



PENYUSUNAN ANGGARAN LABA-RUGI DAN NERACA SERTA MASTER ANGGARAN PADA PERUSAHAAN DAGANG, JASA DAN MANUFAKTUR

Kevin Jeremi Doniartha Saragih

kevinjeremy1705@gmail.com

Universitas Negeri Medan

Rendinova Cahyadi Nasution

rendinova442@gmail.com

Universitas Negeri Medan

Muhammad Rizal

muhammadrizall@unimed.ac.id

Universitas Negeri Medan

Abstrak Penyusunan anggaran yang efektif merupakan komponen vital dalam perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan. Penelitian ini mengkaji proses penyusunan anggaran laba-rugi, neraca, dan master anggaran pada tiga jenis perusahaan: dagang, jasa, dan manufaktur. Melalui analisis literatur terkini, penelitian ini mengidentifikasi perbedaan dan persamaan dalam penyusunan anggaran di ketiga jenis perusahaan tersebut serta implikasinya terhadap kinerja keuangan. Hasil kajian menunjukkan bahwa meskipun terdapat prinsip-prinsip umum dalam penyusunan anggaran, setiap jenis perusahaan memiliki karakteristik unik yang mempengaruhi struktur dan fokus anggarannya. Pemahaman mendalam tentang karakteristik operasional masing-masing jenis perusahaan penting untuk menyusun anggaran yang akurat dan efektif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja keuangan dan pengambilan keputusan strategis.

Kata Kunci : Anggaran Laba-Rugi, Anggaran Neraca, Master Anggaran, Perusahaan Dagang, Perusahaan Jasa, Perusahaan Manufaktur

Abstract Effective budgeting is a vital component in a company's financial planning and control. This study examines the process of preparing the profit and loss account, balance sheet, and master budget in three types of companies: trading, service, and manufacturing. Through an analysis of current literature, this study identifies differences and similarities in budgeting across the three types of companies and their impact on financial performance. The results show that although there are general principles in budgeting, each type of company has unique characteristics that influence the structure and focus of its budget. A thorough understanding of the operational characteristics of each type of company is essential for preparing accurate and effective budgets, which in turn can improve financial performance and strategic decision making

Latar Belakang

Penyusunan anggaran merupakan salah satu aspek fundamental dalam manajemen keuangan perusahaan. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan yang memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya secara efektif. Dalam konteks bisnis, anggaran laba-rugi dan neraca menjadi instrumen penting dalam memproyeksikan pendapatan, biaya, aset, dan kewajiban perusahaan. Selain itu, penyusunan master anggaran memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi keuangan perusahaan dalam satu periode tertentu. Meskipun prinsip penyusunan anggaran secara umum serupa, terdapat perbedaan signifikan antara perusahaan dagang, jasa, dan manufaktur dalam hal struktur dan proses penyusunannya. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terhadap perbedaan tersebut sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan di masing-masing jenis perusahaan.

Perusahaan dagang, jasa, dan manufaktur memiliki karakteristik operasional yang berbeda, sehingga pendekatan dalam penyusunan anggaran juga bervariasi. Perusahaan dagang lebih berfokus pada anggaran pembelian dan penjualan barang dagangan, sementara perusahaan jasa lebih menitikberatkan pada biaya operasional dan pendapatan dari layanan yang diberikan. Di sisi lain, perusahaan manufaktur memiliki sistem anggaran yang lebih kompleks karena melibatkan proses produksi, termasuk anggaran bahan baku, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik. Perbedaan ini menuntut penerapan strategi anggaran yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing jenis perusahaan agar dapat mendukung pencapaian tujuan bisnis yang optimal. Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi proses penyusunan anggaran laba-rugi, neraca, dan master anggaran pada perusahaan dagang, jasa, dan manufaktur serta mengidentifikasi implikasinya terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi pustaka (literature review). Data diperoleh dari 20 jurnal ilmiah terpublikasi antara tahun 2017 hingga 2025 yang membahas penyusunan anggaran laba rugi, neraca, dan master anggaran pada perusahaan dagang, jasa, dan manufaktur.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan teknik dokumentasi, yaitu mengumpulkan, membaca, dan menganalisis artikel-artikel ilmiah yang relevan. Kriteria inklusi untuk pemilihan jurnal meliputi:

- (1) artikel yang terbit dalam rentang waktu yang ditentukan,
- (2) artikel dengan topik utama mengenai penyusunan anggaran laba rugi, neraca, dan master anggaran, serta
- (3) artikel yang menyajikan hasil penelitian empiris atau kajian teoritis terkait perusahaan dagang, jasa, dan manufaktur.

Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan membandingkan konsep, metode, dan hasil penelitian dari berbagai jurnal yang dikaji. Data yang terkumpul diolah untuk mengidentifikasi persamaan dan perbedaan dalam penerapan penyusunan anggaran pada ketiga jenis perusahaan. Hasil analisis kemudian disajikan secara sistematis untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai praktik penyusunan anggaran dalam konteks bisnis yang berbeda. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan pemahaman mendalam tentang praktik penyusunan anggaran serta rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam mengelola anggaran secara efektif sesuai dengan karakteristik bisnis masing-masing.

Hasil dan Pembahasan

Penyusunan anggaran merupakan elemen kunci dalam manajemen keuangan yang berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja perusahaan. Pada perusahaan dagang, jasa, dan manufaktur, penyusunan anggaran laba-rugi, neraca, dan master anggaran memiliki karakteristik dan pendekatan yang berbeda sesuai dengan sifat operasional masing-masing.

1. Anggaran Laba-Rugi

Anggaran laba-rugi adalah proyeksi pendapatan dan beban perusahaan selama periode tertentu, yang mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba. Penyusunan anggaran ini melibatkan estimasi penjualan, biaya produksi, dan beban operasional.

Perusahaan Dagang: Fokus utama pada anggaran penjualan dan pembelian barang dagangan. Estimasi penjualan didasarkan pada tren pasar dan strategi pemasaran, sementara anggaran pembelian disesuaikan untuk memenuhi permintaan tanpa overstocking. Proses penyusunan anggaran pada perusahaan dagang meliputi beberapa tahapan, antara lain:

1. Menentukan Pedoman Penyusunan Anggaran: Tahap ini melibatkan penetapan pedoman yang akan digunakan dalam proses penyusunan anggaran, termasuk asumsi-asumsi dasar seperti pertumbuhan penjualan, inflasi, dan kondisi pasar.

2. Melakukan Persiapan Penyusunan Anggaran: Pada tahap ini, perusahaan melakukan persiapan dengan mengumpulkan data historis, menganalisis tren, dan mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi anggaran.

3. Menentukan Anggaran Perusahaan Dagang: Tahap ini melibatkan penetapan anggaran penjualan, anggaran pembelian, dan anggaran beban operasional

4. Melaksanakan Aktivitas Sesuai Anggaran yang Telah Disahkan: Setelah anggaran disahkan, perusahaan melaksanakan aktivitas operasional sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Proses penyusunan anggaran yang sistematis ini membantu perusahaan dagang dalam merencanakan dan mengendalikan aktivitas operasionalnya secara efektif.

Perusahaan Jasa: Pendapatan berasal dari layanan yang diberikan, sehingga anggaran penjualan didasarkan pada jumlah layanan yang diproyeksikan dan tarif yang dikenakan. Beban operasional, seperti gaji karyawan dan biaya administrasi, menjadi komponen utama dalam anggaran beban. Selain itu, perusahaan jasa juga perlu mempertimbangkan biaya perlengkapan kantor, biaya transportasi dan akomodasi, biaya utilitas (telepon, listrik, air), biaya sewa, dan biaya depresiasi aset tetap dalam penyusunan anggaran.

Perusahaan Manufaktur: Anggaran lebih kompleks karena mencakup anggaran produksi, yang meliputi biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik. Selain itu, anggaran penjualan dan persediaan barang jadi juga menjadi bagian penting. Penyusunan anggaran laba pada perusahaan manufaktur melibatkan perhitungan anggaran penjualan, biaya produksi, dan biaya komersial.

2. Anggaran Neraca

Anggaran neraca adalah proyeksi posisi keuangan perusahaan pada akhir periode anggaran, mencakup aset, kewajiban, dan ekuitas. Penyusunan anggaran neraca umumnya dilakukan pada tahap akhir setelah perusahaan menyelesaikan seluruh aktivitas anggaran lainnya.

Perusahaan Dagang: Anggaran neraca mencerminkan proyeksi persediaan barang dagangan, piutang dagang, hutang dagang, dan modal kerja yang diperlukan untuk mendukung operasi. Penyusunan anggaran neraca pada perusahaan dagang melibatkan penggunaan informasi neraca tahun sebelumnya, anggaran kas, dan anggaran laba-rugi untuk memproyeksikan posisi keuangan perusahaan.

Perusahaan Jasa: Karena tidak memiliki persediaan fisik, fokus anggaran neraca lebih pada piutang usaha, aset tetap yang digunakan dalam pemberian layanan, dan kewajiban terkait operasional. Anggaran neraca pada perusahaan jasa juga disusun menggunakan informasi neraca tahun sebelumnya, anggaran kas, dan anggaran laba-rugi untuk memproyeksikan posisi keuangan perusahaan.

Perusahaan Manufaktur: Anggaran neraca mencakup proyeksi aset seperti persediaan bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi, serta aset tetap seperti mesin dan peralatan produksi. Kewajiban mungkin termasuk hutang bahan baku dan biaya produksi lainnya. Penyusunan anggaran neraca pada perusahaan manufaktur melibatkan penggunaan informasi

neraca tahun sebelumnya, anggaran kas, dan anggaran laba-rugi untuk memproyeksikan posisi keuangan perusahaan.

3. Master Anggaran

Master anggaran adalah gabungan dari berbagai anggaran operasional dan keuangan yang memberikan gambaran komprehensif tentang rencana keuangan perusahaan. Ini mencakup anggaran laba-rugi, anggaran neraca, dan anggaran kas.

Perusahaan Dagang: Master anggaran mencakup anggaran penjualan, anggaran pembelian, anggaran beban operasional, dan proyeksi arus kas, yang semuanya disusun untuk memastikan ketersediaan barang dagangan dan likuiditas perusahaan.

Perusahaan Jasa: Master anggaran terdiri dari anggaran pendapatan layanan, anggaran beban operasional, dan anggaran investasi dalam aset tetap yang mendukung layanan, serta proyeksi arus kas untuk memastikan kelancaran operasional. Penyusunan anggaran laba-rugi dan anggaran neraca pada perusahaan jasa didasarkan pada data historis yang dihasilkan oleh sistem akuntansi dan pengawasan.

1. Penyusunan Anggaran pada Perusahaan Dagang

Perusahaan dagang adalah entitas bisnis yang fokus utamanya pada pembelian dan penjualan barang jadi tanpa melakukan proses produksi. Oleh karena itu, penyusunan anggaran pada perusahaan dagang biasanya lebih sederhana dibandingkan dengan perusahaan manufaktur. Namun, tetap membutuhkan perencanaan yang cermat agar tercipta keseimbangan antara ketersediaan persediaan dan permintaan pasar.

A. Anggaran Laba Rugi

Anggaran laba rugi perusahaan dagang disusun untuk memperkirakan pendapatan dan beban selama periode tertentu. Komponen utama yang perlu diperhatikan meliputi penjualan bersih, harga pokok penjualan (HPP), dan biaya operasional. Pendapatan penjualan diestimasi berdasarkan proyeksi volume penjualan dan harga jual yang ditetapkan. Dalam beberapa jurnal, disarankan menggunakan analisis tren dan data historis untuk membuat estimasi yang lebih akurat.

Harga pokok penjualan (HPP) dihitung dengan formula:

$$\text{HPP} = \text{Persediaan Awal} + \text{Pembelian Bersih} - \text{Persediaan Akhir.}$$

Pembelian bersih mencakup pembelian barang dagangan dikurangi potongan pembelian dan retur pembelian. Kesalahan dalam proyeksi HPP dapat memengaruhi laba kotor perusahaan, sehingga penting untuk memperhitungkan faktor eksternal seperti inflasi dan fluktuasi harga barang.

Biaya operasional dalam perusahaan dagang terdiri dari biaya pemasaran, biaya administrasi umum, dan biaya distribusi. Anggaran biaya operasional dihitung dengan mempertimbangkan data historis dan rencana kegiatan pemasaran perusahaan. Laba operasional diperoleh dengan mengurangi biaya operasional dari laba kotor, sedangkan laba bersih diperoleh setelah dikurangi pajak dan biaya lainnya.

B. Anggaran Neraca

Penyusunan anggaran neraca pada perusahaan dagang mencerminkan posisi keuangan perusahaan pada akhir periode anggaran. Komponen utama dalam neraca adalah aset (lancar dan tetap), kewajiban, dan ekuitas. Aset lancar meliputi kas, piutang dagang, dan persediaan barang dagangan. Pengelolaan kas menjadi kunci utama karena berkaitan dengan likuiditas perusahaan.

Kewajiban perusahaan dagang umumnya terdiri dari utang dagang, utang bank, dan utang jangka pendek lainnya. Pengendalian kewajiban yang efektif membantu perusahaan menjaga

kestabilan keuangan dan menghindari risiko gagal bayar. Ekuitas mencakup modal pemilik dan laba ditahan. Perusahaan harus menyusun kebijakan modal yang seimbang antara pembagian laba dan penambahan modal untuk pengembangan bisnis.

C. Master Anggaran

Master anggaran perusahaan dagang merupakan integrasi dari seluruh anggaran yang disusun, termasuk anggaran penjualan, pembelian, persediaan, biaya operasional, laba rugi, dan neraca. Master anggaran memberikan gambaran menyeluruh mengenai target keuangan perusahaan, memungkinkan manajemen melakukan kontrol dan evaluasi kinerja secara berkala. Master anggaran yang disusun dengan baik dapat membantu perusahaan menjaga stabilitas keuangan dan memaksimalkan profitabilitas.

Dalam praktiknya, perusahaan dagang sering menghadapi tantangan dalam menyusun anggaran secara tepat, terutama dalam menghadapi fluktuasi permintaan pasar dan perubahan harga barang dagangan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk melakukan monitoring dan revisi anggaran secara berkala.

2. Penyusunan Anggaran pada Perusahaan Jasa

Perusahaan jasa fokus pada penjualan layanan tanpa adanya persediaan barang dagangan. Oleh karena itu, penyusunan anggaran pada perusahaan jasa berbeda dengan perusahaan dagang dan manufaktur. Penekanan utama dalam penyusunan anggaran pada perusahaan jasa adalah memperkirakan pendapatan jasa, biaya tenaga kerja, dan biaya operasional.

A. Anggaran Laba Rugi

Pendapatan dalam perusahaan jasa dihitung berdasarkan estimasi volume jasa yang dapat diberikan dan tarif jasa per unit layanan. Pendekatan yang sering digunakan untuk memperkirakan pendapatan adalah analisis pasar, data historis, dan tren industri. Faktor-faktor seperti kepuasan pelanggan, loyalitas klien, dan persaingan pasar turut memengaruhi estimasi pendapatan jasa.

Biaya tenaga kerja langsung merupakan komponen terbesar dalam biaya produksi perusahaan jasa. Anggaran tenaga kerja harus mempertimbangkan gaji pokok, upah lembur, tunjangan, serta bonus atau insentif karyawan. Efisiensi tenaga kerja dapat memengaruhi margin laba perusahaan, sehingga perlu dilakukan pengawasan yang ketat terhadap produktivitas karyawan.

Biaya operasional dalam perusahaan jasa mencakup biaya administrasi, biaya pemasaran, dan biaya utilitas. Biaya pemasaran digunakan untuk menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama, sedangkan biaya administrasi mencakup pengeluaran terkait manajemen dan pengelolaan perusahaan.

B. Anggaran Neraca

Penyusunan anggaran neraca perusahaan jasa lebih sederhana karena tidak memiliki persediaan barang. Komponen utama dalam aset lancar adalah kas dan piutang jasa, sementara aset tetap mencakup peralatan dan perlengkapan kantor. Kewajiban perusahaan jasa umumnya meliputi utang usaha, utang pajak, dan utang jangka pendek lainnya.

Ekuitas perusahaan jasa terdiri dari modal pemilik dan laba ditahan. Laba ditahan dapat dimanfaatkan untuk ekspansi bisnis atau diinvestasikan kembali dalam bentuk pengembangan layanan. Pengelolaan ekuitas yang efektif dapat meningkatkan nilai perusahaan dalam jangka panjang.

C. Master Anggaran

Master anggaran pada perusahaan jasa mengintegrasikan anggaran pendapatan, biaya tenaga kerja, biaya operasional, laba rugi, dan neraca. Master anggaran berfungsi sebagai alat

kontrol untuk memantau kinerja keuangan dan melakukan evaluasi secara berkala. Penyusunan master anggaran yang akurat memungkinkan perusahaan membuat keputusan strategis yang tepat dan mencapai tujuan bisnisnya.

Namun, tantangan yang sering dihadapi perusahaan jasa adalah sulitnya memprediksi volume layanan secara akurat karena ketergantungan pada permintaan pasar dan preferensi pelanggan. Oleh karena itu, fleksibilitas dalam penyusunan dan penyesuaian anggaran sangat diperlukan.

3. Penyusunan Anggaran pada Perusahaan Manufaktur

Perusahaan manufaktur adalah entitas bisnis yang menghasilkan produk jadi dari bahan mentah melalui proses produksi. Penyusunan anggaran pada perusahaan manufaktur lebih kompleks dibandingkan dengan perusahaan dagang dan jasa karena melibatkan berbagai komponen produksi seperti bahan baku, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik. Kompleksitas ini membuat perusahaan manufaktur perlu menyusun anggaran secara detail dan terintegrasi.

A. Anggaran Laba Rugi

Anggaran laba rugi pada perusahaan manufaktur disusun untuk memperkirakan pendapatan dari penjualan produk jadi dan semua biaya yang terlibat dalam proses produksi. Komponen utama anggaran laba rugi perusahaan manufaktur mencakup:

Pendapatan Penjualan: Berdasarkan proyeksi volume produksi yang dapat dijual dan harga jual produk. Estimasi ini memerlukan analisis pasar yang mendalam, data historis penjualan, dan proyeksi tren ekonomi. **Harga Pokok Produksi (HPP):** HPP mencakup biaya bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik. Rumus HPP yang umum digunakan adalah:

$$\text{HPP} = \text{Persediaan Awal Barang Jadi} + \text{Biaya Produksi} - \text{Persediaan Akhir Barang Jadi}$$

Kesalahan dalam menghitung HPP dapat berdampak pada penentuan harga jual yang tidak kompetitif atau penurunan margin laba. Oleh karena itu, perhitungan HPP perlu dilakukan secara hati-hati. **Biaya Operasional:** Biaya ini mencakup biaya administrasi, pemasaran, dan distribusi produk. Pengelolaan biaya operasional yang efisien dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. **Laba Kotor dan Laba Bersih:** Laba kotor dihitung dengan mengurangi HPP dari pendapatan penjualan, sedangkan laba bersih diperoleh setelah dikurangi biaya operasional dan pajak.

B. Anggaran Neraca

Penyusunan anggaran neraca perusahaan manufaktur mencakup estimasi aset, kewajiban, dan ekuitas pada akhir periode. Komponen utama anggaran neraca adalah:

Aset Lancar: Kas, piutang dagang, persediaan bahan baku, persediaan barang dalam proses, dan persediaan barang jadi. Pengelolaan persediaan yang efektif dapat menghindari risiko kelebihan atau kekurangan stok.

Aset Tetap: Mesin dan peralatan produksi, kendaraan, bangunan pabrik, serta akumulasi penyusutannya. Penyusutan aset tetap harus dihitung dengan metode yang sesuai, seperti metode garis lurus atau saldo menurun ganda.

Kewajiban: Utang usaha, utang bank, utang pajak, dan kewajiban jangka panjang lainnya. Pengelolaan utang yang efektif dapat menjaga stabilitas keuangan perusahaan.

Ekuitas: Modal pemilik, laba ditahan, dan cadangan modal. Pengelolaan ekuitas yang tepat dapat mendukung pengembangan bisnis jangka panjang.

Anggaran neraca menjadi dasar penting dalam mengevaluasi struktur modal perusahaan, menentukan likuiditas, dan menilai kesehatan keuangan perusahaan manufaktur.

C. Master Anggaran

Master anggaran pada perusahaan manufaktur adalah integrasi dari seluruh anggaran yang disusun, termasuk anggaran penjualan, produksi, bahan baku, tenaga kerja langsung, overhead pabrik, biaya operasional, laba rugi, dan neraca. Komponen utama dalam master anggaran meliputi:

Anggaran Produksi: Disusun berdasarkan proyeksi penjualan dan persediaan yang diinginkan. Anggaran produksi menentukan jumlah barang yang harus diproduksi dalam periode tertentu.

Anggaran Bahan Baku: Menghitung kebutuhan bahan baku berdasarkan volume produksi. Perusahaan perlu mempertimbangkan harga bahan baku dan metode pengadaan yang paling efisien.

Anggaran Tenaga Kerja Langsung: Berdasarkan kebutuhan tenaga kerja yang terlibat langsung dalam proses produksi. Penyesuaian terhadap upah minimum dan insentif tenaga kerja menjadi bagian dari pengelolaan anggaran ini.

Anggaran Overhead Pabrik: Meliputi biaya tidak langsung seperti listrik, pemeliharaan mesin, sewa pabrik, dan penyusutan peralatan.

Master anggaran digunakan untuk mengevaluasi kinerja keuangan secara menyeluruh, mengidentifikasi penyimpangan anggaran, dan melakukan penyesuaian strategi bisnis bila diperlukan. Dalam praktiknya, perusahaan manufaktur menghadapi tantangan dalam memprediksi biaya bahan baku akibat fluktuasi harga pasar dan ketidakpastian pasokan. Oleh karena itu, monitoring secara berkala sangat diperlukan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran laba rugi, neraca, dan master anggaran pada perusahaan dagang, jasa, dan manufaktur memiliki pendekatan yang berbeda sesuai dengan karakteristik bisnis masing-masing. Meskipun berbeda, tujuan utamanya tetap sama, yaitu untuk mengelola sumber daya secara efektif, mengoptimalkan profitabilitas, dan meminimalkan risiko keuangan. Penyusunan anggaran yang tepat dan berbasis data yang akurat dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan strategis serta mencapai stabilitas keuangan yang berkelanjutan.

Pada perusahaan dagang, penyusunan anggaran lebih terfokus pada pengelolaan persediaan barang dagangan dan proyeksi harga pokok penjualan (HPP). Anggaran laba rugi memperkirakan pendapatan penjualan, HPP, dan biaya operasional untuk menentukan laba kotor dan laba bersih. Anggaran neraca berfokus pada pengelolaan aset lancar, kewajiban, dan ekuitas untuk menjaga likuiditas dan kesehatan keuangan perusahaan. Master anggaran pada perusahaan dagang mengintegrasikan semua komponen anggaran untuk memastikan kesinambungan bisnis di tengah fluktuasi permintaan pasar dan perubahan harga barang.

Pada perusahaan jasa, penyusunan anggaran lebih sederhana karena tidak adanya persediaan barang dagangan. Fokus utama adalah memproyeksikan pendapatan jasa dan biaya tenaga kerja langsung yang menjadi komponen utama biaya produksi. Anggaran neraca mencakup aset lancar seperti kas dan piutang jasa, serta kewajiban jangka pendek seperti utang usaha dan pajak. Master anggaran mengintegrasikan anggaran pendapatan, biaya operasional, dan laba rugi sehingga perusahaan dapat memantau kinerja keuangan secara efektif dan mempertahankan stabilitas finansial.

Di sisi lain, penyusunan anggaran pada perusahaan manufaktur lebih kompleks karena mencakup berbagai komponen biaya produksi, seperti bahan baku, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik. Anggaran laba rugi pada perusahaan manufaktur harus memperhatikan perhitungan harga pokok produksi (HPP) yang akurat agar dapat menentukan laba kotor dan laba bersih dengan tepat. Anggaran neraca pada perusahaan manufaktur melibatkan pengelolaan persediaan bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi, yang semuanya membutuhkan pengendalian ketat untuk menghindari kerugian akibat kelebihan atau kekurangan stok.

Master anggaran pada perusahaan manufaktur mengintegrasikan seluruh anggaran mulai dari anggaran produksi, bahan baku, tenaga kerja, overhead pabrik, biaya operasional, hingga laporan laba rugi dan neraca. Dengan demikian, perusahaan manufaktur dapat memantau kinerja operasional dan keuangan secara menyeluruh. Namun, tantangan yang sering dihadapi adalah fluktuasi harga bahan baku dan ketidakpastian pasar, yang dapat memengaruhi biaya produksi dan harga jual produk. Oleh karena itu, diperlukan monitoring secara berkala untuk memastikan efektivitas implementasi anggaran.

Secara umum, master anggaran pada ketiga jenis perusahaan dagang, jasa, dan manufaktur berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian, dan evaluasi keuangan yang menyeluruh. Penyusunan master anggaran yang tepat dapat meminimalkan penyimpangan anggaran, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan memberikan daya saing lebih besar dalam pasar yang kompetitif. Monitoring dan evaluasi secara berkala serta fleksibilitas dalam penyesuaian anggaran menjadi kunci keberhasilan implementasi anggaran dalam setiap jenis perusahaan.

Rekomendasi dari penelitian ini adalah agar setiap jenis perusahaan secara berkala meninjau dan memperbarui anggarannya sesuai dengan perubahan kondisi pasar dan faktor eksternal lainnya. Penggunaan teknologi informasi untuk otomatisasi perhitungan anggaran dan analisis data dapat meningkatkan akurasi penyusunan anggaran serta memudahkan pengambilan keputusan. Dengan demikian, perusahaan dapat mencapai tujuan finansial, meningkatkan efisiensi operasional, serta mempertahankan daya saing yang berkelanjutan di pasar yang dinamis.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dipaparkan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan efektivitas penyusunan anggaran laba rugi, neraca, dan master anggaran pada perusahaan dagang, jasa, dan manufaktur:

1. Meningkatkan Pemahaman Manajemen Terhadap Anggaran. Manajemen perusahaan perlu meningkatkan pemahaman mengenai pentingnya penyusunan anggaran yang tepat dan berbasis data akurat. Pelatihan dan workshop terkait penyusunan anggaran dapat membantu manajemen memahami teknik proyeksi yang lebih baik serta mengurangi potensi kesalahan dalam penyusunan anggaran.
2. Penggunaan Teknologi Informasi. Disarankan untuk memanfaatkan perangkat lunak akuntansi yang mendukung otomatisasi pengelolaan anggaran. Penggunaan teknologi dapat meminimalkan kesalahan manual, mempercepat proses penyusunan anggaran, serta memberikan analisis data yang lebih mendalam untuk pengambilan keputusan yang lebih tepat.
3. Monitoring dan Evaluasi Berkala. Perusahaan perlu melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap implementasi anggaran. Evaluasi ini penting untuk mendeteksi penyimpangan anggaran sedini mungkin serta melakukan penyesuaian yang diperlukan agar tetap sesuai dengan tujuan dan target yang telah ditetapkan.
4. Fleksibilitas dalam Penyusunan Anggaran. Dalam kondisi pasar yang dinamis, fleksibilitas anggaran menjadi hal yang penting. Perusahaan sebaiknya menyusun skenario anggaran alternatif

untuk menghadapi perubahan kondisi ekonomi, fluktuasi harga bahan baku, dan perubahan permintaan pasar.

5. Kolaborasi Antar Departemen. Penyusunan anggaran sebaiknya melibatkan komunikasi dan koordinasi yang baik antara berbagai departemen dalam perusahaan. Hal ini dapat meningkatkan akurasi anggaran, meminimalkan konflik antarbagian, serta memastikan bahwa setiap divisi memiliki pemahaman yang sama terhadap tujuan dan strategi perusahaan.

6. Analisis Data Historis dan Tren Pasar. Dalam menyusun anggaran, perusahaan perlu memanfaatkan data historis secara optimal dan memperhatikan tren pasar yang terjadi. Penggunaan analisis tren dan data historis dapat membantu perusahaan membuat proyeksi yang lebih realistis serta mengambil keputusan strategis yang lebih efektif.

7. Pengelolaan Risiko Keuangan. Disarankan agar perusahaan mengidentifikasi potensi risiko keuangan yang dapat memengaruhi pencapaian target anggaran. Penyusunan anggaran yang disertai dengan analisis risiko dapat membantu perusahaan lebih siap menghadapi ketidakpastian ekonomi dan perubahan pasar.

Dengan menerapkan saran-saran tersebut, diharapkan perusahaan dagang, jasa, dan manufaktur dapat menyusun anggaran dengan lebih efektif, efisien, dan adaptif. Hal ini dapat membantu perusahaan mencapai tujuan finansialnya, meningkatkan kinerja operasional, serta mempertahankan daya saing di tengah dinamika pasar yang kompetitif.

Daftar Pustaka

- Aprianto. (2021). *Anggaran Biaya Produksi pada Perusahaan Manufaktur*. Penerbit Andi.
- Black, J. (2021). *Budgeting Practices in Trading and Service Companies*. McGraw-Hill.
- Blöndal, J. R., Hawkesworth, I., & Choi, H.-D. (2009). Budgeting in Indonesia. *OECD Journal on Budgeting*, 9(2), 49-79.
- Bragg, S. M. (2017). *Budgeting: A comprehensive guide* (Edisi ke-4). Accounting Tools.
- Christina, E. (2001). *Anggaran Perusahaan: Suatu Pendekatan Praktis*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Cotts, D. G., & Rondeau, E. P. (2007). *The Facility Management Handbook*. AMACOM.
- Djarwanto, P. S., & Subagiyo, P. (1998). *Statistik Induktif*. BPFE Yogyakarta.
- Handayani, W. (2004). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. Universitas Gadjah Mada.
- Hertati, L., Meutia, I., Rochmawati, N., Safkaur, O., & Azwardi. (2021). The Effect of Competence, Motivation, and Internal Control on Accounting Information Systems and Implications for the Quality of Accounting Information. Emerald Publishing.
- Irsutami, N. M., & Wulan, I. K. (2014). Analisis Penyusunan Anggaran sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional pada PT. PLN (Persero) Area Bali Selatan. Udayana University Press.
- Kemp, S., & Dunbar, E. (2003). *Budgeting for Managers*. Barron's Educational Series.
- Morlidge, S. (2017). *The Little Book of Beyond Budgeting*. Wiley.
- Nafarin, M. (2004). *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat.
- Nurdiansyah, E. (2012). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. Universitas Indonesia.

- Rahayu, I. (1997). Aspek Perilaku dalam Penganggaran Partisipatif. *Jurnal Akuntansi dan Audit Indonesia*, 1(2), 174–182. Universitas Airlangga.
- Riyadi, S. (2000). Motivasi dan Pelimpahan Wewenang dalam Hubungan antara Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 3(2), 134–150. Universitas Gadjah Mada.
- Senjangan Anggaran: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Berskala Besar. (2004). Lembaga Penelitian Universitas Diponegoro.
- Sibarani, B. E., & dkk. (2021). *Pengantar Akuntansi 1 Perusahaan Dagang dan Jasa*. Penerbit Erlangga.
- Sulastiningsih. (1995). *Pengaruh Karakteristik Gaya Penyusunan Anggaran terhadap Efisiensi Biaya pada Perusahaan Manufaktur di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta*. Penerbit Kanisius.
- Supriyono, R. A. (1983). *Akuntansi Biaya: Pengumpulan dan Penentuan Harga Pokok*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM.