapat kebijakan tertentu mengenai tingkat produksi dan tingkat persediaan. Tiap kebijakan mengakibatkan adanya cara pendekatan yang berbeda dalam penyusunan anggaran produksi yaitu kebijakan mengutamakan stabilitas produksi, pengendalian tingkat persediaan, dan kebijakan yang merupakan kombinasi dari kedua kebijakan tersebut. Ketiga kebijakan yang

berkaitan dengan penyusunan anggaran produksi dijelaskan sebagai berikut.

1. Kebijakan yang mengutamakan stabilitas tingkat produksi. Jumlah persediaan dalam kebijakan ini dibiarkan mengembang caranya ditentukan terlebih dahulu jumlah yang dibutuhkan selama satu tahun lalu diperkirakan jumlah perbulan yang sama dengan setengah
2. Kebijakan yang mengutamakan pengendalian tingkat persediaan barang. Dalam kegiatan ini jumlah unit yang diproduksi dibiarkan berfluktuasi caranya adalah membagi selisih antara persediaan awal dengan persediaan akhir.
3. Kebijakan yang merupakan kombinasi. Tingkat produksi maupun tingkat persediaan dalam kebijakan ini dibiarkan berfluktuasi meskipun telah ditetapkan dengan cara kombinasi.

Anggaran produksi merupakan dasar untuk menyusun anggaran lainnya yaitu anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja dan anggaran biaya overhead pabrik. Sehingga hubungan antara tingkat penjualan, persediaan dan tingkat produksi serta anggaran lainnya adalah sebagai berikut:



Sumber: Justin, 2006

Gambar 1. Hubungan Tingkat Penjualan, Persediaan dan Anggaran Lainnya

Anggaran produksi merupakan anggaran ketiga dalam penyusunan anggaran berikutnya. Kemampuan kepala bagian pemasaran untuk menjual barang yang dihasilkan perusahaan

harus didukung oleh kepala bagian produksi. Tanpa dukungan bagian produksi, maka, bagian penjualan tidak akan bisa melakukan fungsinya. Adapun tujuan penyusunan anggaran produksi adalah untuk menunjang kegiatan penjualan, menjaga tingkat persediaan yang memadai, mengatur produksi, sehingga biaya-biaya produksi menjadi lebih efisien.

Dari uraian di atas hubungan antara anggaran penjualan dan anggaran produksi sangat erat. Anggaran penjualan adalah sebagai faktor yang menentukan besarnya jumlah yang harus diproduksi. Oleh karena itu, anggaran penjualan harus disusun dengan cermat dan teliti sehingga anggaran untuk jumlah yang harus diproduksi dengan sendirinya juga akan realistis.

Proses anggaran berikutnya adalah anggaran produksi. Anggaran produksi adalah rencana yang disusun secara sistematis tentang jumlah produk yang akan diproduksi untuk waktu yang akan datang. Dalam anggaran produksi tercakup: kuantitas, kualitas, bentuk dan ukuran produk yang akan diproduksi. Dalam kasus ini, pendekatan yang digunakan PT "X" adalah pendekatan dengan pengendalian tingkat persediaan (stabilitas persediaan), sedang tingkat produksi dibiarkan berfluktuasi.

Persediaan produk jadi pada PT "X" diketahui ketika persediaan awal ditentukan sebanyak 150 unit, sedang persediaan akhir telah ditentukan pula sebanyak 100 unit. Berdasarkan hasil penyusunan anggaran penjualan, anggaran penjualan diketahui sebanyak 167.000 unit, persediaan awal sebanyak 150 unit, sedang persediaan akhir sebanyak 100 unit.

Formula untuk menyusun anggaran produksi adalah:

Rencana Penjualan	167,000	
Persediaan akhir	100	+
Jumlah barang yang dibutuhkan	167,100	
Persediaan awal	150	-
Rencana Produksi	166,950	

Karena komposisi penjualan dalam satu tahun PT "X" adalah triwulanan, maka, anggaran produksi pun berdasarkan triwulan, yaitu Triwulan I sampai dengan Triwulan IV. Dalam tabel berikut ini akan disajikan anggaran produksi secara lebih rinci.

Dengan stabilitas persediaan PT ABC menyusun anggaran produksinya dengan langkah sebagai berikut.

Langkah Pertama	Menghitung selisih persediaan awal dan akhir yaitu $150-100 = 50$. Ini merupakan selisih persediaan untuk satu tahun.
Langkah kedua	Hasil langkah pertama dibagi dengan periode dalam satu tahun (karena periodenya triwulan, maka dibagi 4, sehingga hasilnya adalah: $50/4 = 12,5$ (selisih per triwulan)
Langkah Ketiga	Untuk menentukan persediaan akahir masing-masing periode adalah persediaan awal periode tersebut dikurangi dengan selisih per periode (per-triwulan)

Berdasarkan tahapan di atas maka dapat disusun anggaran produksi PT "X" sebagai berikut:

Tabel 4. Anggaran Produksi PT "X"

Uraian	T-I	T-II	T-III	T-IV	Total
Rencana penjualan	41,750	41,750	33,400	50,100	167,000
Persediaan akhir	162	175	187	100	100
Jumlah barang yang dibutuhkan	41,912	41,925	33,587	50,200	167,100
Persediaan awal	150	162	175	187	150
Rencana produksi	41,762	41,762	33,412	50,012	166,950

Sumber: Data diolah

Keterangan: T-I: Triwulan 1, dan seterusnya

KESIMPULAN

Sebagaimana telah diketahui bahwa anggaran penjualan memiliki manfaat sebagai alat pengendalian di samping menjadi dasar dalam penentuan tingkat produksi. Dengan

kata lain, tingkat produksi sangat tergantung pada tingkat penjualan. Berdasarkan data, PT ABC pada tahun 2010 merencanakan penjualan sebesar 16.700 unit. Dengan tingkat penjualan tersebut, manajemen PT ABC merencanakan tingkat produksi sebesar 166.950.000 unit dengan pendistribusian per-triwulan sebagaimana yang disusun dalam tabel 5 di atas.

Manfaat dari anggaran penjualan adalah sebagai alat pengendalian sehingga bila terdapat perubahan dalam penjualan dapat segera diketahui oleh manajemen, dan manajemen akan mengambil tindakan yang diperlukan dan menganalisisnya sehingga perubahan tersebut tidak menjadi penghambat untuk tercapainya tujuan.

Pengendalian penjualan dapat mengungkap adanya penyimpangan melalui analisis dan penelitian. Penyimpangan yang terjadi harus dikoreksi manajemen agar volume penjualan yang diharapkan perusahaan dapat tercapai. Anggaran adalah salah satu alat bantu manajemen untuk dapat melaksanakan fungsi pengendalian dalam meminimalkan terjadinya penyimpangan.

Anggaran penjualan juga berfungsi sebagai alat pengendalian dalam jumlah produksi. Untuk dapat mengendalikan produksi dengan baik, maka pada umumnya manajemen perusahaan akan menggunakan anggaran penjualan sebagai alat untuk mengendalikan produksi.

DAFTAR PUSTAKA

Darsono dan Purwanti, 2008, *Penganggaran Perusahaan Teknik Mengetahui dan Memahami Penyajian Anggaran Perusahaan Sebagai Pedoman Pelaksanaan dan Pengendalian Aktivitas Bisnis*, Mitra Wacana, Jakarta

Christina *et.al*, 2002, *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Saputro, G.A dan Asri, M., 2003, *Anggaran Perusahaan*, BPFE, Yogyakarta

Justine, 2006, *Anggaran Sebagai Alat Bantu bagi Manajemen*, Grasindo, Jakarta

Munandar, 2000, *Budgeting: Perencanaan, Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja*, Edisi I, BPFE, Yogyakarta

Narafin, M., 2007, *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Ketiga, Salemba Empat, Jakarta

Sahmuddin, 2001, *Penganggaran*, Erlangga, Jakarta

Haruman, T., dan Rahayu, S., 2007, *Penyusunan Anggaran Perusahaan*, Graha Ilmu, Bandung