

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Manajemen Keuangan**

##### **4.1.1 Pengertian Manajemen Keuangan**

Menurut Sartono, istilah manajemen keuangan didefinisikan sebagai manajemen dana yang baik, berkaitan dengan pengalokasian dana didalam berbagai macam bentuk investasi atau pembelanjaan dengan efisien.

Menurut Irfan Fahmi, Manajemen keuangan adalah gabungan dari ilmu serta seni yang menelaah, memeriksa dan menganalisis bagaimana seorang manajer keuangan dapat memakai semua sumber daya perusahaan untuk mendapatkan dana, mengolah dana, dan membagi dana dengan tujuan agar bisa memberi keuntungan atau kemakmuran untuk pemegang saham dan sustainability (berkelanjutan) usaha perusahaan.

Menurut Darsono, Manajemen Keuangan adalah kegiatan pemilik dan meminjam perusahaan sebagai perantara agar dapat memperoleh sumber modal yang semurah murahnya dan memakainya dengan seefektif, seefisien, dan seekonomis mungkin agar mendapatkan keuntungan yang maksimal.

Dari beberapa definisi diatas bisa disimpulkan bahwa, Manajemen keuangan yaitu kegiatan perencanaan perusahaan yang terkait dengan bagaimana cara

memperoleh dana serta mengelola semua aset yang dimiliki perusahaan untuk menggapai tujuan perusahaan.

#### **4.1.2 Tujuan Manajemen Keuangan**

Tujuan dari manajemen keuangan yaitu untuk memastikan adanya dana yang teratur dan mencukupi untuk suatu masalah keuangan serta memastikan pengembalian yang mencukupi kepada para pemegang saham yang akan bergantung pada kapasitas penghasilan, harga pasar, ekspektasi pelanggan.

#### **4.1.3 Fungsi Manajemen Keuangan**

Fungsi manajemen keuangan ialah terdiri dari 3 keputusan yang harus dilaksanakan oleh setiap perusahaan:

1. Keputusan investasi
2. Keputusan pendanaan
3. Keputusan deviden

Masing-masing dari keputusan tersebut harus mengarah pada tujuan perusahaan. Perpaduan dari ketiganya dapat memaksimalkan nilai perusahaan.

## **4.2 Tinjauan Prosedur**

### **4.2.1 Pengertian Prosedur**

Prosedur merupakan langkah-langkah (atau pelaksanaan pekerjaan), dimana pekerjaan tersebut dilakukan, berkaitan dengan apa yang dilaksanakan, bagaimana cara pelaksanaannya, siapa yang melaksanakannya.

Dari pengertian prosedur diatas bisa diketahui bahwa didalam suatu prosedut akan tertulis bagaimana cara setiap pekerjaan dilaksanakan, berhubungan dengan apa pekerjaan itu, dan oleh siapa orang yang melaksanakannya harus. Hal itu sangatlah wajar dilakukan karena suatu prosedur yang telah ditetapkan tentunya mempunyai tujuan agar dapat memudahkan kita dalam menjalankan suatu kegiatan.

## **4.3 Tinjauan Anggaran**

### **4.3.1 Pengertian Anggaran**

Menurut Adisaputro dan Asri Herlianto (2011:2), anggaran adalah implementasi dari kewajiban manajemen dalam merencanakan, mengkoordinasi dan mengawasi berdasarkan strategi yang formal dan terstruktur. Umumnya anggaran dapat memberikan manfaat seperti memperkuat kerja sama karyawan, merealisasikan rancangan kerja dan juga dapat membangun keselarasan jika anggaran terlaksana dengan baik.

Menurut Samryn, Anggaran merupakan sebuah pernyataan kauntitatif dalam sebuah rencana kegiatan dan menjadi suatu alat bantu untuk mengkoordinasikan dan

mengaplikasikannya. Dilihat dari cakupannya kemudian terdapat master buget dan subsidiary budget. Anggaran induk adalah ikhtisar yang menjelaskan semua tahapan rencana perusahaan dan sasaran di masadepan. Anggaran ini mencakup target penjualan, distribusi, produksi dan kegiatan keuangan hingga semuanya berakhir pada proyeksi laporan laba bersih, proyek arus kas, dan proyek neraca.

Sedangkan Garisson dan Noreen mendefinisikan anggaran sebagai rencana terperinci tentang penerimaan dan pemakaian sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya untuk satu periode tertentu.

Dapat disimpulkan dari pengertian diatas bahwa sebuah anggaran mempunyai empat unsur yaitu:

1. Rencana adalah suatu penentuan awal tentang aktivitas yang nantinya dilaksanakan di masa yang akan datang. Dengan adanya rencana itu artinya ada sebuah panduan untuk apa yang nantinya dilaksanakan hingga perusahaan dapat lebih teratur untuk menuju tujuan yang ditentukan.
2. Mencakup semua aktivitas perusahaan yaitu meliputi pekerjaan yang nantinya dilaksanakan oleh seluruh unit yang ada didalam perusahaan. Secara umum perusahaan melingkupi 5 kelompok yaitu, keuangan, pemasaran, administrasi, produksi, dan personalia.
3. Dinyatakan dalam satuan moneter ialah satuan yang berfungsi diindonesia adalah Rupiah. Ini dikarenakan mengingat setiap perusahaan memakai unit moneter yang berbeda, ibaratkan material memakai satuan berat (kilogram) dan satuan

panjang (meter). Dengan unit moneter dapat disama ratakan seluruh satuan unit tersebut, memungkinkan untuk dijumlahkan, dibandingkan dan dianalisis.

4. Jangka waktu tertentu yang akan datang menunjukkan bahwa anggaran berperan dimasa yang akan datang. Oleh sebab itu, hal yang ada didalam anggaran adalah kemungkinan tentang apa yang dapat terjadi dimasa yang akan datang serta apa yang harus dilakukan nantinya.

Pada Perum DAMRI Cabang Bandung anggaran berfungsi sebagai patokan bagi manajemen dan sebagai pedoman dasar untuk dapat melaksanakan aktivitas operasional. Disetiap akhir masa anggaran Perum DAMRI Cabang Bandung akan melakukan audit agar dapat mengetahui sejauh mana anggaran terealisasi guna sebagai pedoman dalam aktivitas yang nantinya berlangsung ditahun anggaran dimasa yang akan datang.

#### **4.3.2 Fungsi Anggaran**

Sudah diketahui bahwa anggaran adalah sistem yang dapat bermanfaat bagi perusahaan dan memiliki berbagai fungsi, secara umum fungsinya meliputi perencanaan, mengawasi, mengarahkan, dan mengorganisasi. Menurut Herlianto (2011:5-6), fungsi anggaran adalah sebagai berikut:

#### a. Fungsi Perencanaan

Salah satu fungsi yang paling mendasar dalam pelaksanaan kegiatan manajemen adalah perencanaan. Perencanaan mencakup langkah dalam memilih, menggabungkan data-data dan membentuk serta memerlukan perkiraan-perkiraan mengenai waktu yang akan datang dalam perihal memvisualisasikan serta merumuskan pekerjaan-pekerjaan yang akan dirancang untuk mendapatkan target yang diinginkan. Pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa pimpinan dari perusahaan diharapkan sudah merumuskan pekerjaan-pekerjaan apa saja yang akan dilakukan di waktu mendatang dan menetapkan target seperti apa yang akan didapatkan dari pekerjaan itu sebelum perusahaan melaksanakan operasinya. Perencanaan inilah yang dapat mendorong seluruh pekerjaan dan kegiatan berjalan dengan lancar.

#### b. Fungsi Pengawasan

Dengan adanya anggaran maka perusahaan dapat melakukan pengawasan dari setiap kegiatannya. Pengawasan merupakan salah satu cara yang digunakan supaya rencana kerja yang sudah dibuat sebelumnya dicapai dengan maksimal, dengan demikian pengawasan adalah melakukan penilaian terhadap realisasi kerja dan tindakan perbaikan. Menilai kembali realisasi dengan yang dianggarkan, menentukan apakah kegiatan sudah berjalan dengan efisien dan menilai pimpinan sudah bekerja dengan baik atau tidak merupakan suatu komponen dari

pengawasan. Pengawasan ditujukan bukan untuk mencari keburukan tapi agar dapat mencegah dan memperbaiki.

c. Fungsi Koordinasi

Agar tercapainya tujuan perusahaan maka dibutuhkan fungsi koordinasi ini sehingga setiap pekerjaan yang dilakukan memiliki keselarasan. Dalam situasi ini sangat dibutuhkan perencanaan yang tepat yaitu dapat memberikan keselarasan rencana di setiap bagian yang satu dengan lainnya supaya tercipta suatu koordinasi. Agar rencana pekerjaan yang disusun memiliki kecocokan dengan yang lainnya maka anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan sebaiknya bisa memadankan seluruh rencana di berbagai bagian. Jika menerapkan fungsi ini dengan baik maka anggaran bisa digunakan sebagai alat koordinasi dan setiap kegiatan akan saling berkaitan satu dengan lainnya.

d. Anggaran Sebagai Pedoman Kerja

Anggaran adalah sebuah rancangan kerja yang dibuat secara terstruktur dan disajikan dalam satuan uang. Umumnya dalam menyusun anggaran selalu berlandaskan pada pekerjaan yang sudah dilakukan sebelumnya dan juga perkiraan-perkiraan untuk waktu mendatang, sehingga anggaran digunakan sebagai pedoman kerja. Bagi manajemen puncak dan manajemen menengah anggaran sangatlah berguna karena mampu memberikan pedoman. Bawahan juga akan menerima pedoman yang mudah dipahami saat melakukan tugasnya jika

anggaran disusun dengan baik dan mengetahui bahwasannya manajemen mempunyai pemahaman yang bagus.

### **4.3.3 Tujuan dan Manfaat Anggaran**

Secara umum tujuan adanya anggaran yaitu agar dapat mengestimasi biaya operasi kegiatan suatu perusahaan atau organisasi kedalam estimasi keuangan.

Menurut Nafarin, tujuan dan manfaat anggaran adalah sebagai berikut:

#### **a. Tujuan Anggaran**

- 1) Untuk dipakai sebagai dasar pengelolaan dan pengawasan ketika menentukan sumber dan investasi dana. Memberi batas atas seberapa banyak dana yang akan diperoleh dan dipakai.
- 2) Memudahkan pengawasan karena dilakukan perincian atas dana yang akan diperoleh dan dipakai.
- 3) Mempertimbangkan seluruh investasi dana dan sumber dana supaya mendapatkan hasil yang telah ditentukan.
- 4) Rencana yang sudah dibuat dapat terlaksana dengan sempurna sebab anggaran sangat jelas dan nyata.
- 5) Menganalisa dan memberi keputusan atas tinjauan-tinjauan yang berhubungan dengan karyawan.

#### **b. Manfaat Anggaran**

- 1) Tercapainya tujuan perusahaan dari semua kegiatan.



- 2) Dapat memberikan manfaat untuk menentukan keunggulan dan kelemahan karyawan.
- 3) Memberikan dorongan kepada karyawan.
- 4) Memunculkan akuntabilitas karyawan.
- 5) Mencengah adanya pemborosan dana.
- 6) Sumber daya perusahaan seperti dana, tenaga kerja dan peralatan agar dipakai dengan efisien.
- 7) Sebagai media pendidikan untuk seluruh manajer.

#### **4.3.4 Jenis-Jenis Anggaran**

Menurut Dra. Jajuk herawati, MM dan Sunarto, SE.,MM (2002) menyusun anggaran merujuk pada ruang lingkup penyusunannya, fleksibilitas dan periode waktunya.

1. Berdasar pada ruang lingkup penyusunannya:

- a. Anggaran Parsial

Anggaran tertata yang memiliki ruang lingkup terbatas, misalnya keuangan, penjualan dan produksi.

- b. Anggaran Komprehensif

Anggaran yang memiliki ruang lingkup yang keseluruhan aktivitasnya mencakup seluruh kegiatan perusahaan dibidang marketing, produksi, keuangan, personalia, dan administrasi.

## 2. Berdasar pada fleksibilitasnya

### a. Anggaran tetap (Fixed budget)

Anggaran yang tertata dalam periode waktu yang terbatas serta memiliki volume yang tertentu dan berdasar pada volume itu maka disusunlah rencana terkait *revenue*, *cost*, dan *expenses*.

### b. Anggaran kontinyu (Continuus Budget)

Anggaran yang tertata dalam periode waktu yang terbatas, dengan volume yang spesifik dan berdasar pada volume itu dapat diperkirakan nominal *revenue*, *cost*, dan *expenses*, tetapi secara periodik dilaksanakan penilaian kembali.

## 3. Berdasar pada periode waktu

### a. Anggaran Taktis ( jangka pendek)

### b. Anggaran staretegis (jangka panjang)

### **4.3.5 Syarat-Syarat Penyusunan Anggaran**

Dalam buku Anggaran perusahaan karangan Tendi Haruman dan Sri Rahayu, syarat-syarat penyusunan anggaran yang harus diperhatikan yaitu:

1. Realisitis, artinya sangat mungkin dapat tercapai.
2. Luwes, artinya tidak kaku hingga ada peluang untuk perubahan sesuai dengan situasi dan kondisi.

3. Kontinyu artinya anggaran perusahaan membutuhkan perhatian yang berkelanjutan dan bukan merupakan sebuah usaha yang bersifat insidental.

#### **4.3.6 Tahap-Tahap Penyusunan Anggaran**

Menurut Drs. M. Munandar (2010:10) anggaran yang baik tidak bisa disusun begitu saja secara serta merta, melainkan harus melewati tahapan-tahapan tertentu yaitu:

1. Mengumpulkan Data dan Informasi

Anggaran yang baik yaitu anggaran yang memiliki taksiran yang akurat, sehingga tidak akan berbeda jauh dengan kenyataan nanti pada saat direalisasikan. Untuk kepentingan membuat taksiran yang akurat tersebut, tentunya diperlukan data dan informasi.

2. Mengolah Data dan Informasi

Jika data dan informasi yang diperlukan telah terkumpul, maka tahap selanjutnya yaitu pengolahan data serta informasi tersebut dalam rangka memperoleh taksiran yang akurat. Dalam tahap ini, ada peranan ilmu penunjang, yaitu ilmu statistikan dan ilmu matematika.

3. Menyusun Anggaran Sementara

Berdasar hasil pengolahan data dan informasi, berikutnya disusunlah anggaran sementara yang nantinya masih memungkinkan untuk diubah, ditambah,

dikurangi, atau disempurnakan. Budget sementara ini sering disebut sebagai konsep anggaran atau rancangan anggaran.

#### 4. Mendiskusikan Anggaran Sementara

Anggaran berguna sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, sebagai bahan evaluasi kerja bagi seluruh karyawan. Maka sudah semestinya para karyawan dimintai tanggapan, pendapat dan berbagai masukan untuk Budget sementara yang telah disusun.

#### 5. Menyusun Anggaran Definitif

Dari hasil diskusi lalu disusunlah Anggaran Definitif, yaitu anggaran yang telah dinyatakan cukup baik dan sempurna, yang kemudian disahkan sebagai anggaran untuk periode tertentu yang akan datang.

#### 6. Sosialisasi Anggaran Definitif

Anggaran Definitif yang telah selesai disusun perlu disosialisasikan kepada semua karyawan. Dengan sosialisasi, maka para karyawan bakal tahu dengan jelas tugas dan kewajibannya, sehingga bisa mempersiapkan diri agar nanti mampu menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya.

### 4.3.7 Keunggulan dan Kelemahan Anggaran

Menurut Dra. Jajuk Herawati, MM dan Sunarto, SE., MM (2002:2) didalam anggaran ada keunggulan dan kelemahan. **Keunggulan** yang bisa didapatkan jika perusahaan menerepkan penyusunan anggaran yang baik:

1. Hasil yang diinginkan dari sebuah rencana khusus bisa diproyeksikan sebelum rencana itu direalisasikan. Bagi manajemen, hasil proyeksi ini menghasilkan peluang untuk memilih rencana yang menguntungkan yang dapat dilakukan.
2. Penyusunan anggaran dibutuhkan analisis yang sangat teliti terhadap segala sesuatu yang akan dikerjakan. Analisis ini sangat bermanfaat bagi manajemen meskipun ada pilihan untuk tidak melanjutkan keputusan tersebut.
3. Anggaran adalah penelitian untuk kerja hingga bisa menjadi pedoman untuk penilaian baik atau buruk sebuah hasil yang didapatkan.
4. Anggaran membutuhkan adanya dukungan organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui kekuasaan, kewenangan, serta kewajibannya. Anggaran juga berfungsi sebagai alat pengendalian kerja karyawan didalam melaksanakan suatu aktivitas.
5. Mengingat setiap manajer akan terlibat didalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan timbulnya perasaan ikut berperan serta.

Adapun beberapa **Kelemahan** dalam penyusunan anggaran, yaitu:

1. Didalam penyusunan anggaran, taksiran yang digunakan belum tentu sesuai dengan keadaan yang akan terjadi.
2. Keadaan yang dipakai sebagai dasar penyusunan anggaran seringkali mengalami perkembangan yang jauh berbeda dengan apa yang telah direncanakan. Hal ini berarti dibutuhkan pemikiran untuk penyesuaian.

3. Karena penyusunan anggaran melibatkan beberapa pihak, maka berpotensi menyebabkan adanya persoalan hubungan kerja yang bisa menghambat proses pelaksanaan anggaran.
4. Penganggaran tidak bisa terlepas dari penilaian subjektif pembuat kebijakan, terutama disaat data dan informasi tidak lengkap.

#### **4.3.8 Faktor-Faktor Penyusunan Anggaran**

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi penyusunan anggaran bisa dibagi menjadi 2 kelompok adalah sebagai berikut:

1. Faktor internal, ialah data pengalaman dan informasi yang ada disuatu perusahaan, diantaranya adalah:
  - 1) Penjualan pada tahun terdahulu.
  - 2) Kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan nilai jual, syarat pembayaran, promosi dan lainnya.
  - 3) Kapasitas produksi yang ada di perusahaan.
  - 4) karyawan yang ada di perusahaan, baik kuantitasnya ataupun keahliannya.
  - 5) Fasilitas lain yang perusahaan miliki, seperti halnya tempat penyimpanan, kendaraan dan lainnya.
  - 6) Modal kerja yang perusahaan miliki

- 7) Peraturan-peraturan perusahaan yang berhubungan dengan berjalannya fungsi perusahaan, ialah fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi produksi, fungsi administrasi, serta fungsi pengelolaan SDM.
2. Faktor eksternal, ialah data dan informasi serta pengalaman yang ada diluar perusahaan, tapi berpengaruh pada kelangsungan hidup perusahaan. Faktor tersebut adalah:
  - 1) Keadaan pesaing.
  - 2) Kondisi perusahaan pesaing.
  - 3) Tingkat penghasilan masyarakat.
  - 4) Tingkat kepadatan penduduk.
  - 5) Tingkat penyebaran penduduk.
  - 6) Tingkat pendidikan penduduk.
  - 7) Agama, adat istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
  - 8) Selera dan keinginan konsumen.
  - 9) Ekspor dan impor barang.
  - 10) Macam-macam kebijakan pemerintah, baik dibidang ekonomi, sosial, politik, budaya ataupun keamanan.
  - 11) Berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi.
  - 12) Keadaan perekonomian nasional ataupun internasional.

#### **4.4 Pembahasan**

Penyusunan anggaran pada dasarnya dilaksanakan untuk memperbaiki rancangan strategis organisasi, mengkoordinasi pekerjaan diberbagai bagian organisasi, membuat perkiraan besarnya biaya yang boleh dikeluarkan, menyerahkan tanggung jawab kepada pimpinan, serta sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja karyawan (Anthony dkk dalam Indarto, 2011:33).

Manajemen puncak memiliki wewenang serta tanggung jawab paling besar atas penyusunan anggaran dan aktivitas penganggaran yang lainnya sebab merekalah yang membuat keputusan secara menyeluruh terkait aktivitas-aktivitas perusahaan. Disamping itu manajemen puncak tidak menangani persiapan dan penyusunan anggaran seorang diri tetapi mereka mengutus setiap bagian dan divisi dalam perusahaan untuk menyusun anggaran untuk periode yang telah ditentukan (Herlianto, 2011:10).

Menurut Supriyono (2000:49), dalam penyusunan anggaran terdapat 2 (dua) proses yaitu proses manajemen dan proses akuntansi. Proses manajemen artinya suatu proses penentuan fungsi dari tiap manajer ketika melaksanakan program yang ditentukan. Proses akuntansi artinya analisa terhadap mekanisme, prosedur untuk menyusun data, serta pembentukan anggaran.

##### **4.4.1 Prosedur Penyusunan Anggaran pada Perum DAMRI Cabang Bandung**

Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran pada Perum DAMRI bertujuan untuk menentukan target perusahaan yang akan dicapai dalam satu periode, yang



berfungsi sebagai perencanaan dan alat pengawasan dalam pelaksanaan pekerjaan baik fisik maupun finansial. Prosedur ketika menyusun anggaran pada Perum DAMRI Cabang Bandung dimulai pada saat Triwulan ke-3 bulan september.

Adapun organisasi atau unit yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada Perum DAMRI Cabang Bandung adalah:

1. General Manager

Memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk menetapkan rencana, strategi dan kebijakan agar bisa mencapai maksud dan tujuan perusahaan, sekaligus berperan sebagai komite anggaran di kantor cabang.

2. Divisi usaha & Divisi Teknik

Menyusun rancangan anggaran biaya atas dasar target pendapatan yang tertera didalam kebijakan pokok perusahaan, kemudian menuangkannya ke form yang sudah dikirim oleh divisi keuangan.

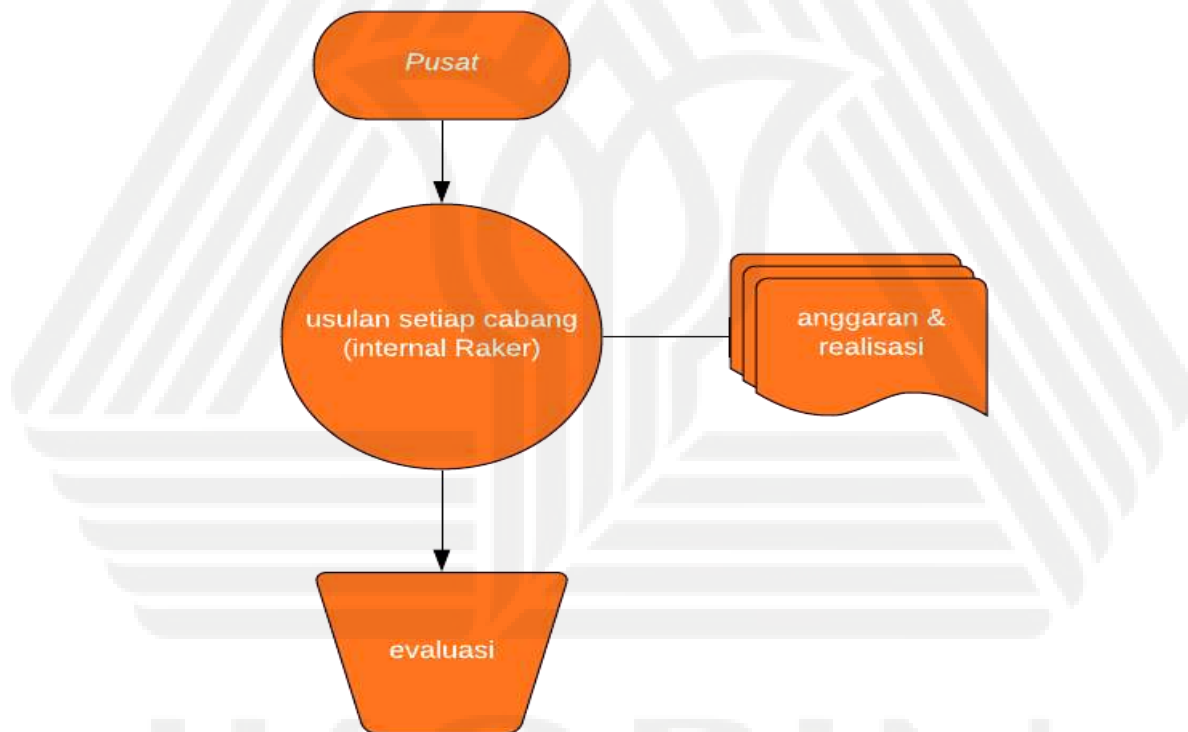
3. Divisi Keuangan

- a. Persiapan, memilih format anggaran sesuai dengan kebijakan dari kantor pusat
- b. Menerima rancangan anggaran dari Divisi usaha & Divisi teknik
- c. Mengkaji, mengevaluasi serta melaporkan draft rancangan anggaran kepada General Manager.

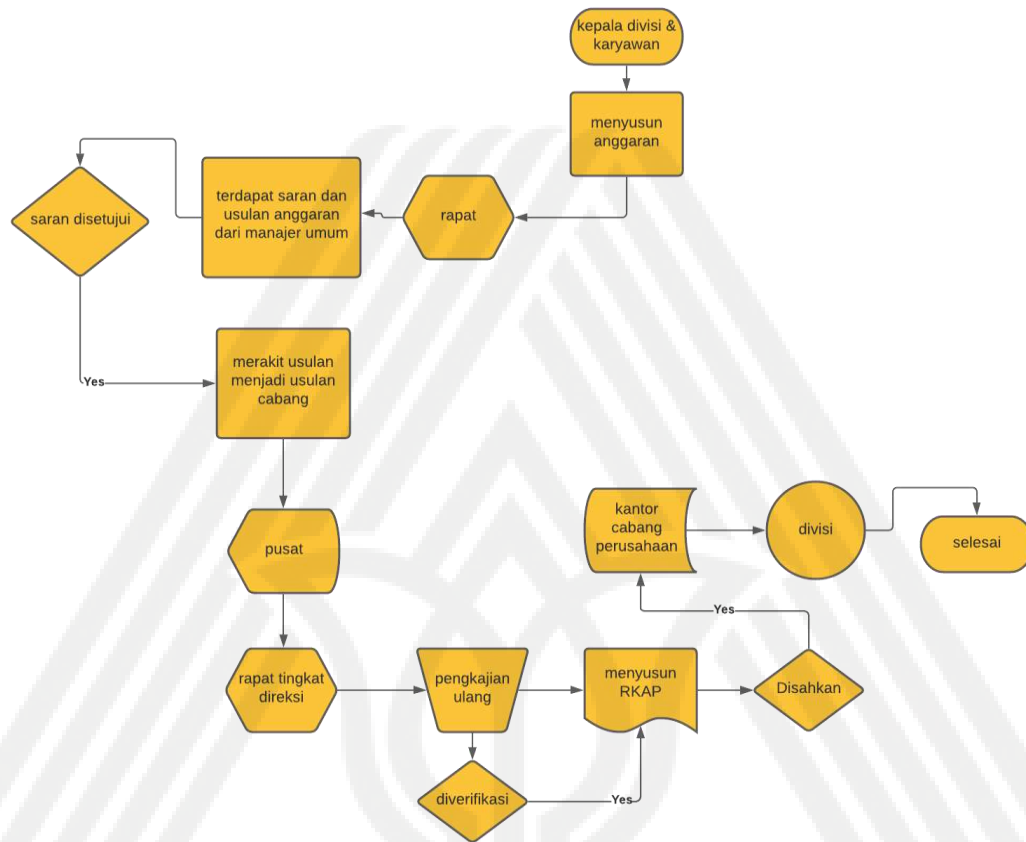
Anggaran Perum DAMRI Cabang Bandung disusun atas dasar berikut ini:

1. Realisasi anggaran tahun-tahun lalu
2. Hasil perhitungan biaya nyata
3. Kumpulan data dari perdivisi

### **ALUR PROSEDUR PENYUSUNAN ANGGARAN PERUM DAMRI KANTOR CABANG**



**Gambar 3. ALUR PROSEDUR PENYUSUNAN ANGGARAN PERUM DAMRI  
KANTOR CABANG**



**Gambar 4. ALUR PROSEDUR PENYUSUNAN ANGGARAN PERUM DAMRI KANTOR CABANG**

Rincian Prosedur:

1. Berdasarkan kalender tahunan perusahaan, Pusat akan meminta Usulan cabang ke setiap kantor cabang, usulan cabang dapat didefinisikan sebagai internal RAKER tiap cabang untuk melihat anggaran dan realisasi pada bulan januari-desember tahun kemarin.

2. Setelah melihat anggaran dan realisasi ditahun kemarin, kemudian tugas tiap divisi adalah mengevaluasi nya untuk dijadikan anggaran di tahun berikutnya.
3. Tiap kepala divisi dan karyawan dibawahnya akan menyusun anggaran perdivisi yang diperkirakan.
4. Setelah setiap divisi menyusun anggaran, kemudian akan dilakukan rapat kembali yang dipimpin oleh General Manager untuk menyarankan atau mengusulkan kembali anggaran.
5. Jika saran atau usulan telah disetujui oleh semua pihak, maka General Manager akan merakit usulan tersebut menjadi usulan cabang, kemudian akan dikirim ke pusat untuk dibahas dan dievaluasi didalam rapat tingkat direksi.
6. Selanjutnya usulan cabang tersebut akan dikaji ulang oleh pusat.
7. Setelah dikaji ulang, usulan cabang akan diverifikasi oleh pusat.
8. Setelah diverifikasi, selanjutnya kantor pusat akan menyusun RKAP sesuai dengan usulan setiap cabang.
9. Setelah disusun kemudian RKAP akan disahkan atau divalidasi.
10. RKAP yang sudah disahkan tersebut akan didistribusikan ke kantor cabang dan dibagikan ke setiap divisi sebagai pedoman kerja untuk tahun yang akan berjalan.

#### 4.4.2 Rencana Anggaran Perum DAMRI Cabang Bandung 2016 - 2018

Table 3.RKAP Dan Realisasi Tahun 2016 - 2018 Perum Damri

No	Uraian	2016		2017		2018	
		Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
1	Pendapatan	2.534.307.698	2.681.776.939	2.819.810.000	2.911.715.000	3.141.772.405	3.099.736.171
2	Biaya/beban	1.753.630.840	1.598.280.387	1.773.639.000	1.632.657.000	1.825.269.789	1.550.865.282
3	laba setelah taksiran pajak	985.298.538	1.002.944.204	1.048.762.000	1.046.098.000	1.190.907.123	1.119.736.171
4	EBITDA	1.044.500.388	1.016.503.448	1.073.990.000	1.062.320.000	1.141.037.763	1.149.010.300
5	Penyusutan	555.434.662	521.987.000	556.171.000	571.409.000	615.792.537	639.343.918
6	EBIT	699.926.501	682.298.133	715.567.000	796.171.000	825.245.225	810.382.523
	<b>jumlah</b>	<b>7.573.098.627</b>	<b>7.503.790.112</b>	<b>7.987.939.000</b>	<b>8.020.370.000</b>	<b>8.740.024.842</b>	<b>8.369.074.365</b>

Tabel diatas menunjukkan rencana anggaran dan realisasinya yang direncanakan oleh Perum DAMRI Cabang Bandung mulai dari tahun 2016-2018. Dari tabel diatas dapat dilihat terjadi kenaikan dan penurunan antara anggaran dan realisasi yang terjadi tiap tahunnya. Adanya kenaikan dan penurunan jelas bisa saja terjadi akibat adanya kendala-kendala dalam anggaran tersebut.

#### 4.4.3 Efektivitas Penggunaan Anggaran Pada Perum DAMRI

Berdasarkan data pada tabel diatas, dapat dilihat dimana ditahun **2016** anggaran pendapatan pada Perum DAMRI Cabang Bandung yaitu sebesar Rp. 2.534.307.698 dan realisasi anggaran pendapatan sebesar Rp. 2.681.776.939 dengan tingkat persentase sebesar **105%**, sedangkan anggaran pendapatan ditahun **2017** yaitu sebesar Rp. 2.819.810.000 dan realisasinya sebesar Rp. 2.911.715.000 dengan tingkat persentase sebesar **103%** dan anggaran pendapatan tahun **2018** yaitu sebesar Rp.

3.141.772.405 dan realisasinya sebesar Rp. 3.099.736.171 dengan tingkat persentase sebesar **98%**.

Ditahun **2016**, anggaran beban/biaya yang direncanakan Perum DAMRI Cabang Bandung adalah sebesar Rp. 1.753.630.840 dan realisasi anggarannya sebesar Rp. 1.598.280.387 dengan tingkat persentase sebesar **91%**, sedangkan anggaran ditahun **2017** yaitu sebesar Rp. 1.773.639.000 dan realisasinya sebesar Rp. 1.632.657.000 dengan tingkat persentase sebesar **92%** dan anggaran pendapatan tahun **2018** yaitu sebesar Rp.1.825.269.789 dan realisasinya sebesar Rp. 1.550.865.282 dengan tingkat persentase sebesar **85%**.

Ditahun **2016**, anggaran laba setelah taksiran pajak yang direncanakan Perum DAMRI Cabang Bandung yaitu sebesar Rp. 985.298.538 dan realisasi anggarannya sebesar Rp. 1.002.944.204 dengan tingkat persentase sebesar **102%**, sedangkan anggaran ditahun **2017** yaitu sebesar Rp. 1.048.762.000 dan realisasinya sebesar Rp. 1.046.098.000 dengan tingkat persentase sebesar **99%** dan anggaran pendapatan tahun **2018** yaitu sebesar Rp.1.190.907.123 dan realisasinya sebesar Rp. 1.119.736.171 dengan tingkat persentase sebesar **94%**.

Ditahun **2016**, anggaran EBITDA yang direncanakan Perum DAMRI Cabang Bandung yaitu sebesar Rp. 1.044.500.388 dan realisasi anggarannya sebesar Rp. 1.016.503.448 dengan tingkat persentase sebesar **97%**, sedangkan anggaran ditahun **2017** yaitu sebesar Rp. 1.073.990.000 dan realisasinya sebesar Rp. 1.062.320.00 dengan tingkat persentase sebesar **99%** dan anggaran pendapatan

tahun **2018** yaitu sebesar Rp.1.141.037.763 dan realisasinya sebesar Rp. 1.149.010.300 dengan tingkat persentase sebesar **99%**.

Ditahun **2016**, anggaran penyusutan yang direncanakan Perum DAMRI Cabang Bandung yaitu sebesar Rp. 555.434.662 dan realisasi anggarannya sebesar Rp. 521.987.000 dengan tingkat persentase sebesar **94%**, sedangkan anggaran ditahun **2017** yaitu sebesar Rp. 556.171.000 dan realisasinya sebesar Rp. 571.409.000 dengan tingkat persentase sebesar **102%** dan target anggaran pendapatan tahun **2018** yaitu sebesar Rp.615.792.537 dan realisasinya sebesar Rp. 639.343.918 dengan tingkat persentase sebesar **103%**.

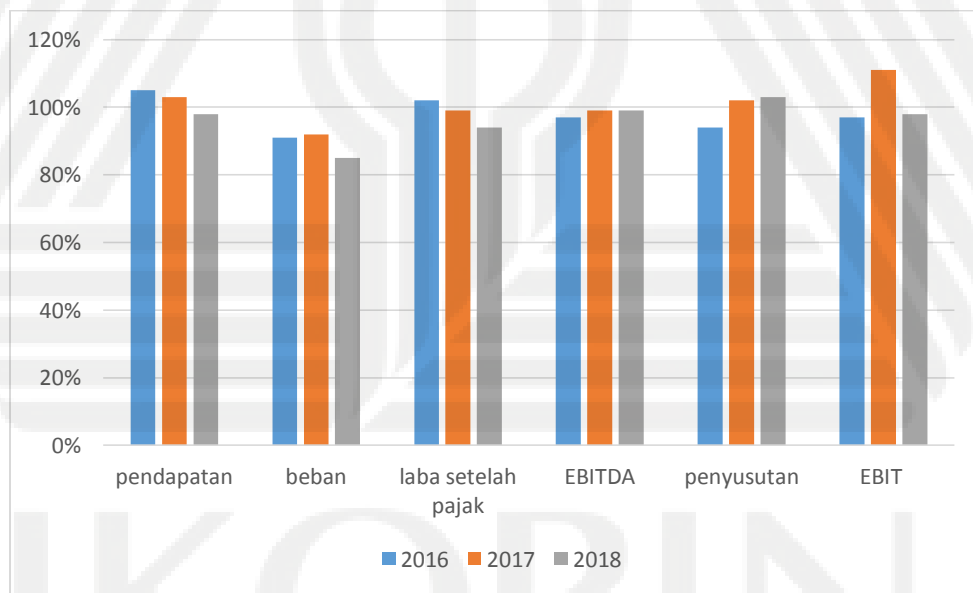
Ditahun **2016**, anggaran EBIT yang direncanakan Perum DAMRI Cabang Bandung yaitu sebesar Rp. 699.926.501 dan realisasi anggarannya sebesar Rp. 682.298.133 dengan tingkat persentase sebesar **97%**, sedangkan anggaran pada tahun **2017** yaitu sebesar Rp. 715.567.000 dan realisasinya sebesar Rp. 796.171.000 dengan tingkat persentase sebesar **111%** dan anggaran pendapatan tahun **2018** yaitu sebesar Rp.825.245.225 dan realisasinya sebesar Rp. 810.382.523 dengan tingkat persentase sebesar **98%**.

**Table 4. Tabel Presentase Anggaran Tahun 2016-2018**

Uraian	2016	2017	2018
Pendapatan	105%	103%	98%
Beban/Biaya	91%	92%	85%

Laba setelah taksiran	102%	99%	94%
EBITDA	97%	99%	99%
Penyusutan	94%	102%	103%
EBIT	97%	111%	98%

Berdasarkan pemaparan diatas, jika dilihat dari sisi persentase total anggaran dari tahun 2016 sampai tahun 2018 mengalami kenaikan maupun penurunan persentase yang berbeda-beda. Agar lebih jelas dapat dilihat dari grafik dibawah ini:





#### **4.4.4 Hambatan Dalam Penyusunan Anggaran**

Dalam penyusunan anggaran, segala sesuatu tidak akan dapat berjalan dengan baik begitu saja. Hambatan-hambatan dalam penyusunan anggaran bisa saja terjadi. Berikut hambatan-hambatan yang mungkin terjadi dalam penyusunan anggaran adalah :

1. Pendapatan Tahun Lalu

Pendapatan tahun atau tahun sebelumnya sangat mempengaruhi dalam penyusunan anggaran. Perum DAMRI Cabang Bandung melihat data historis beberapa tahun kebelakang yang digunakan sebagai patokan pendapatan dimasa yang akan datang untuk dapat memprediksi sejauh mana peluang yang bisa diraih pada pendapatan dimasa yang akan datang.

2. Persaingan pasar

Persaingan pasar merupakan faktor eksternal dari penyusunan anggaran. Dengan adanya persaingan pasar, target jumlah penumpang tidak 100% terpenuhi.

3. Proses Persetujuan yang membutuhkan waktu lama

Proses pengajuan anggaran membutuhkan persetujuan dari pimpinan. Pengkajian anggaran dari pimpinan diperlukan agar pengguna anggaran tidak mengajukan anggaran yang melenceng. Didalam proses peninjauan oleh pimpinan pasti akan terdapat kendala. Kendala yang paling sering dihadapi oleh Perum DAMRI adalah keterlambatan persetujuan anggaran.