

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengendalian

Ilmu manajemen merupakan ilmu pengetahuan yang penting untuk dipelajari karena manajemen terdapat dalam semua kegiatan manusia, baik dalam perusahaan, pemerintahan, sekolah maupun rumah tangga. Manajemen tersebut dapat berarti pengolahan, kepemimpinan, bimbingan, pembinaan, penanganan dan juga pengawasan/pengendalian. Beberapa fungsi fundamental manajemen yang dikemukakan oleh para ahli digunakan untuk memudahkan analisa tentang proses manajemen. Salah satu fungsi tersebut adalah fungsi pengawasan/pengendalian, yang istilah aslinya disebut *controlling*.

1. Pengertian Pengendalian

Pengendalian merupakan fungsi terakhir dari proses manajemen yang harus ada dalam setiap kegiatan suatu perusahaan. Dikatakan fungsi terakhir karena pengendalian ini dijalankan setelah fungsi-fungsi lainnya yaitu : perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan telah dilaksanakan.

Pengertian pengendalian menurut T. Hani Handoko :

Pengendalian adalah penemuan dan penerapan cara, dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang ditetapkan.¹

Hal ini dapat positif maupun negatif. Pengendalian positif mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif, sedangkan pengendalian negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau tidak dibutuhkan tidak terjadi atau terjadi kembali.

Pengertian Pengendalian menurut Manullang :

Pengendalian adalah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan kejalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang masih digariskan semula.²

Dalam pelaksanaan controlling, atasan mencocokkan serta mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau tujuan yang ingin dicapai. Dengan memperhatikan kedua pengertian diatas, keduanya menunjukkan adanya hubungan yang erat antara perencanaan dengan pengendalian.

Selain itu pengendalian / controlling menurut Komaruddin diartikan sebagai :³

1) T. Hani Handoko, Manajemen, Edisi Kedua, Yogyakarta : BPFE, 1992, hal. 25.

2) M. Manullang, Pengantar Ekonomi Perusahaan, Edisi Revisi, Yogyakarta : Penerbit Liberty, 1991, hal. 103.

3) Komaruddin, Ensiklopedia Manajemen, Bandung, Penerbit Alumni, 1979, hal. 79.

1. Suatu aktivitas untuk menjamin perencanaan dilaksanakan berdasarkan atau sesuai dengan standar (dalam kegiatan pengendalian biasanya terdapat kegiatan-kegiatan pengembangan standar pelaksanaan, pengukuran pekerjaan, penilaian pekerjaan dan pengambilan tindakan perbaikan).
2. Suatu standar perbandingan yang ditentukan oleh pengujian statistik yang biasanya disebut sebagai State of Statistical Control.
3. Nama suatu bagian atau satuan dalam organisasi yang melaksanakan kegiatan pengawasan yang lengkapnya disebut Control Departement.

Melihat pengertian pengendalian menurut Komaruddin tersebut dapat disimpulkan bahwa pengendalian merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh satu bagian dalam suatu perusahaan atau organisasi untuk menjamin pelaksanaan jalannya perencanaan yang telah ditetapkan dengan menggunakan beberapa alat, misalnya uji statistik sebagai standar perbandingannya.

Dalam masalah pengendalian ini, salah satu yang harus dilaksanakan oleh perusahaan adalah menyangkut pengendalian biaya, yang merupakan tujuan utama dari kegiatan pembukuan / administrasi perusahaan.

2. Pengendalian Biaya

Pengendalian biaya merupakan tujuan utama dari pengadministrasian dan analisa biaya produksi. Untuk memudahkan pelaksanaannya diperlukan pemisahan biaya ke dalam unsur-unsurnya, misalnya biaya bahan baku, biaya

upah serta biaya produksi lainnya berdasarkan tanggungjawab. Kemudian pengukuran biaya-biaya tersebut dibandingkan dengan pedoman atau standar-standar yang telah ditentukan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan atas pengalaman-pengalaman dan kebijakan-kebijakan baik internal maupun eksternal perusahaan. Penentuan yang dimaksud merupakan pra penentuan⁴, karena dalam pelaksanaannya jika diperlukan dapat dilakukan tindakan-tindakan korektif, misalnya : menaikkan penerimaan, mengurangi pengeluaran, dan memperbaiki anggaran.

Dalam pengertian yang umum istilah pengendalian biaya (cost control) dipergunakan untuk segenap tindakan manajemen yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang berhubungan dengan biaya dan pemaksimalan laba.

B. Anggaran dan Penganggaran

Anggaran merupakan kata benda, yakni hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan. Sedangkan penganggaran menunjukkan suatu proposal sejak dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan data-data dan informasi yang perlu, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencananya sendiri, implementasi

4) Bambang S. dan G. Kartasapoetra, Kalkulasi Dan Pengendalian Biaya Produksi, Jakarta, Penerbit Bineka Cipta, 1992, hal. 76.

dari rencana tersebut sampai pada akhirnya tahap pengendalian dan evaluasi dari hasil melaksanakan rencana yang bersangkutan.

Demikianlah perbedaan dari kata anggaran dan penganggaran, namun pengertian anggaran dan penganggaran itu sendiri dapat diuraikan berikut ini.

1. *Pengertian Anggaran*

Beberapa pengertian mengenai anggaran seperti yang disebutkan oleh para pakar, antaranya :

Menurut Komaruddin :

Anggaran adalah suatu perhitungan mengenai kebutuhan-kebutuhan untuk waktu yang akan datang yang disusun dengan dasar yang pasti, yang meliputi sebagian atau seluruh kegiatan usaha dalam jangka waktu tertentu.⁵

Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri :

Anggaran atau lengkapnya *business budget* adalah salah satu bentuk dari berbagai rencana yang mungkin disusun meskipun tidak setiap rencana dapat disebut anggaran.⁶

2. *Pengertian Penganggaran*

Pengertian penganggaran menurut Komaruddin :

Penganggaran adalah suatu istilah manajemen yang mencakup ramalan kegiatan usaha yang akan datang, khususnya pendapatan dan belanja selama tenggang waktu tertentu untuk mencapai hasil yang diinginkan.⁷

5) Komaruddin, *Op. Cit.*, hal. 39.

6) Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, *Anggaran Perusahaan*, Edisi Ketiga, Yogyakarta : BPFE, 1992, hal 1 dan 5.

7) Komaruddin, *Op.Cit.*, hal. 41.

Menurut Supriyono :

Penganggaran adalah merupakan perencanaan keuangan perusahaan yang sekaligus dipakai dasar sistem pengendalian / pengawasan keuangan perusahaan untuk periode yang akan datang.⁸

3. Sistem Penganggaran Biaya

Untuk melengkapi uraian daripada pengertian diatas, maka berikut ini akan diuraikan mengenai sistem penganggaran biaya (budgeting), yaitu :⁹

- *Penganggaran Tetap*

Dalam sistem ini anggaran (budget) biaya dalam kurun waktu tertentu telah ditentukan total jumlah uang tetap. Sistem ini dapat dikatakan rasional seandainya prestasi kerja dalam bagian itu bersifat hampir tetap atau tidak dapat diukur.

- *Penganggaran Variabel*

Dalam sistem ini anggaran biaya untuk sesuatu bagian /usaha produksi pada kurun waktu tertentu telah ditentukan jumlahnya persatuan prestasi, yang unit prestasinya itu dapat diukur. Terdapat 2 (dua) aspek dalam sistem ini, antara lain :

8) R.A. Supriyono, Akuntansi Biaya Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Serta Pembuatan Keputusan, Edisi Kedua, Yogyakarta :BPFE, 1993, hal. 325-326.

9) Bambang S dan G. Kartasapoetra, Op.Cit., hal. 50-52.

- a. Jumlah uang anggaran yang boleh dinaikan ataupun diturunkan sesuai/sebanding dengan keadaan produksi dapat menyebabkan perbuatan tidak ekonomis.
- b. Penurunan jumlah uang anggaran sehubungan dengan menurunnya produksi dianggap sebagai keunggulan sistem, karena terdapat tekanan kepada pimpinan produksi (bagian) untuk menurunkan bukan saja keseluruhan jumlah biaya variabel melainkan juga keseluruhan jumlah biaya tetap.

- *Penganggaran Campuran*

Dalam sistem ini sebagai anggaran biaya untuk suatu bagian/usaha produksi per-kurun waktu tertentu :

- a, Telah ditentukan sejumlah uang biaya tetap, yang tidak tergantung pada kegiatan/kesibukan usaha produksi atau usaha perusahaan.
- b. Sejumlah uang tetap perunit prestasi untuk biaya berubah (variabel).

- *Penganggaran Fleksibel*

Dalam sistem ini anggaran biaya untuk suatu usaha produksi per-perkurun waktu tertentu, jumlah keseluruhan uang anggarannya disesuaikan sedemikian rupa atau sepenuhnya secara terperinci

dengan gerak kegiatan usaha produksi pada berbagai tingkat kesibukan.

Anggaran fleksibel diartikan sebagai anggaran yang disusun berderet (seri) yang merupakan perbandingan antara berbagai tingkatan volume kapasitas dimana anggaran ini digolongkan kedalam anggaran biaya tetap dan anggaran biaya variabel¹⁰. Rumus - daripada anggaran fleksibel ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + bx$$

dimana :

y = jumlah biaya yang dianggarkan

a = jumlah biaya tetap yang dianggarkan pada jarak kapasitas tertentu

b = anggaran biaya variabel setiap satuan kapasitas atau unit

x = tingkatan kapasitas

Dengan demikian jelaslah perbedaan antara anggaran dan penganggaran berdasarkan pengertiannya masing-masing. Namun di dalam penyusunan keduanya ditentukan dahulu tujuan keuangan yang akan dicapai, pada umumnya dinyatakan dengan jumlah laba/keuntungan perusahaan.

10) R.A. Supriyono, Op.Cit., hal 16.

C. Pengertian Blaya Produksi dan Anggaran Blaya Produksi

1. *Blaya produksi*

Sebagian besar perusahaan, baik perusahaan besar ataupun kecil tidak luput dari masalah penentuan biaya atau biasa disebut dengan harga pokok. Sebagai contoh, misalnya dalam suatu perusahaan yang bersifat industri, masalah biaya atau harga pokok terutama biaya produksi sangat penting dan harus diperhitungkan dengan teliti. Sebab kesalahan dalam penentuan harga pokok/biaya produksi dapat mengakibatkan perusahaan mengalami kegagalan dalam kegiatannya.

Menurut Komaruddin, biaya/harga pokok diartikan sebagai :

Pengorbanan biaya yang rasional, tidak dapat dihindarkan dan memberikan kegunaan terhadap produk.¹¹

Pada umumnya harga pokok atau biaya tersebut dipandang dari dua penglihatan yang berbeda, antara lain :

- a. *Pengertian integral*, yang memasukkan segala unsur biaya yang dikeluarkan sehingga setiap pengeluaran akan dianggap sebagai biaya.
- b. *Pengertian differensial*, yang menganggap bahwa yang diartikan sebagai harga pokok / biaya itu terbatas pada pengeluaran yang benar-benar merupakan biaya yang rasional dan berguna untuk

11) Komaruddin, Op.Cit., hal. 84.

produksi, sehingga pengertian ini akan menganggap bahwa tidak setiap pengeluaran dapat dianggap sebagai biaya.

Tugas pertama sebelum memproduksi suatu barang hasil produksi adalah mengadakan perencanaan mengenai apa yang akan dikerjakan kemudian. Ini merupakan tugas dari pimpinan produksi, oleh karena itu perencanaan tersebut harus sesuai dengan jenis usaha yang dijalankan, sebab produk yang dihasilkan nantinya dibuat melalui proses produksi yang dalam pelaksanaannya harus dilakukan pengendalian atau pengawasan oleh pemimpin produksi yang bersangkutan.

Berdasarkan hal tersebut maka produksi dapat diartikan bahwa merupakan kegiatan penambahan nilai dari guna barang-barang atau jasa-jasa, atau dalam arti umum produksi merupakan penciptaan benda-benda atau jasa-jasa untuk memenuhi kebutuhan.¹² Rencana daripada produksi harus disesuaikan dengan rencana penjualan agar laba yang maksimal dapat dicapai oleh perusahaan.

Perhitungan-perhitungan biaya produksi salah satu kepentingannya adalah untuk pengendalian pengeluaran-pengeluaran, yang menjurus keefesiensi pendayagunaan tenaga kerja, bahan-bahan, alat-alat produksi (mesin-mesin dan pabrik). Efesiensi adalah rasio antara hasil yang diperoleh dengan unsur manajemen yang digunakan/perbandingan antara output

12) Ibid., hal 336.

terhadap input. Efisiensi ini sangat penting untuk menghasilkan produk (kuantitas dan kualitas), secara hemat yang akan mampu bersaing dan maupun mendatangkan profit.

R. Soemita Adikoesoemah menyebutkan bahwa :

Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengelola biaya bahan baku menjadi produk jadi yang siap jadi untuk dijual.¹³

Biaya produksi ini dibagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu : biaya produksi langsung dan biaya produksi tidak langsung.

1. **Biaya Produksi Langsung**

Yang termasuk biaya produksi langsung ini adalah :

- a. *Bahan mentah/baku*, yaitu biaya bagi bahan-bahan yang secara langsung digunakan dalam produksi untuk mewujudkan suatu macam produk jadi yang siap untuk dipasarkan atau siap diserahkan kepada pemesan,
- b. *Tenaga kerja*, yaitu biaya bagi para tenaga kerja yang langsung ditetapkan dan di dayagunakan dalam menangani kegiatan-kegiatan proses produksi. Jadi secara integral diterjukkan langsung dalam kegiatan produksi, menangani

13) R. Soemita Adikoesoemah, Cost Accounting (Kalkulasi Harga Pokok), Bandung, Penerbit Tarsito, 1986, hal. 6-7.

segala peralatan produksi sehingga produk dari usaha itu dapat terwujud.

2. **Blaya Produksi Tidak Langsung**

Yang tergolong dalam blaya ini adalah bahan penolong dan tenaga kerja tidak langsung serta blaya umum atau (*overhead cost*).

- a. *Bahan penolong*, yaitu biaya bagi bahan-bahan yang merupakan bagian daripada barang-barang jadi, yang dipergunakan dalam jumlah kecil dan blaya ini tidak begitu besar jika dibandingkan dengan bahan mentah / baku (utama).
- b. *Tenaga kerja tidak langsung*, yaitu biaya bagi para pekerja yang tidak secara langsung memproduksi barang hasil produksi.
- c. *Biaya umum (overhead cost)* adalah segala macam pengeluaran yang harus dibayar tanpa memperhatikan tingkat proses produksi dari perusahaan. Yang termasuk dalam blaya ini antara lain :
 - * Gaji pegawai administrasi dan pimpinan
 - * Upah pembantu umum dan jaga malam
 - * Penyusutan tanah, mesin, gedung dan peralatan

- * Perbaikan mesin, gedung dan peralatan
- * Penerangan
- * Ansuransi
- * Bunga
- * Pajak
- * Pengeluaran untuk keperluan administrasi seperti kertas, perangko, materai, biaya telepon dan telegram.

Biaya-biaya langsung tersebut ditetapkan sebagai biaya yang bisa dibebankan kepada produksi barang atau jasa spesifik dan dalam ilmu ekonomi biaya langsung diartikan sebagai biaya variabel (*variabel cost*). Sedangkan biaya-biaya tidak langsung merupakan biaya yang dibelanjakan untuk kegiatan-kegiatan yang secara tidak langsung dimasukkan ke dalam produksi barang atau jasa dan dalam ilmu ekonomi biaya produksi tidak langsung sama dengan biaya tetap (*fixed cost*).

Untuk mengetahui biaya-biaya apa saja yang harus dikeluarkan oleh suatu perusahaan, terlebih dahulu diketahui jenis proses produksi mana yang sesuai dengan perusahaan yang

bersangkutan. Sehubungan dengan masalah ini ada baiknya bila kita mengetahui jenis-jenis daripada proses produksi tersebut antara lain :¹⁴

1. **Jenis Extractive**
Yang termasuk jenis produksi extractive ini adalah : pertambangan, pertanian, penebangan kayu dan pemburuan binatang. Perusahaan jenis ini mengambil sesuatu dari alam untuk kemudian mengubah bila perlu, seterusnya melempar hasil produksi tersebut ke pasar.
2. **Jenis Analistis**
Proses produksi jenis ini adalah suatu proses produksi yang menggunakan dua atau lebih barang-barang jadi, misalnya rafinadery minyak bumi.
3. **Jenis Sintetis**
Proses Produksi sintetis ini dipergunakan beberapa bahan mentah untuk memproduksi satu macam barang barang, misalnya: pabrik sepatu, pabrik semen dan sebagainya.
4. **Jenis Pengubahan**
Dalam proses produksi ini bahan mentahnya hanya diubah bentuknya seperti pada penggergajian pabrik baja dan lain-lain.

Setelah kita mengetahui jenis produksi mana yang sesuai dengan perusahaan yang akan dikembangkan, maka dengan mudah kita dapat membuat daftar/rincian biaya-biaya yang harus dikeluarkan, khususnya biaya produksi. Perhitungan terhadap biaya produksi tersebut dapat digunakan untuk berbagai tujuan¹⁵, misalnya :

14) M.Manullang, Op.Cit., ha; 107.

15) Bambang S dan G. Kartasapoetra, Op.Cit., hal. 45 dan 48.

- a) Untuk mendapatkan informasi biaya yang sedemikian penting kegunaannya bagi penetapan rencana penjualan optimal dan rencana produksi sehubungan dengan penjualan tersebut , yaitu dengan melakukan penelitian sampai sejauh mana perhitungan harga pokok standar atau normatif dapat digunakan bagi kepentingan tersebut. Perhitungan ini dinyatakan sebagai jumlah biaya yang diperlukan produk yang berdasarkan harga-harga ganti yang diharapkan.
- b) Untuk memperoleh informasi bagi produksi terutama , bagi pengendalian biaya atau penghematan dalam usaha produksi perusahaan.

2. Anggaran Biaya Produksi

Anggaran biaya produksi atau anggaran harga pokok produksi meliputi anggaran biaya langsung, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead. Dalam penyusunan didasarkan atas anggaran produksi yang secara garis besar anggaran produksi ini di susun dengan menggunakan rumus umum sebagai berikut¹⁶ :

16) Gunawan Adisaputro, dan Marwan Asri, Op.Cit., hal. 183.

Tingkat Penjualan (dari anggaran penjualan)	Rp xxx
Tingkat Persediaan Akhir	Rp xxx
	----- +
Jumlah	Rp xxx
Tingkat Persediaan Awal	Rp xxx
	----- -
Tingkat Produksi	Rp xxx
	=====

Dan dalam penyusunan anggaran produksi tersebut digunakan data sebagai berikut¹⁷ :

1. Tingkat persediaan produksi, misalnya tahun 199a
 Persediaan Awal : unit
 Persediaan Akhir : unit
2. Volume Penjualan 199a : Unit
3. Volume Penjualan (dari anggaran penjualan) misalnya tahun 199b :
 Unit

Untuk menentukan besarnya persediaan produk akhir tahun 199b, maka digunakan cara sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Tingkat Persediaan} & & \text{Persediaan Awal} + \text{Persediaan Akhir} \\
 \text{Rata-rata tahun 199a} & = & \frac{\text{-----}}{2} \\
 & = & \text{..... Unit}
 \end{aligned}$$

17) Ibid., hal. 198-199.

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Perputaran} & & \text{Volume Penjualan tahun 199a} \\ \text{Barang tahun 199a} & = & \text{-----} \\ & & \text{Tingkat Persediaan Rata-rata tahun 199a} \\ & = & \text{..... Kali} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Persediaan} & & \text{Volume Penjualan tahun 199b} \\ \text{Rata-rata tahun 199b} & = & \text{-----} \\ & & \text{Tingkat Perputaran Barang} \\ & = & \text{..... Unit} \end{aligned}$$

Maka persediaan akhir tahun 199b (misalnya x) dapat dihitung dengan cara berikut ini :

$$\frac{\text{Persediaan Akhir 199a} + x}{2} = \text{Tingkat Persediaan Rata-rata 199b}$$

$$\text{Persediaan Akhir tahun 199a} + x = \text{Persediaan Rata-rata 199b (2)}$$

$$X = \text{Persediaan Rata-rata 199b (2)} - \text{Persediaan Akhir 199a}$$

$$X = \text{..... unit}$$

Karena anggaran produksi merupakan dasar untuk menyusun anggaran biaya produksi, maka berikut ini adalah penjelasan dari pada anggaran-anggaran biaya produksi¹⁸, yaitu :

18) R. A. Supriyono, Op. Cit ., hal. 26-32.

1. *Anggaran Biaya Bahan Langsung*

Dalam hal ini anggaran biaya bahan langsung harus menunjukkan anggaran kuantitas dan harga pokok bahan baku yang akan dipakai dan akan dibeli di dalam periode anggaran. Untuk itu diperlukan kerjasama antara bagian-bagian di dalam perusahaan.

Dari anggaran biaya bahan baku langsung tersebut dapat disusun anggaran pembelian bahan langsung dengan memasukan pengaruh perubahan antara persediaan awal dengan persediaan akhir bahan langsung.

2. *Anggaran Biaya Tenaga kerja Langsung*

Pada prinsipnya terbatas pada tenaga kerja di pabrik/industrial yang secara langsung terlibat pada proses produksi atau barang yang dihasilkan. Dan tarif biaya tenaga kerja langsung dapat didasarkan kepada perjanjian kerja langsung dapat didasarkan kepada perjanjian kerja atau atas dasar proyeksi tingkat tarif upah yang diperkirakan untuk periode anggaran.

3. *Anggaran Biaya Overhead*

Anggaran biaya overhead yaitu anggaran semua jenis biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk selain biaya material dan biaya tenaga kerja langsung. Dalam penyusunannya memang lebih sulit dibandingkan dengan biaya anggaran bahan langsung dan anggaran biaya tenaga kerja langsung. Hal ini disebabkan biaya overhead terdiri atas beberapa jenis biaya dan tingkat variabilitas biaya, oleh karena itu anggaran biaya overhead disusun berdasarkan anggaran anggaran fleksibel. Apabila produk diolah melalui beberapa departemen produksi dan perusahaan memiliki pula departemen pembantu/jasa, maka anggaran fleksibel tersebut harus disusun melalui departemenisasi biaya overhead. Dari anggaran biaya overhead pada akhirnya disusun tarif biaya overhead atas dasar kapasitas tertentu atau setiap satuan produk yang akan diproduksi.

Untuk perusahaan yang memiliki dua departemen atau lebih, maka perusahaan menggunakan dasar pembebanan atas jam kerja langsung untuk setiap departemen produksi dan mengalokasikan biaya atas dasar metode alokasi langsung dengan dua departemen produksi yaitu Departemen I dan Departemen II, dan dua departemen pembantu/jasa yaitu Departemen III dan Departemen IV. Tetapi untuk perusahaan yang tidak memiliki salah satu dari kedua departemen tersebut, maka untuk mengetahui besarnya biaya per unit dari biaya overhead, baik yang bersifat variabel maupun tetap dapat dihitung

dengan cara melakukan pembagian antara jumlah biaya overhead variabel atau tetap dengan jumlah penjualan produk.

Setelah disusun anggaran : biaya bahan langsung, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead, maka ketiganya akan dapat dikembangkan menjadi anggaran harga pokok atau biaya produksi yang bentuknya sebagai berikut, misalnya anggaran biaya produksi untuk home industry Bill-Boy Shoes :

BILL-BOY SHOES ANGGARAN HARGA POKOK PRODUKSI (BIAYA PRODUKSI) TAHUN 199A		
Keterangan	Total	Harga Per pasang
Biaya Bahan Langsung	Rp xxx	Rp xx
Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp xxx	Rp xx
Biaya Overhead :		
- Biaya Tetap	Rp xxx	Rp xx
- Biaya Variabel	Rp xxx	Rp xx
Jumlah Harga Pokok (Biaya) Produksi	Rp xxx	Rp xx

D. Pengertian Penjualan dan Anggaran Penjualan

1. Pengertian Penjualan

Penjualan diartikan sebagai suatu persetujuan yang menetapkan bahwa penjual memindahkan miliknya kepada pembeli untuk sejumlah uang yang disebut harga¹⁹. Sebelum melakukan penjualan terhadap barang yang diproduksi maka perusahaan harus membuat suatu ramalan penjualan atau *sales forecast*, yaitu suatu taksiran mengenai jumlah dan kualitas barang yang akan dijual disuatu daerah/tempat, pada waktu tertentu yang akan datang²⁰.

Pemilihan cara yang dipakai untuk pembuatan *sales forecast* tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor²¹, seperti :

- 1) Sifat produk.
- 2) Metode distribusi yang dipakai (langsung atau tidak langsung).
- 3) Besarnya perusahaan dibandingkan perusahaan pesaing.
- 4) Tingkat persaingan yang dihadapi.
- 5) Data historis yang tersedia.

Disamping itu ramalan penjualan akan mempengaruhi bahkan menentukan kebijaksanaan dan keputusan yang diambil, misalnya²²:

- a) Kebijakan dalam perencanaan produksi.
- b) Kebijakan barang jadi.
- c) Kebijakan penggunaan mesin-mesin.
- d) Kebijakan tentang investasi aktiva tetap

19) Komaruddin, Op. Cit., hal. 384.

20) Ibid., hal. 385.

21) Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, Op. Cit., hal. 147.

22) Ibid.

- e) Rencana pembelian bahan mentah dan penolong.
- f) Rencana aliran kas.

Perencanaan penjualan meliputi perencanaan advertensi dan promosi, perencanaan biaya-biaya penjualan, dan rencana pemasaran yang kemudian sering dianggap sama dengan rencana penjualan. Biaya penjualan seperti yang disebutkan sebagai salah satu dari perencanaan penjualan merupakan segala penjualan hasil produksi. Pengeluaran tersebut misalnya :

- Gaji mereka yang menjajakan barang-barang.
- Komisi advertensi, baik disurat-surat kabar, majalah maupun slide.
- Perangko.
- Biaya telepon dan telegram.

Bentuk dari pada anggaran biaya penjualan/pemasaran ini dapat dilihat pada halaman lampiran.

2. Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan merupakan dasar dilakukannya aktifitas-aktifitas yang lain. Masalah utama yang perlu diperhatikan pada saat akan menjual barang/jasa pada umumnya adalah :

- ◊ Barang atau Jasa apa yang akan dijual

- ◇ Berapa harga barang/jasa tersebut agar mendatangkan keuntungan bagi perusahaan tetapi terjangkau oleh pembeli.

Dalam meramalkan penjualan yang dianggarkan perlu dipertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu :²³

a) *Faktor Eksternal*

Faktor eksternal adalah faktor yang dapat mempengaruhi jumlah penjualan pada periode anggaran yang berasal dari pihak luar perusahaan, misalnya kegiatan industri, kebijaksanaan pemerintah, perkembangan ekonomi nasional/dunia, daya beli masyarakat, perubahan gaya hidup dan faktor eksternal lainnya.

b) *Faktor Internal*

Faktor internal adalah faktor yang akan mempengaruhi jumlah penjualan pada periode anggaran yang berasal dari internal (dalam) perusahaan, misalnya: fluktuasi kemampuan penjualan perusahaan, ekspansi pabrik, produk baru yang dipasarkan, kapasitas pabrik, kemampuan penjualan dan faktor internal lainnya yang signifikan.

23) R.A. Supriyono, Op.Cit., hal. 21-22.

c) Dalam penyusunan anggaran penjualan meliputi data antara lain

- Jenis produk yang dijual.
- Volume produk yang dijual.
- Harga produk per satuan.
- Wilayah atau daerah pemasaran.

Pada akhirnya anggaran penjualan ini akan menggambarkan beberapa penerimaan (revenue) yang akan diterima sebagai akibat dilakukannya penjualan-penjualan pada periode yang akan datang.

