

MASTER BUDGET OVERALL PLAN

Bab ini akan memberikan gambaran yang rinci tentang keseluruhan rencana usaha untuk masa setaun atau kurang dari setahun yang akan datang, yaitu rencana usaha yang dinamakan anggaran atau Master Budget. Pekerjaan teknik utam seorang akuntan anggaran adalah mencakup data-data masa yang akan datang yang diharapkan dan bukan data historis. Dan juga ada perbedaan besar dalam falsafahnya: mereka yang berpendirian bahwa pembuatan anggaran itu mutlak diperlukan, berpendapat bahwa proses penganggaran itu akan memaksa para eksekutif untuk menjaadi administrator yang lebih baik. Dengan adanya penganggaran maka tugas perencanaan dilimpahkan ditempat yang semestinya – yang paling depan didalam alam pikiran manajer.

Bab ini memberi gambaran umum mengenai perencanaan organisasi secara keseluruhan. Kita akan melihat bahwa untuk perencanaan itu semua fungsi usaha perlu digalang secara bersama. Kita akan melihat perlunya ramalan penjualan yang aktrat. Dan yang paling penting kita harus mulai menghargai mengapa penganggaran itu sangat membantu usaha kita.

Anggaran adalah ungkapan kuantitaif yang normal tentang rencana manajemen. Anggaran induk merangkum semua tujuan-tujuan subunit di suatu perusahaan –sub unit penjualan, produksi, distribusi, dan keuangan. Anggaran menentukan besarnya target penjualan, produksi, laba netto, posisi kas, dan semua sasaran lain yang ditetapkan oleh manajemen.

I. BUDGETS: WHAT THEY ARE AND HOW THEY ARE BENEFIT THE ORGANIZATION

Cara lain untuk menggambarkan Suatu *budget* sebagai perencanaan bisnis yang diringkas untuk tahun yang mendatang. Beberapa investor dan para petugas pinjaman bank saat ini akan menyediakan dana untuk calon usahawan tanpa perencanaan bisnis yang terpercaya. Dengan cara yang sama, di dalam seorang

perusahaan, para manajer memerlukan anggaran untuk memandu mereka dalam mengalokasikan sumber daya dan mengendalikan kemudian memungkinkan mereka untuk mengukur dan memberi penghargaan.

1.1 Budgeting Over Time (Anggaran dari Waktu ke Waktu)

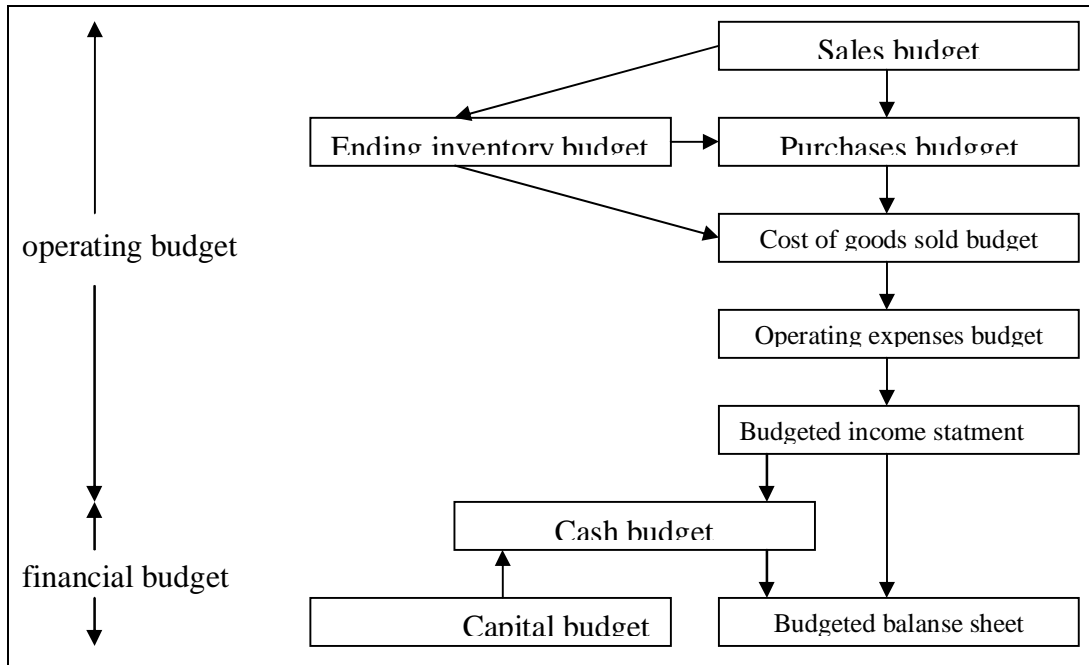
Perencanaan strategis adalah suatu perencanaan yang menetapkan keseluruhan tujuan dan sasaran organisasi. Perencanaan jangka panjang yang memproduksi laporan keuangan diramalkan untuk periode lima atau sepuluh tahun. Anggaran modal adalah suatu anggaran yang detil yang direncanakan untuk pembelanjaan fasilitas, peralatan, produksi baru, dan investasi jangka panjang yang lain. Anggaran induk (pro forma statemen) adalah suatu anggaran yang meringkas aktivitas yang direncanakan dari semua subunit dari suatu organisasi. Anggaran yang berlanjut adalah suatu format yang umum tentang anggaran induk yang menambahkan satu bulan yang akan datang sebagai bulan yang berakhir.

1.2 Component Of Master Budget

Istilah yang digunakan untuk menamakan berbagai ikhtisar *budgeting*, berbeda-beda dimasing-masing perusahaan. Kadang-kadang *budgeting* disebut pro-forma statement. Karena merupakan laporan keuangan yang diramalkan. *Master Budget* disertai berbagai ikhtisar tambahan (subsudary schedule), dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. *Operational Budget*, memusatkan perhatian pada perhitungan rugi laba dan ikhtisar-ikhtisar tambahannya.
 - a. sales budget
 - b. purchases budget
 - c. cost of goods sold budget
 - d. operating expenses budget
 - e. budgeted income statment

2. *Financial Budget*, memusatkan perhatian pada efek terhadap kas, yang ditimbulkan oleh *operasional budget* dan rencana-rencana lainnya.
 - a. capital budget
 - b. cash budget
 - c. budgeted balance sheet



1.3 Advantages of Budgets

Program anggaran yang bagaimanapun bentuknya akan bermanfaat bagi setiap perusahaan lepas dari bentuk dan ketidakpastiannya. Adapun manfaat utamanya adalah:

1. dengan secara formal memberikan tanggung jawab kepada manajer atas segala perencanaan, maka penganggaran akan memaksa manajer untuk berfikir jauh kedepan.
2. penganggaran memberikan harapan yang pasti, merupakan kerangka kerja terbaik untuk bisa menilai prestasi kerja.
3. penganggaran membantu para manajer untuk mengkoordinasikan segala upayanya, agar sasaran perusahaan secara keseluruhannya sejalan dengan sasaran yang ingin dicapai oleh bagian-bagiannya.

Perencanaan secara formal

Manfaat utama dari penganggaran adalah memaksa para manajer untuk berfikir atau melihat kedepan-untuk bersiap-siap menghadapi kondisi yang berubah. Proses penyusunan anggaran menyebabkan masalah perencanaan menjadi tanggung jawab manajemen yang mencolok. Masalah perencanaan menduduki tempat yang jauh dibelakang atau benar-benar sudah terhapus oleh kesibukan sehari-hari. Para pendukung pemakaian anggaran dengan tepat menyatakan, bahwa kebanyakan situasi yang kritis diperusahaan bisa dicegah dengan perencanaan yang teliti.

Perkiraan realisasi sebagai kerangka kerja untuk menilai prestasi kerja

Kekurangan yang utama pada data historis untuk menilai prestasi kerja, adalah bahwa inefisiensi dapat disembunyikan dalam prestasi yang lalu. Lagi pula manfaat perbandingan dengan masa lalu juga dibatasi oleh perubahan dalam kondisi ekonomi, siasat bersaing, perubahan personel dan sebagainya. Manfaat yang lain dari penganggaran adalah bahwa karyawan utama diberitahu apa yang diharapkan dari mereka. Tak ada seorang pun yang menghendaki dibarkan hanyut tak menentu, tanpa mengetahui sebenarnya apa yang diharapkan oleh pimpinan.

Koordinasi dan Komunikasi

Koordinasi adalah tali temali dan keseimbangan antara semua sumber daya perusahaan sehingga sasaran keseluruhannya dapat tercapai -sehingga tujuan para manajer yang bersangkutan dapat sesuai dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Anggaran itulah sasaran untuk menghubungkan sasaran-sasaran keseluruhan untuk menyatupadukan sasaran dari semua departemen. Proses penyusunan anggaran memaksa para eksekutif untuk memperagakan kaitan departemennya dengan departemen-departemen lain, dan dengan perusahaan secara keseluruhan.

II. ILLUSTRATION OF PREPARATION OF MASTER BUDGET

2.1 Description Of Problem

Untuk ilustrasi proses Budgeting, kita akan menggunakan sebuah contoh yaitu Cooking Hut Company (CHC). Merupakan pengecer barang-barang rumah tangga. Perusahaan tersebut menyewa sejumlah bangunan toko pengecer di Midsized Community dekat sebuah area Metropolitan yang luas. Mmenejer CHC menyiapkan sebuah *Budget* untuk membantu pengambilan keputusan keuangan dan operasional. Untuk singkatnya ilustrasi ini, perusahaan membuat perencanaan dalam empat bulan yaitu dari April sampai dengan Juni. Pada waktu yang lalu penjualan meningkat selama musim panas. Penagihan dilakukan belakangan dan uang tunai diperlukan untuk melakukan pembelian, untuk pembayaran upah dan keperluan operasional yang lainnya. Pada waktu yang lalu, perusahaan mengatasi kekurangan uang tunai seperti ini dengan membuat pinjaman enam bulan dari bank lokal dan akan berlanjut, sedangkan untuk pembayaran utang ini ke bank dilakukan dengan kas bila tersedia.

Tabel berikut menunjukkan Balance Sheet untuk tahun fiskal yang baru berakhir.

Cooking Hut Company		
Balance sheet		
March 31, 20XX		
Assets		
Current assets		
Cash	\$ 10.000	
Account receivable (penjualan bulan maret sebesar \$40.000x0,4)	16.000	
Marchandise inventory, (\$20.000+0,7x0,8x penjualan bulan April sebesar \$50.000)	48.000	
Unexpired insurance	1.800	\$75.800
Plants assets		
Equipment, foxtures, and other	37.00	
Accumulated depreciation	12.800	24.200
Total assets		100.00
Liabilities and Owners Equity		
Current liabilities		
Account payable (0,,5x pembelian bulan maret sebesar \$33.600)	16.800	
Accrued wages ang commission payable (\$1.250-\$3.000)	4.250	21.050
Owners Equity		78.950
Total Liabilities and Owners Equity		100.000

Penjualan bulan Maret adalah \$40.000 penjualan diramalkan:

April	\$ 50.000
Mei	80.000
Juni	60.000
Juli	50.000
Agustus	40.000

Penjualan terdiri dari 60% tunai dan 40% kredit. Seluruh perkiraan kredit ditagih pada bulan berikutnya sesudah terjadinya penjualan. Perkiraan piutang dagang sebesar \$16.000 per 31 Maret menggambarkan penjualan kredit yang dilakukan pada bulan Maret ($40\% \times \$40.000$). perkiraan piutang ragu-ragu hampir tidak ada artinya bisa diabaikan.

Pada akhir setiap bulan, CHC menghendaki adanya persediaan dasar sebesar \$20.000 ditambah 80% dari harga pokok barang yang akan dijual pada bulan berikutnya. Harga pokok persediaan rata-rata 70% dari penjualan. Maka persediaan pada tanggal 31 Maret adalah $\$20.000 + 0,7 \times 0,8 \times$ penjualan bulan April sebesar $\$50.000 = \48.000 . syarat pembelian yang dikenakan pada CHC adalah 30 hari. Lima puluh persen dari setiap pembelian harus dibayar dalam bulan yang bersangkutan dan sisanya (50% lahgi) pada bulan berikutnya.

Upah daan komisi dibayarkan setiap setengah bulan, yaitu setengah bulan setelah dilakukannya. Upah dan komisi dibagi dalam dua bagian: upah tetap setiap bbulan sebesar \$2.500 dan komisi sebesar 15% dari penjualan, dan untuk setiap bulannya dibagi dua sama rata. Maka saldo Upah Akrual dan Komisi yang belum dibayarkan pada bulan Maret sebesar $(0,5 \times \$2.500) + (0,5 \times 0,15 \times \$40.000) = \$4.250$. jumlah ini akan dibayarkan pada tanggal 15 April.

Sebuah truk bekas unttuk mengangkut barang akan dibeli secara tunai sebesar \$3.000 dalam bulan April. Biaya lain-lain setiap bulannya adalah

Baya serba-serbi	5% dari penjualan dibayar lanngsung pada waktunya
Sewa	\$2.000 dibayar langsung pada waktunya
Asuransi	\$200 waktu berakhir setiap bulan
Penyusutan, termasuk truk	\$500

CHC menginginkan adanya saldo kas minimum \$10.000 pada akhir setiap bulan. Uang dapat dipinjam dan dikembalikan dalam kelipatan \$1.000 dengan bunga 18% pertahun. Pimpinan CHC tidak ingin meminjam daripada yang diperlukan saja dan ingin mengembalikan secepat mungkin. Pada waktu modal pokok dibayar kembali, bunga dihitung dan hanya dibayar atas bagian modal pokok yang dibayar kembali itu. Asumsikan bahwa pinjaman dilakukan pada awal bulan, dan pembayaran kembali pada akhir bulan yang bersangkutan.

2.2 Steps In Preparation Of Master budget

Prinsip langkah-langkah didalam mempersiapkan Master Budget adalah:

Operating Budget

1. dengan menggunakan data yang diberikan susunlah daftar seperti yang terinci dibawah ini:
 - a. sales budget
 - b. cash collection from customers
 - c. purchase budget
 - d. disbursements for purchases
 - e. operating expense budget
 - f. disbursements for operating expenses
2. Dengan menggunakan data yang diberikan dan daftar yang sudah dikumpulkan, buatlah Budget Income Statement untuk empat bulan berakhir 31 juni 20XX.

Financial Budget

3. dengan menggunakan data yang diberikan dan daftar yang telah dikumpulkan, buatlah peramalan laporan keuangan
 - a. cash budget, termasuk peminjaman, peminjaman kembali, dan pembayaran bunga untuk setiap bulan.
 - b. Budget balance sheet, 31 juli 20XX

Steps 1: mempersiapkan Operating Budgets

Step 1a: Sales Budget

Sales budget merupakan titik tolak untuk penyusunan budgeting, karena tingkat merchandise inventory, purchasing, dan operating expense disesuaikan dengan tingkat penjualan.

Step 1b: Cash Collections

Cash collections hampir sama dengan sales budget, terdiri dari penerimaan kas yang sebenarnya pada bulan ini dan bulan sebelumnya.

	March	April	May	June	July	total
Schedule a: sales budget						
Credit sales 40%	16.000	20.000	32.000	24.000	20.000	
Plus, cash sales 40%	<u>24.000</u>	<u>30.000</u>	<u>48.000</u>	<u>36.000</u>	<u>30.000</u>	
Total sales	40.000	50.000	80.000	60.000	50.000	240.000
Schedule b: cash collections						
Cash sales this month		30.000	48.000	36.000	30.000	
Plus: last month credit sales		<u>16.000</u>	<u>20.000</u>	<u>32.000</u>	<u>24.000</u>	
Total collections		46.000	68.000	68.000	54.000	

Step 1c: Purchases Budget

Jumlah barang dagangan yang diperlukan adalah jumlah persediaan akhir yang dikehendaki dan jumlah yang diperlukan untuk memenuhi permintaan purchases budget.

Step 1d: Disbursement for Purchases

Disbursement purchases didasarkan atas purchases budget, terdiri dari pembayaran pembelian bulan ini dan pembayaran pembelian bulan yang lalu.

	March	April	May	June	July	Total
Schedule c: purchases budget						
Desired ending inventory	48.000	64.800	53.600	48.000	42.400	
Plus COGS	<u>28.000</u>	<u>35.000</u>	<u>56.000</u>	<u>42.000</u>	<u>35.000</u>	168.000
Total needed	76.000	99.800	109.600	90.000	77.400	
Less beginning inventory	<u>42.400</u>	<u>48.000</u>	<u>64.800</u>	<u>53.600</u>	<u>48.000</u>	
purchases	33.600	51.800	44.800	36.400	29.400	
Schedule d: disbursement for purchases						
50% last month purchases		16.800	25.900	22.400	18.200	
Plus 50% this month purchases		<u>25.900</u>	<u>22.400</u>	<u>18.200</u>	<u>14.700</u>	
Total disbursement purchases		42.700	48.300	40.600	32.900	

Step 1e: operating expexse budget

Operating expexse budget tergantung pada berbagai macam faktor baik secara lanngsung maupun tidak secara langssung dipengaruhi oleh fluktuasi volume penjualan dari bulan ke bulan.

	March	Apil	May	June	July	Total
Schedule e: operating expense budget						
Wages (fixed)	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	
Commissions (15% of	<u>6.000</u>	<u>7.500</u>	<u>12.000</u>	<u>9.000</u>	<u>7.500</u>	
gurrent month sales)						
Total wages and commission	8.500	10.000	14.500	11.500	10.000	46.000
Miscellaneous expense (5%		2.500	4.000	3.000	2.500	12.000
of current sales)						
Rent (fixed)		2.000	2.000	2.000	2.000	8.000
Insurance (fixed)		200	200	200	200	800
Depreciation (fixed)		<u>500</u>	<u>500</u>	<u>500</u>	<u>500</u>	<u>2.000</u>
Total operating expenses		15.200	21.200	17.200	15.200	68.800

Step 1f: operating expense disburdement

Operating expense disburdement tergantung pada operating expexse budget terdiri dari pembayaran operasi bulan ini dan bulan sebelumnya.

	March	Apil	May	June	July	total
Schedule f: disbursement						
operating expenses						
Wages and commission:						
50% of last mmonth expense		4.250	5.000	7.250	5.750	
50% of this mmonth expense		<u>5.000</u>	<u>7.250</u>	<u>5.750</u>	<u>5.000</u>	
Total Wages and commisions		9.250	12.260	13.000	10.750	
Miscellenious expense		2.500	4.000	3.000	2.500	
Rent		<u>2.000</u>	<u>2.000</u>	<u>2.000</u>	<u>2.000</u>	
Total disbursement		13.750	18.250	18.000	15.260	

Step 2: mempersiapkan Budgeted Income Statement

Langkah 1a sampai dengan 1f merupakan informasi yang lengkap dalam menyusun Income Statement. Income Statement akan menjadi lengkap setelah ditambahkan biaya bunga, yang dihitung setelah cash budget yang telah dipersiapkan

Cooking Hut Company		
Budgeted Income Statement		
The year ended July 31, 20XX		
	Data	Sumber data
Sales	\$ 240.000	Schedule a
Cost of goods sold	<u>168.000</u>	Schedule c
Gross margin	72.000	
Operating expense		
Wages and commissions	\$ 46.000	Schedule e
Rent	8.000	Schedule e
Miscellaneous	2.000	Schedule e
Insurance	800	Schedule e
Depreciation	<u>2.000</u>	<u>68.800</u> Schedule e
Income from operation	3.200	
Interest expense	<u>675</u>	
Net income	2.525	

Step 3: mempersiapkan Financial Budget

Bagian utama kedua dari Master budget adalah Financial Budget, yang terdiri dari cash budget, capital budget, dan ending balance sheet.

Step 3a: Cash budget

Cash budget adalah laporan perencanaan penerimaan dan pengeluaran kas. Cash budget sangat besar dipengaruhi oleh tingkat operasi pada Budget Income Statement. Bagian utama Cash budget adalah:

1. saldo awal kas ditambah penerimaan akan menghasilkan kas yang tersedia untuk berbagai kebutuhan
2. pembayaran kas:
 - a. pembelian, tergantung pada syarat kredit
 - b. pembayaran upah, tergantung pada syarat pembayaran upah dan gaji.
 - c. Biaya dan pengeluaran lain-lain
 - d. Pembayaran kas lain-lain
3. kebutuhan keuangan bergantung pada perbandingan jumlah kas yang tersedia dengan kas yang dibutuhkan.
4. saldo akhir dari kas adalah $2+3=1$
- 5.

	April	May	June	July
Beginning cash balance	\$10.000	\$10.550	\$10.970	\$10.965
Cash receive:				
Collection from customers (schedule b)	<u>46.000</u>	<u>68.000</u>	<u>68.000</u>	<u>54.000</u>
Total cash available before financing	56.000	78.550	78.970	64.965
Cash disbursement:				
Merchandise (schedule d)	42.700	48.300	40.600	32.900
Operating expense (schedule f)	13.750	<u>18.250</u>	<u>18.00</u>	<u>15.250</u>
Purchase of new fixture	<u>3.000</u>			
Total disbursement	59.450	66.550	58.600	48.150
Minimum cash balance desired	<u>10.000</u>	<u>10.000</u>	<u>10.000</u>	<u>10.000</u>
Total cash needed	<u>69.450</u>	<u>76.500</u>	<u>68.600</u>	<u>58.150</u>
Excess (deficiency) of total cash available over total cash needed before financing	(13.450)	2.000	10.370	6.815
Financing:				
Borrowing (at beginning the month)	<u>14.000</u>			
Repayment (at ending the month)		(1.000)	(9.000)	(4.000)
Interest (18% per year)		<u>(30)</u>	<u>(405)</u>	<u>(240)</u>
Total cash increase (decrease) from financing	<u>14.000</u>	<u>(1.030)</u>	<u>(9.405)</u>	<u>(4.240)</u>
Ending cash balance	10.550	10.970	10.9965	12.575

Step 3b: Budgeted Balance Sheet

Budgeted Balance Sheet merupakan langkah terakhir dari penyusunan Master Budget untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel, bahwa saldo awal per 31 Maret akan bertambah atau berkurang dengan melihat penerimaan dan pengeluaran kas yang diharapkan. Dan dengan melihat efek pos-pos non-kas yang ada pada perhitungan rugilaba.

Cooking Hut Company			
Budgeted Balance sheet			
July 31, 20XX			
Assets			
Current assets			
Cash		\$ 12.575	
Account receivable (schedule a)		20.000	
Marchandise inventory, (scdule c)		42.400	
Unexpired insurance (\$1.800-\$800)		<u>1.000</u>	\$75.975
Plants assets			
Equipment, foxtures, and other (\$37.000+\$3.000 truck)		40.00	
Accumulated depreciation (\$12.800+\$2.000 depretiation)		<u>12.800</u>	<u>25.200</u>
Total assets			101.175
Liabilities and Owners Equity			
Current liabilities			
Account payable (schedule d)		14.700	
Accrued wages ang commission payable (schedule e)		<u>5.000</u>	19.700
Owners Equity (\$78.950+\$2.525 profit)			<u>81.475</u>
Total Liabilities and Owners Equity			101.175

III. CAUTION: DIFFICULTIES OF SALES FORECASTING

Ramalan penjualan merupakan dasar bagi seluruh Master Budget. Estimasi atau perkiraan yang akurat, tergantung pada penjualan yang diramalkan secara terperinci dan tepat dalam dollar dan unit. Ramalan penjualan dibuat berdasarkan petunjuk eksekutif penjualan yang tertinggi. Faktor-faktor berikut ini mempengaruhi peramalan penjualan:

1. pola penjualan waktu yang lalu.
2. estimasi yang dibuat oleh tenaga penjualan.
3. kondisi ekonomi secara keseluruhan.
4. pesaing.
5. perubahan harga.
6. perubahan produksi.
7. studi penelitian pasar.
8. iklan dan promosi.

Metode statistik seringkali digunakan, korelasi penjualan dan indikator ekonomi menyebabkan ramalan penjualan sering kali diandalkan. Dan pendapat manajer lini lebih banyak mempengaruhi penentuan akhir ramalan penjualan. Kebijakan penetapan harga bisa berpengaruh besar terhadap penjualan. Penilaian manajemen tentang elastisitas harga atau pengaruh perubahan harga terhadap volume fiskal yang terjual akan mempengaruhi ramalan penjualan.

IV. PROCESS OF MAKING A BUDGET WORK: ANTICIPATING HUMAN BEHAVIOR

Sikap manajemen terhadap anggaran akan banyak dipengaruhi oleh sikap manajemen puncak. Eksekutif kepala harus memberikan dukungan sepenuhnya bila suatu program anggaran ingin memperoleh manfaat yang maksimal. Anggaran menunjuk dengan sejelas-jelasnya pelaksanaan tugas-tugas manajer dan mengarahkan perhatian yang lebih besar dari atasannya kepada titik-titik yang rawan. Jangan ada manusia yang merasa gembira dengan sesuatu teknik yang digunakan oleh atasan untuk memeriksa prestasinya. Maka anggaran

kadang-kadang dianggap oleh manajemen mengah sebagai perwujudan dari sikap manajemen puncak yang pelit, mambatasi kebebasan orang dan negatif.

Anggaran yang digunakan sebagaimana mestinya, akan menjadi alat bantu yang positif dalam menetapkan standar prestasi kerja dalam mendorong tercapainya sasaram, dalam mengukur hasil, dan dalam mengarahkan perhatian pada bidang yang memerlukan penyelidikan.

V. FINANCIAL PLANNING MODELS

Biasanya anggaran induk merupakan gambaran praktis yang terbaik sebagai modal formal dari keseluruhan organisasinya: sasarannya, masukannya, dan model hasilnya. Jika anggaran induk digunakan sebagai *model keputusan total* oleh manajemen puncak, maka perumusan dan perubahan strategi untuk periode yang akan datang dilakukannya selama proses penyusunan anggaran.

Dimasa depan interaksi dan ketergantungan timbal balik antara keputusan-keputusan mungkin akan banyak dimasukkan dalam model simulasi matematik *model total* yang kadang-ladang disebut *model perencanaan keuangan*. Model keputusan mencakup semua bahan ramalan untuk menyusun Master Budget.

Model-model dibuat untuk menyusun anggaran, merevisi anggaran hanya dengan sedikit usaha tambahan, dan untuk membandingkan berbagai alternatif keputusan yang mempengaruhi keseluruhan perusahaan. Model-model mempercepat proses anggaran karena tingkat kepekaan pendapatan dan arus uang kas terhadap berbagai keputusan, dapat langsung diuji melalui simulasi. Manajemen bisa cepat bereaksi terhadap kejadian-kejadian dan revvisi-revvisi didalam meramalkan berbagai aspek operasi. Selain itu, probabilitas matematik bisa dilebur didalam model-model ini, sehingga masalah ketidakpastian dapat ditangani lebih jelas, tidak sekadar asal-aalan.

VI. HIGHLIGHTS TO REMEMBER

Master Budget memperlihatkan keseluruhan rencana manajemen dalam bidang operasional dan permodalan. Master Budget memperlihatkan tujuan-tujuan

perusahaan dan langkah-langkah untuk mencapainya. Proses menyusun anggaran memaksa manajemen untuk berpikir ke depan dan untuk siap-siap menghadapi perubahan keadaan. Budgeting merupakan alat bantu untuk menetapkan standar pelaksanaan, untuk mendorong personel didalam mencapai sasaran untuk mengukur hasil yang dicapai, untuk mengarahkan perhatian kepada hal-hal yang memerlukan pemeriksaan.

VII. SUMMARY PROBLEMS FOR YOUR REVIEW

7.1 Problem

7.2

Country store adalah toko pengecer. Pemilik akan menyiapkan mengatur pembelanjaan triwulan, yang secara khas sungguh sibuk. Dan paling terkait dengan posisi kas sebab mengharapkan bahwa dia akan meminjam untuk membiayai pembelian dalam antisipasi dari penjualan. sebagai tambahan, peralatan akan dibeli di (dalam) april seharga \$19.750 tunai dan devidendari \$4000 akan dibayar. di bulan juni. Perbedaan utama adalah pada pembayaran menarik perhatian pada] pinjaman. Meminjam terjadi et ujung suatu bulan ketika tunai diperlukan. pembayaran kembali terjadi pada ujung suatu bulan ketika tunai ada tersedia. bunga juga disetor ke rekening caash pada ujung bulan. Dengan tingkat bunga 12%

Assets		Liabilities and equity	
Cash	9.000	Interest payable	0
Account receivable	48000	Note payable	0
Inventory	12600	Account payable	1830
Plant, and equipment	200000	Capital stock	80000
Total assets	269600	Retained earning	71300
		Total liabilities and equities	269600
Wages and salaries	7500	Budgeted sales	
Friegt out as a% of sale	6%	March	
Advertising	6000	April	60000
Depreciation	2000	May	70000
Other expense as a% of sale	4%	June	85000
Minimum inventory policy as	30%	July	90000

a% of text month cost of goods sold		Required minimum cash balance	50000
		Sales mix cash	8000
		Cash sales	20%
Loan interest rate	12%	Credit sales	80%
Inventory paid for in Month purchased	20%	Gros profit net	40%
		Month after purchased	50%

7.3 Solution

Schedule a: sales budget				
	April	May	June	Total
Credit sales 80%	\$56.000	\$68.0000	\$72.000	\$196.000
Cash sales 20%	<u>14/000</u>	<u>17.000</u>	<u>18.000</u>	<u>49.000</u>
Total	70.000	85.000	90.000	245.000

Schedule b: cash collections				
	April	May	June	Total
Cash sales	\$14/000	\$17.000	\$18.000	\$49.000
Collection from prior month	<u>48.000</u>	<u>56.000</u>	<u>68.000</u>	<u>172.000</u>
Total collections	62.000	73.000	86.000	221.000

Schedule c: purchases budgets				
	April	May	June	Total
Desired ending inventory	15.300	16.200	9.000	40.500
Plus cost of goods sold	<u>42.000</u>	<u>51.000</u>	<u>54.000</u>	<u>147.000</u>
Total needed	57.300	67.200	63.000	187.500
Less beginning inventory	<u>12.600</u>	<u>15.300</u>	<u>16.200</u>	<u>44.100</u>
Total purchases	44.700	51.900	46.800	143.400

Schedule d: cash disbursement for purchases				
	April	May	June	Total
March	18.300			18.300
April	<u>22.350</u>	22.350		44.700
Mey		<u>25.950</u>	25.950	51.900
Junr			<u>23.400</u>	<u>23.400</u>
Total disbursement	40.650	48.300	49.350	138.300

Schedule e: operating expenses and disbursement for operating expenses (excert interes)				
	April	May	June	Total
Cash expenses				
Salaries and wages	\$7.500	\$7.500	\$7.500	22.500
Frieght out	4.200	5.100	5.400	14.700
Advertisingadvertising	6.000	6.000	6.000	18.000
Other expenses	<u>2.800</u>	<u>3.400</u>	<u>3.600</u>	<u>9.800</u>
Total disbursement for expenses	20.500	22.000	22.500	65.000
Non cash expenses				
Depreciation	<u>2.000</u>	<u>2.000</u>	<u>2.000</u>	<u>6.000</u>
Total expenses	22.500	24.000	24.500	71.000

Country Store			
Cash Budget			
April-June 19X4			
	April	May	June
Beginning cash balance	\$9.000	\$8.000	\$8.000
Cash collections	62.000	73.000	86.000
Total cash available	71.000	81.000	94.000
Cash disbursement :			
Inventory purchases	40.650	48.300	49.350
Operating expenses	25.500	22.000	22.500
<u>Equipment purchases</u>	<u>19.750</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Dividends	0	0	4.000
Interest	0	179	154
Total disbursement	80.900	70.479	76.004
Minimum cash balance	8.000	8.000	8.000
Royal cash needed	88.900	78.479	84.004
Cash excess (deficit)	17.900	2.521	9.996
Financing :			
Borrowing	17.900	0	0
Repayment	0	(2.521)	(9.996)
Total cash from financing	17.900	(2.521)	(9.996)
Ending cash balance	\$8.000	\$8.000	\$8.000

Country Store				
Budgeted Income statement				
April-June 19X4				
	April	May	June	Total
Sales	\$70.000	\$85.000	90.000	\$245.000
Cost of goods sold	<u>42.000</u>	<u>51.000</u>	<u>54.000</u>	<u>147.000</u>
Gross Margin	28.000	34.000	36.000	98.000
Operating expenses :				
Salaries and wages	7.500	7.500	7.500	22.500
Frieght out	4.200	5.100	5.400	14.700
Advertising	6.000	6.000	6.000	18.000
Other expenses	2.800	3.400	3.600	9.800
Interes	0	179	154	333
Depreciation	<u>2.000</u>	<u>2.000</u>	<u>2.000</u>	<u>6000</u>
Total expenses	<u>22.500</u>	<u>24.179</u>	<u>24.654</u>	<u>71.333</u>
Net operating income	5.500	9.821	11.346	26.667

Country Store			
Budgeted Balance Sheet			
April-June 19X4			
	April	May	June
Assets			
Current assets			
Cash	8.000	8.000	8.000
Account Receivable	56.000	68.000	72.000
Inventory	15.300	16.200	9.000
Total currebt assets	79.300	92.200	89.000
Plant, less accumulated depreciation	<u>217.750</u>	<u>215.750</u>	<u>213.750</u>
Total assets	297.050	307.950	302.750
Liabilities and equipment			
Liabilities			
Account Payable	22.350	25.950	23.400
Notes Payable	<u>17.900</u>	<u>15.379</u>	<u>5.383</u>
Total liabilities	40.250	41.329	28.783
Stockholders equity			
Capital stock	180.000	180.000	180.000
Retained Earnings	<u>76.800</u>	<u>86.621</u>	<u>93.967</u>
Total Equities	<u>256.800</u>	<u>266.621</u>	<u>273.967</u>
Total Liabilities and Equities	297.050	307.950	302.750

VIII. APPENDIX: USE OF SPREADSHEETS FOR BUDGETING

Paenggunaan Speadsheet untuk anggaran merupakan menggunakan program excek dalam kompputer untuk mempercepat perhitungan dari anggaran yang akan dilakukan.

IX. PROBLEM AND SOLUTION

Perusahaan James menggambarkan anggaran penjualan untuk tiga bulan seperti dibawah ini

	Juni	Juli	Agustus
Penjualan kredit	\$1.800.000	\$1.920.000	2.040.000
Penjualan tunai	<u>240.000</u>	<u>250.000</u>	<u>250.000</u>
Total penjualan	2.040.000	2.170.000	2.300.000

Persediaan barang dinaikan harganya sebesar 25% sebelum dijual. Dan persediaan awal barang untuk setiap bulan adalah 30% dari harga pokok penjualan pada bulan itu.

Pilihlah jawaban yang benar untuk setiap soal dibawah ini.

1. harga pokok penjualan untuk bulan juni adalah sebesar:

- a. \$ 1.632.000 b. \$ 1.428.000 c. \$ 1.836.000 d. \$ 1.530.000 e. salah

2. barang yang harus dibeli pada bulan Juli sebagai antisipai adalah sebesar

- a. \$ 1.736.000 b. \$ 1.926.600 c. \$ 1.767.200 d. \$ 1.658.700 e. salah

Jaqaban:

	June	July	Agustus
Schedule c: purchases budget			
Desired ending inventory	530.800	552.000	0
Plus COGS	<u>1.632.000</u>	<u>1.736.000</u>	<u>1.840.000</u>
Total needed	2.163.800	2.288.000	1.840.000
Less beginning inventory	<u>489.600</u>	<u>520.800</u>	<u>552.000</u>
Purchases	1.673.200	1.767.300	2.392.000

1. haraga pokok penjualan untuk bulan juni sebesar \$ 1.632.000. $(100\%/120\% \times \text{Rp. } 2.040.000)$
2. barang yang harus dibeli pada bulan july sebagai antisipasi adalah sebesar \$ 1.767.200 $((30\% \times 100\%/120\% \times \text{Rp. } 2.3000.000) + (100\%/120\% \times \text{Rp. } 2.170.000) - (30\% \times 100\%/120\% \times \text{Rp. } 2.170.000))$