

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Anggaran dan Penganggaran

4.1.1. Definisi Anggaran

Anggaran merupakan suatu batasan atau suatu patokan yang dipakai dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam kegiatan operasional sehari-hari yang disusun dan dinyatakan dengan angka – angka (bersifat kuantitatif).

Salah satu definisi “Anggaran” yang banyak dipakai menurut Drs. Gunawan Adisaputro, M.B.A dan Drs. Marwan Ari, M.B.A (Anggaran Perusahaan 1,6) adalah :

“Suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan , koordinasi , dan pengawasan.”

Dari definisi diatas dapat diambil intinya, yaitu :

- a. Bahwa Anggaran harus bersifat formal, artinya bahwa anggaran disusun dengan sengaja dan sungguh-sungguh dalam bentuk tertulis.
- b. Bahwa Anggaran harus bersifat sistematis , artinya bahwa anggaran disusun dengan berurutan dan berdasarkan suatu logika.
- c. Bahwa setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan. Sehingga anggaran menjadi suatu hasil pengambilan keputusan yang berdasar pada beberapa asumsi tertentu.
- d. Bahwa keputusan yang diambil oleh manajer tersebut merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Dari definisi dan inti dari definisi anggaran yang disampaikan oleh para ahli tersebut, penulis mengambil suatu kesimpulan bahwa anggaran harus disusun dengan sungguh – sungguh dan disusun secara berurutan dengan menggunakan asumsi – asumsi yang jelas dan kuat. Dan agar suatu anggaran menjadi lebih jelas maka anggaran harus disusun dengan menggunakan data – data kuantitatif(data nominal).

4.1.2. Penganggaran

Penganggaran merupakan suatu hal yang menunjukkan proses, sejak dari tahap persiapan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang diperlukan , pembagian tugas perencanaan , implementasi rencana, dan juga tahap pengawasan dan evaluasi dari pelaksanaan rencana tersebut.

4.1.3. Fungsi Anggaran

Fungsi atau manfaat anggaran bagi perusahaan menurut Munandar (1986:10):

a. Sebagai pedoman kerja

Anggaran berfungsi sebagai pedoman dan memberi arah serta memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan- kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang.

b. Sebagai alat pengkoordinasian kerja

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

c. Sebagai alat pengawas kerja

Anggaran berfungsi pula sebagai tolak ukur, sebagai alat pembandingan untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses dalam bekerja. Dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dengan realisasi sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana selanjutnya secara lebih optimal, matang dan akurat

Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian dan memantau serta mengevaluasi kegiatan manajemen. Disamping anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian oleh perusahaan juga sebagai alat bantu bagi manajemen dalam mengarahkan perusahaan pada posisi yang kuat atau lemah. Oleh karena itu anggaran juga dapat berfungsi sebagai tolak ukur bagi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manfaat anggaran menurut Nafarin (2004:15) mengungkapkan manfaat anggaran adalah:

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai
- c. Dapat memotivasi pegawai
- d. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu
- f. Sumber daya seperti: tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin
- g. Alat pendidikan bagi manajer

Sedangkan menurut Kana (2001:11) manfaat anggaran sebagai berikut:

- a. Bidang perencanaan
 - Membantu manajemen memilih tujuan perusahaan
 - Membantu kebijaksanaan perusahaan
 - Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia
- b. Bidang koordinasi
 - Membantu mengkoordinir faktor manusia dengan perusahaan

- Membantu mengetahui kelemahan dalam perusahaan
- Membantu menilai kesesuaian rencana penuh perusahaan dengan realisasi
- c. Bidang pengawasan
 - Membantu mengawasi kegiatan pengeluaran perusahaan
 - Membantu mencegah pemborosan

Manfaat anggaran menurut Nafarin (2000:12) adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan

Anggaran menunjukkan kepada manajemen:

- 1) Laba yang dikehendaki
- 2) Sumber daya yang digunakan
- 3) Memberikan informasi dari serangkaian alternatif tindakan, memberikan landasan untuk memutuskan alternatif terbaik

b. Komunikasi

Anggaran merupakan alat yang berguna untuk mengkomunikasikan rencana yang telah dibuat. Dengan mengkomunikasikan anggaran, dapat dihindarkan misinterpretasi dari anggaran tersebut.

c. Koordinasi

Proses penganggaran masyarakat bahwa anggaran rinci dan layak disusun dengan mencakup setiap aktifitas, departemen / fungsi dalam organisasi

d. Pengendalian

Anggaran merupakan bagian internal dari sistem pengendalian, yang dimulai dengan pencatatan kinerja aktual, perbandingan kinerja aktual dengan kinerja yang diharapkan dan pemberian umpan balik.

4.1.4. Kelemahan – kelemahan Anggaran

Meskipun begitu ada manfaat/fungsi yang diperoleh dengan menyusun anggaran, tetapi masih terdapat beberapa kelemahan- kelemahan yang membatasi anggaran. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain:

- a. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.
- b. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya.
- c. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya karena kondisi yang dihadapi perusahaan setiap waktu berbeda-beda.
- d. Memerlukan komitmen yang tinggi dalam pelaksanaannya agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

4.2. Tujuan Penyusunan Anggaran

Tujuan ataupun sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat digolongkan ke dalam tujuan yang sifatnya umum dan tujuan yang khusus. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, perusahaan seharusnya menyusun

anggaran yang merupakan penjabaran secara lebih terperinci dari masing-masing tujuan menjadi program-program kerja yang akan dilaksanakan. Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2008: 46)

Hal ini sejalan dengan pendapat Jajuk Herawati dan Sunarto (2004: 4)

yang menjelaskan bahwa tujuan penyusunan anggaran adalah:

1. Menyatakan harapan perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
2. Mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung, dan dilaksanakan.
3. Menyediakan rencana secara terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
4. Mengkoordinasikan cara yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Berdasarkan tujuan anggaran di atas dapat dikatakan bahwa tujuan anggaran adalah membantu manajemen dalam mengelola perusahaan, membantu mengkomunikasikan tujuan organisasi semua manajer pada unit organisasi di

bawahnya, mengkoordinasi kegiatan, dan membantu manajemen dalam pengambilan keputusan yang paling menguntungkan perusahaan. Sebelum tercapainya tujuan, perusahaan harus menentukan jenis anggaran yang akan digunakan oleh perusahaan tersebut.

4.2.1. Jenis – jenis Anggaran

a) Menurut bentuk (Form)

Anggaran menurut bentuk atau bagiannya dibagi menjadi 2 yaitu sesuai dengan waktu anggaran dan sesuai dengan kegunaan (Hartanto,1987:137):

1. Sesuai dengan waktu anggaran

Anggaran menurut jangka waktu akan disesuaikan dengan keadaan dan sifat perusahaan pada perusahaan yang tidak stabil dapat dibuat setiap triwulan, karena banyak mengalami hal-hal yang tidak pasti.

Akhirnya, dalam hubungan dengan waktu, anggaran harus disusun dengan memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Kemungkinan untuk mendapat informasi yang dapat dipercaya.
- b. Sifat pasaran dan barang-barang yang dihasilkan, misalnya public utility mempunyai pasaran yang relatif stabil.
- c. Posisi pasar terhadap saingannya.
- d. Keadaan perekonomian pada umumnya.

2. Anggaran menurut kegunaan

- a. Appropriation Budget

Anggaran ini memberikan batas jumlah maksimum pengeluaran yang boleh dilaksanakan untuk suatu hal tertentu (sifatnya kaku, tidak luwes).

b. Performance Budget

Anggaran yang didasarkan atas fungsi kegiatan dan proyek. Pada anggaran ini, perhatian ditujukan pada fungsi dan kegiatan yang harus dilakukan, sehingga memungkinkan dibuatnya penilaian dari biaya yang dihadapkan pada hasil yang dicapai, sehingga penilaian atas efisiensi mungkin dapat dilakukan.

c. Fixed Budget

Anggaran ini dibuat untuk satu tingkatan kegiatan selama jangka waktu tertentu. Fixed berarti bahwa anggaran tidak disesuaikan dengan volume yang sesungguhnya.

d) Flexible Budget

Prinsip anggaran ini adalah bahwa setiap tingkatan kegiatan harus terdapat norma-norma untuk biaya yang diperlukan. Pada anggaran ini, diperhitungkan adanya biaya tetap dan biaya variabel yang proporsional dengan perubahan jumlah unit yang diproduksi.

b) Anggaran Menurut ruang lingkup

1. Anggaran Komprehensif

a. Anggaran operasional, yaitu anggaran yang berarti taksiran-taksiran tentang kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang.

b. Anggaran finansial, yaitu anggaran yang berarti taksiran-taksiran tentang keadaan finansial perusahaan pada saat tertentu dimasa yang akan datang.

c. Anggaran untuk keputusan khusus, yaitu anggaran ini meliputi analisis Break Event Point (BEP) dan studi kelayakan.

2. Anggaran Parsiil

- a. Anggaran strategis, yaitu anggaran yang berlaku untuk jangka waktu tertentu yang melebihi periode satu tahun.
- b. Anggaran taktis, yaitu anggaran yang berlaku untuk jangka pendek, yaitu satu periode akuntansi atau kurang.

3. Menurut Fleksibilitas

a. Anggaran statis

Anggaran yang dibuat oleh perusahaan dalam satu tingkat kegiatan yang diharapkan akan terjadi pola pada satu periode tertentu. Anggaran statis dapat menjadi alat pengendalian yang baik apabila tingkat kegiatan yang ditetapkan dalam anggaran.

b. Anggaran Fleksibel

Anggaran ini mempunyai konsep dasar bahwa biaya mempunyai hubungan dengan tingkat kegiatan. Dalam penyusunan anggaran ini dibagi ke dalam volume bermacam-macam dan bukan atas dasar satu volume khusus. Anggaran ini disusun untuk menunjukkan biaya yang seharusnya terjadi pada berbagai tingkat kegiatan dan oleh karena itu besar biaya untuk tiap kegiatan dapat dihitung dengan mudah.

4.2.2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran yaitu:

a. Faktor-faktor intern

Yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan itu sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Penjualan tahun-tahun yang lalu.
2. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.

3. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
4. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (kuantitatif) maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif).
5. Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
6. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan.
7. Kebijakan-kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik dibidang pemasaran, dibidang produksi, di bidang pembelanjaan, di bidang administrasi maupun dibidang personalia.

b. Faktor-faktor ekstern

Yaitu data, informasi dan penguasaan yang terdapat di luar perusahaan, tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:

1. Keadaan persaingan.
2. Tingkat pertumbuhan penduduk.
3. Tingkat penghasilan masyarakat.
4. Tingkat pendidikan masyarakat.
5. Tingkat penyebaran masyarakat.
6. Agama, adat istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
7. Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, sosia, budaya maupun keamanan.
8. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya.

4.3. Penyusunan Anggaran Kas Perusahaan

4.3.1. Pengertian Anggaran Kas

Kas adalah sektor yang sangat penting bagi kelancaran operasional perusahaan. Dalam perhitungannya kas juga merupakan likuid atau setidaknya suatu perusahaan dalam membayar kebijaksanaan finansialnya. Uang kas akan selalu digunakan atau berputar pada setiap bagian perusahaan dan memberikan kelancaran pada bagian tersebut dalam menjalankan kegiatannya, sehingga kelangsungan perusahaan dapat terus berjalan dan terjamin.

Menurut Munandar (2001:311) anggaran kas adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang jumlah kas sebesar perubahannya dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang, baik yang berupa penerimaan kas maupun pengeluaran kas.

Didalam neraca, kas merupakan aktiva yang paling lancar dimana hampir setiap saat selalu mengalami perubahan yang selalu mempengaruhi kas pada setiap transaksi dengan pihak luar.

4.3.2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Tahap Perencanaan Dalam Penyusunan Anggaran kas

Agar suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik, maka taksiran–taksiran yang termuat didalamnya harus cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti. Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat, diperlukan data, informasi dan pengalaman, yang merupakan faktor–faktor yang mempertimbangkan didalam menyusun anggaran.

Adapun faktor–faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun anggaran kas, antara lain:

- 1) Faktor–faktor yang mempengaruhi penerimaan kas, antara lain:
 - a. Anggaran penjualan, khususnya rencana tentang jenis dan jumlah barang yang akan dijual dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang

- b. Keadaan persaingan pasar
 - c. Posisi perusahaan dalam persaingan
 - d. Syarat pembayaran (term of payment) yang ditawarkan oleh perusahaan
 - e. Kebijakan perusahaan dalam penagihan piutang
 - f. Anggaran perubahan aktiva tetap, khususnya rencana tentang pengurangan (penjualan) aktiva tetap
 - g. Rencana-rencana perusahaan tentang penerimaan kas dari sumber lain-lain (non operating), seperti: penghasilan bunga, penghasilan sewa, penghasilan deviden dan sebagainya.
- 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi pengeluaran kas, antara lain:
- a. Budget pembelian bahan mentah, khususnya rencana tentang jenis dan jumlah bahan mentah yang akan dibeli dari waktu-ke waktu selama periode yang akan datang
 - b. Keadaan persaingan para supplier bahan mentah dipasar
 - c. Posisi perusahaan terhadap pihak supplier bahan mentah
 - d. Syarat pembayaran (term of payment) yang ditawarkan oleh supplier bahan mentah
 - e. Budget upah tenaga kerja langsung
 - f. Budget biaya pabrik tidak langsung
 - g. Budget biaya administrasi
 - h. Budget perusahaan aktiva tetap, khususnya rencana tentang penambahan aktiva tetap
 - i. Rencana-rencana perusahaan tentang pengeluaran-pengeluaran kas untuk keperluan lain-lain (non operating), seperti biaya bunga, biaya sewa dan sebagainya.

Rencana untuk kegiatan usaha tidak dapat disusun tanpa sebuah perencanaan, ada beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam tahap perencanaan anggaran ini.

Menurut J. Brooks Heckberst dan J.D Wilson (*Business Budgeting and Control*,4)

Menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan adalah sebagai berikut :

1. Produk,
2. Pasar,
3. Kebijakan distribusi,
4. Rencana Produksi,
5. Rencana penelitian dan pengembangan,
6. Organisasi
7. Finansial

Dan dalam hal ini penulis lebih menekankan pada faktor finansial atau keuangan perusahaan.

Menurut Agnes Sawir (*Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*,90)

Perencanaan keuangan adalah proses dari :

1. Menganalisis pendanaan dan pilihan investasi yang terbuka bagi perusahaan.
2. Memproyeksikan konsekuensi masa yang akan datang akibat keputusan saat ini, guna menghindari hal yang tidak terduga dan hubungan antara keputusan saat ini dan masa yang akan datang.
3. Menentukan alternatif mana yang akan dipilih.
4. Mengukur hasil selanjutnya terhadap tujuan dalam perencanaan keuangan.

Agar rencana dapat berjalan dengan efektif, hal-hal tersebut hendaknya menjadi perhatian bagi perusahaan dalam menyusun penyusunan anggarannya.

4.3.3. Syarat – Syarat Yang Harus Diperhatikan Dalam Penyusunan Anggaran Kas Perusahaan.

Anggaran dalam perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik apabila anggaran tersebut disusun dengan memperhatikan syarat-syarat dalam penyusunan anggaran. Menurut Drs. Gunawan Adisaputro, M.B.A (Anggaran Perusahaan 1,7) syarat-syarat yang harus diperhatikan dalam menyusun anggaran adalah :

1. Realistis, artinya tidak terlalu optimis dan tidak terlalu pesimis
2. Luwes, artinya tidak terlalu kaku, mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah.
3. Kontinue, artinya membutuhkan perhatian secara terus menerus dan tidak merupakan suatu usaha yang insidental.

4.4. Anggaran Kas RSUD BKKM Provinsi Jawa Barat

4.4.1. Gambaran Umum Anggaran Kas Perusahaan

Ada dua jenis sumber daya yang terdapat dalam perusahaan yaitu sumber daya uang dan sumber daya bukan uang. Perencanaan dan pengendalian kedua jenis sumber daya tersebut dapat dilakukan dengan menjadikan anggaran sebagai alat ukur.

Anggaran kas menunjukkan arus uang masuk dan keluar yang direncanakan serta posisi terakhir saldo uang pada akhir periode tertentu. Anggaran kas pada RSUD BKKM Provinsi Jawa Barat merupakan anggaran keseluruhan proyek, dimana anggaran kas ini berkaitan dengan semua anggaran yang ada dalam perusahaan. Anggaran kas dalam perusahaan terdiri dari atau merupakan gambaran dari berbagai anggaran.

Pembuatan anggaran kas merupakan cara yang efektif untuk merencanakan dan mengendalikan arus kas, memperkirakan kebutuhan uang, dan merencanakan pemanfaatan kelebihan uang. Selain itu penyiapan anggaran ini tergantung dari anggaran yang lain, yaitu anggaran penjualan, laporan rugi laba yang ditaksirkan, berbagai anggaran operasi dan rencana strategis jangka panjang.

Pembuatan anggaran kas didelegasikan kepada manajer keuangan. Walaupun demikian, karena penyusunan anggaran kas didasarkan pada anggaran lainnya, oleh karena itu manajer keuangan harus bekerja sama dengan manajera lainnya yang keputusannya dapat secara langsung mempengaruhi arus uang.

4.4.2. Jenis-Jenis Anggaran Kas Perusahaan

Anggaran kas terdiri dari :

- a. Anggaran Penerimaan Kas

Anggaran penerimaan kas berisi penerimaan kas yang diperkirakan akan diterima oleh perusahaan selama periode anggaran. Sumber utama

penerimaan kas berasal dari penjualan pokok maupun operasional perusahaan.

b. Anggaran pengeluaran Kas

Anggaran pengeluaran kas berisi semua pengeluaran kas yang direncanakan oleh perusahaan untuk periode anggaran. Pengeluaran tersebut meliputi pengeluaran tunai untuk pembelian bahan baku, pembayaran tenaga kerja langsung, pembayaran biaya overhead pabrik, biaya non produksi, serta untuk pengeluaran lain-lain, seperti pembayaran pajak penghasilan, pembelian aktiva tetap, pembayaran dividen, dan sebagainya.

c. Anggaran kelebihan Kas Atau Kekurangan Kas

Anggaran kelebihan atau kekurangan kas berisi selisih antara total anggaran kas yang tersedia untuk pengeluaran kas dengan anggaran pengeluaran kas. Jika terjadi kelebihan kas maka dana pinjaman dari periode sebelumnya dapat dikembalikan, dana yang menganggur dapat ditanamkan pada investasi jangka pendek. Jika terjadi kekurangan kas, maka diperlukan dana pinjaman baru dari pihak lain, misalnya bank.

d. Anggaran Pembelanjaan (anggaran investasi)

Anggaran investasi berisi perhitungan terinci mengenai pinjaman dan pembayaran kembali yang diproyeksikan selama periode anggaran. Anggaran pembelanjaan ini meliputi rincian pembayaran bunga atas pinjaman yang diperlukan. Anggaran pembelanjaan ini membantu meyakinkan pihak bank atau pemberi kredit bahwa dana dan bunga atas pinjaman dapat diterima tepat waktu dan jumlahnya.

Anggaran Kas yang ada di RSUD BKKM Provinsi Jawa Barat dibagi dalam dua jenis, yaitu :

1. Anggaran Kas Kantor Pusat

Anggaran kas kantor pusat adalah anggaran kas yang disusun dan berlaku untuk RSUD BKKM Provinsi Jawa Barat secara keseluruhan, jadi disini anggaran kas adalah anggaran kas konsolidasi.

2. Anggaran Kas Unit/Proyek

Anggaran kas unit/proyek adalah anggaran kas yang disusun dan hanya berlaku untuk unit/proyek itu sendiri. Dengan demikian masing-masing unit/proyek mempunyai anggaran kas masing-masing.

4.4.3. Ketentuan Umum Penyusunan Anggaran Kas Perusahaan

Penyusunan anggaran kas ini dikoordinasikan oleh penyusun anggaran kas dari bagian akunting. Penyusun anggaran mengkoordinir seluruh divisi perusahaan tentang berbagai rencana untuk tahun berikutnya sehingga adanya keseragaman/kesamaan persepsi tentang rencana-rencana tersebut diantara tiap divisi.

Adapun ketentuan umum penyusunan anggaran kas adalah sebagai berikut

1. Anggaran kas adalah rencana kegiatan operasional perusahaan (penerimaan kas, pengeluaran kas, investasi dan anggaran laba) yang dinyatakan secara konsultatif dalam nilai uang, disahkan atas dasar program kerja yang telah ditetapkan untuk jangka waktu satu tahun.

2. Dalam setiap penyusunan anggaran kas harus berpedoman pada Buku Pedoman Penyusunan Anggaran Perusahaan , yang dimaksudkan untuk :

- a. Merupakan komitmen pimpinan kepada pemegang saham, untuk periode tahun anggaran yang disusun,
 - b. Memudahkan penyusunan , pelaksanaan, pelaporan serta pengawasan melalui anggaran,
 - c. Memperkecil kemungkinan perbedaan penafsiran dalam penyusunan anggaran
 - d. Menyeragamkan format dan formulir penyusunan anggaran,
 - e. Dipakai sebagai tolak ukur keberhasilan pelaksanaan anggaran yang telah dilakukan secara lengkap,terpadu, dan sistematis,
 - f. Sebagai pedoman dalam pemberian pendelegasian wewenang kepada semua unit kerja dalam penyusunan rencana kerja terutama anggaran yang berada di bawah pengendalian dan pengelolanya.
3. Buku tata cara penyusunan anggaran perusahaan dapat menampung keadaan-keadaan yang senantiasa berubah, dengan demikian, perubahan-perubahan terhadap isi atau halaman, baik berupa penambahan maupun pengurangan, tetap dimungkinkan.
 4. Setiap unit berhak mengajukan usulan perubahan dalam rapat direksi untuk mendapatkan persetujuan.
 5. Apabila ada perubahan mengenai kebijakan akuntansi dan prosedur perusahaan yang telah ditetapkan oleh Direksi, maka pedoman ini harus disesuaikan dengan tetap menjaga terpeliharanya keterjalinan antara buku pedoman yang ada.
 6. Penyusunan anggaran kas dilakukan oleh bagian anggaran dengan berdasarkan rencana kerja perusahaan yang telah disusun oleh bagian-bagian dalam perusahaan yang terkait.

4.4.4. Prosedur Penyusunan Anggaran kas

Seperti yang telah diuraikan diatas bahwa RSUD BKKM Provonsi Jawa Barat menerapkan 2 bagian organisasi fungsional dan organisasi unit/proyek. Dalam hal ini kegiatan-kegiatan fungsional pada perusahaan ini dilaksanakan oleh bagian Kantor Pusat, sementara kegiatan – kegiatan unit/proyek dilaksanakan tiap unit yang bertugas dilapangan.

Dari beberapa uraian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pusat pertanggung jawaban dalam perusahaan terbagi menjadi dua yaitu :

1. Pusat Biaya

Pusat Biaya adalah pertanggungjawaban atau suatu organisasi yang pengukueuan prestasi manajernya berdasarkan pada jumlah biaya yang dikeluarkan. Dimana dalam hal ini seluruh departemen/divisi yang terdapat dalam perusahaan , baik yang termasuk kedalam organisasi fungsional maupun organisasi proyek bertindak sebagai pusat biaya.

2. Pusat Laba dan Pusat Investasi

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi dengan prestasi manajer diukur atas dasar selisih pendapatan biaya dalam pusat pertanggung jawaban yang dipimpinya. Adapun pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban dengan ciri prestasi manajer diukur ata dasar laba yang diperoleh dihubungkan dengan investasinya.

Berkaitan dengan kegiatan penyusunan rancangan anggaran sebagai salah satu usaha pengendalian imternal yang dilakukan oleh RSUD BKKM Provinsi Jawa Barat , jenis anggaran yang harus dibuat oleh setiap departemen/divisi bergantung dari peran departemen/divisi tersebut dalam perusahaan. Apabila departemen/divisi tersevut berperan sebagai pusat biaya, maka departemen/divisi tersebut diwajibkan untuk menyusun rancangan anggaran biaya yang diperlukan

oleh masing – masing departemen/divisi yang bersangkutan. Sedangkan untuk departemen/divisi yang berperan sebagai pusat laba dan investasi, selain diwajibkan untuk menyusun rancangan anggaran biaya, departemen,divisi tersebut juga wajib menyusun anggaran yang berhubungan dengan laba yang diperoleh dari kegiatan yang dilakukan serta pengembalian dari investasi yang ditanamkan.

Sebagai ilustrasi, untuk departemen/divisi yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan unit/proyek diwajibkan menyusun dan mengajukan rancangan anggaran yang terdiri dari :

1. Anggaran Biaya Tanah yang meliputi ; biaya SK, biaya perijinan , biaya-biaya pembebasan , tanah mentah, biaya pematangan tanah
2. Anggaran Biaya Infrastruktur dan Fasilitas , yang meliputi ; jalan,pintu gerbang , alat-alat kedokteran, saluran listrik , telp, taman & penghijauan , sport center, sekolah,rumah ibadah,klirik dll,
3. Anggaran Biaya Bangunan, yang meliputi ; biaya-biaya konstruksi bangunan.

Berdasarkan informasi-informasi tersebut serta informasi lainnya (misalnya informasi masa lalu), pimpinan unit/proyek diwajibkan pula menyusun rancangan anggaran lainnya yang meliputi :

1. Anggaran Penjualan
2. Anggaran Harga Pokok Produksi/Harga Pokok Penjualan,
3. Anggaran Rugi Laba
4. Anggaran Neraca
5. Anggaran Persediaan

Selain disusun oleh departemen/divisi yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan unit/proyek, rancangan anggaran biaya juga wajib disusun dan diajukan

oleh departemen/divisi yang bekerja pada kantor pusat. Dalam hal ini kantor pusat diwajibkan untuk menyusun dan mengajukan rancangan biaya non produksi dan rancangan anggaran kas.

Oleh karena anggaran yang disusun terdiri dari berbagai jenis , maka prosedur yang harus dilakukan dalam rangka penyusunan rancangan anggaran pun berbeda-beda bergantung dari jenis anggaran yang disusun.

Pada Prinsipnya prosedur penyusunan anggaran terbagi menjadi dua jenis, yaitu :

1. Prosedur penyusunan anggaran biaya yang meliputi anggaran biaya non produksi, biaya overhead pabrik, serta biaya-biaya lain yang termasuk ke dalam perhitungan harga pokok produksi. Prosedur ini dilakukan oleh departemen/divisi yang berperan sebagai pusat biaya.
2. Prosedur penyusunan anggaran pendapatan penjualan, yang meliputi anggaran penjualan dan anggaran rugi laba. Prosedur ini dilakukan departemen/divisi yang berperan sebagai pusat laba dan pusat investasi.

Pada RSUD BKKM Provinsi Jawa Barat, anggaran biaya pada umumnya terbagi menjadi tiga jenis, yaitu :

1. Anggaran biaya per departemen/divisi , misalnya , biaya overhead pabrik , biaya non produksi , biaya perlengkapan kantor, dan sebagainya. Anggaran ini disiapkan masing-masing departemen/divisi,
2. Anggaran biaya umum, misalnya : biaya listrik dan air, perbaikan komputer, dan sebagainya. Anggaran ini disiapkan oleh staf bagian umum,
3. Anggaran kebutuhan direksi, misalnya : biaya transportasi , biaya penyelenggaraan rapat direksi, dan sebagainya. Anggaran ini disiapkan oleh sekretaris direksi.

Adapun prosedur yang harus dilalui dalam penyusunan rancangan anggaran sampai menjadi suatu anggaran definitif pada RSUD BKKM Provinsi Jawa Barat adalah sebagai berikut :

1. Setiap departemen/divisi menyusun rancangan anggaran biaya yang dibutuhkan pada masing-masing departemen/divisi tersebut. Anggaran biaya yang diajukan harus merupakan biaya yang terkendalikan oleh departemen/divisi tersebut.
2. Rancangan anggaran yang telah disusun kemudian diserahkan / diajukan kepada kepala bagian anggaran selambat-lambatnya akhir November tahun anggaran sebelumnya,
3. setelah rancangan anggaran biaya dari seluruh departemen/divisi diterima oleh bagian anggaran , rancangan tersebut kemudian didiskusikan oleh bagian anggaran dengan meminta pertimbangan dari bagian akuntansi dan keuangan mengenai kemampuan dan kondisi keuangan perusahaan. Pada fase ini, rancangan yang diajukan oleh setiap departemen/divisi mengalami perubahan dan perbaikan (rekapitulasi)
4. Apabila terdapat rancangan anggaran biaya luar biasa (tidak rutin), bagian anggaran mengundang perwakilan departemen/divisi yang mengajukan rancangan anggaran biaya tersebut untuk mem bahasanya secara lebih lanjut mengenai manfaat yang dapat diperoleh perusahaan dengan pengeluaran biaya tersebut (pertimbangan cost and benefit)
5. Setelah rancangan anggaran tersebut selesai diperbaiki, bagian anggaran menyerahkan kepada general manager untuk disetujui dan disyahkan menjadi anggaran definitif. Sebelumnya disyahkan, rancangan anggaran tersebut didiskusikan terlebih dahulu dalam rapat direksi yang diikuti oleh dewan direksi, general manager dan general affair manager. Pengesahan rancangan anggaran definitif biasanya dilakukan pada pertengahan atau akhir bulan januari pada tahun anggaran tersebut. Namun biasanya anggaran yang telah disyahkan baru dilaksanakan pada bulan berikutnya, namun pada laporan realisasi anggaran, pengeluaran pada bulan januari tetap disajikan.

Untuk mengendalikan besarnya anggaran yang diajukan oleh masing-masing departemen/divisi, dewan direksi menetapkan mutu standar tertentu yang membatasi jumlah anggaran yang diajukan masing-masing unit. Standar tersebut diambil dari anggaran definitif tahun lalu sebagai landasan perhitungan, namun biasanya pada perhitungan baru ditambah sekitar 20% dari dasar perhitungan untuk mengantisipasi adanya kenaikan harga atau inflasi. Standar tersebut berlaku untuk pengeluaran – pengeluaran yang bersifat rutin . sedangkan untuk pengeluaran yang bersifat tidak rutin dan membutuhkan biaya besar, maka departemen/divisi yang mengajukan anggaran tersebut harus berkonsultasi terlebih dahulu dan meminta persetujuan dewan direksi sebelum anggaran tersebut diajukan.

1. Mekanisme Penyusunan Anggaran Kas

Pengelolaan perusahaan tidak jauh berbeda dengan pengelolaan proyek pembangunan. Untuk jangka waktu tertentu, misalnya lima sampai sepuluh tahun, manajemen menetapkan kearah mana perusahaan akan dijalankan. Untuk menjamin terlaksananya berbagai program tersebut, manajemen menyusun anggaran yang berisi rencana kerja tahunan dan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana kerja tersebut. Dalam proses penyusunan anggaran tersebut ditunjuk menejer yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan rencana kerja dan dialokasikan berbagai sumber daya yang diperlukan kepada manajer yang bersangkutan.

Tahap – tahap penyusunan anggaran kas biasanya dilakukan dengan cara:

- 1) Menyusun estimasi penerimaan dan pengeluaran kas (cash inflow) berdasarkan rencana operasional atau proyek–proyek/unit-unit yang akan dilakukan. Transaksi ini merupakan transaksi operasional.

- 2) Menyusun estimasi pengeluaran kas (cash outflow) secara terperinci. Pada tahap ini dapat diketahui adanya defisit atau surplus karena rencana operasi perusahaan.
- 3) Menyusun perkiraan atau estimasi kebutuhan dana atau kredit dari bank atau sumber dana lainnya yang diperlukan untuk menutup defisit kas karena rencana operasi perusahaan, juga disusun estimasi pembayaran bunga kredit tersebut beserta waktu pembayarannya. Transaksi ini merupakan transaksi finansial
- 4) Menyusun kembali keseluruhan penerimaan dan pengeluaran setelah adanya transaksi finansial, dan anggaran kas yang finan ini merupakan gabungan dari transaksi operasional dan transaksi finansial yang menggambarkan estimasi dan pengeluaran kas keseluruhan.

Jika direktur memberikan tanggung jawab kepada bagian keuangan untuk menyusun anggaran maka bagian keuangan merinci tentang sumber kas yang tersedia untuk operasi perusahaan dimana sumber dana itu adalah saldo kas pada awal periode anggaran dan pengumpulan kas selama periode yang bersangkutan.

Sedangkan pengeluaran kas yang berisi tentang semua pembayartermasukpembayaran untuk pembelian bahan yang dperlukan dalam operasi perusahaan, gaji, bunga, pajak dan biaya operasional lainnya. Perbedaan antara penerimaan dengan pengeluaran kas merupakan saldo kas akhir. Setelah anggaran itu disetujui dan disahkan oleh manajemen maka salinan anggaran dibagi-bagikan kepada tiap-tiap bagian yang mempunyai anggaran.

Sebelum disahkan direktur, masih dimungkinkan untuk diadakan perubahan-perubahan terhadap rancangan anggaran tersebut antara direktur dengan bagian-bagian yang ditugaskan untuk menyusun rancangan anggaran itu sehingga anggaran yang tersusun merupakan hasil kesepakatan bersama yang dapat menciptakan kerja sama dan koordinasi.

Pada RSUD BKKM Provinsi Jawa Barat, anggaran kas disusun dan ditetapkan oleh bagian keuangan, tapi dalam penyusunan anggaran kas tersebut, bagian keuangan sebelumnya mengadakan konsultasi kebagian lain yang terkait dalam penerimaan dan pengeluaran kas, dan juga mengadakan suatu rapat anggaran dimana masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan melakukan pembahasan-pembahasan mengenai taksiran penerimaan dan pengeluaran kas masa mendatang serta mengurangi realisasi biaya melebihi atau kurang dari jumlah yang dianggarkan. Dengan keterlibatan semua bagian tersebut, maka dengan mudah diketahui permasalahan-permasalahan dan informasi yang ada sehingga penyusunan anggaran kas pun akan tersusun dengan yang disepakati semua bagian.

Berdasarkan prosedur proses penyusunan anggaran kas pada RSUD BKKM Provinsi Jawa Barat seperti yang disebutkan diatas, perusahaan sudah benar dalam menggunakan penganggaran parsitipatif karena semua bagian dilibatkan atau diikut sertakan dalam penyusunan anggaran. Keikutsertaan ini akan memberikan rasa tanggung jawab kepada tiap – tiap bagian yang mempunyai tanggung jawab anggaran dan menimbulkan kreatifitas sehingga memberikan keuntungan pada proses perencanaan perusahaan karena keterlibatan semua bagian yang memiliki pengetahuan tentang kondisi lokal perusahaan dan kinerja semua bagian menjadi lebih baik.

Untuk anggaran kas pada RSUD BKKM , dapat dilihat pada tabel berikut :

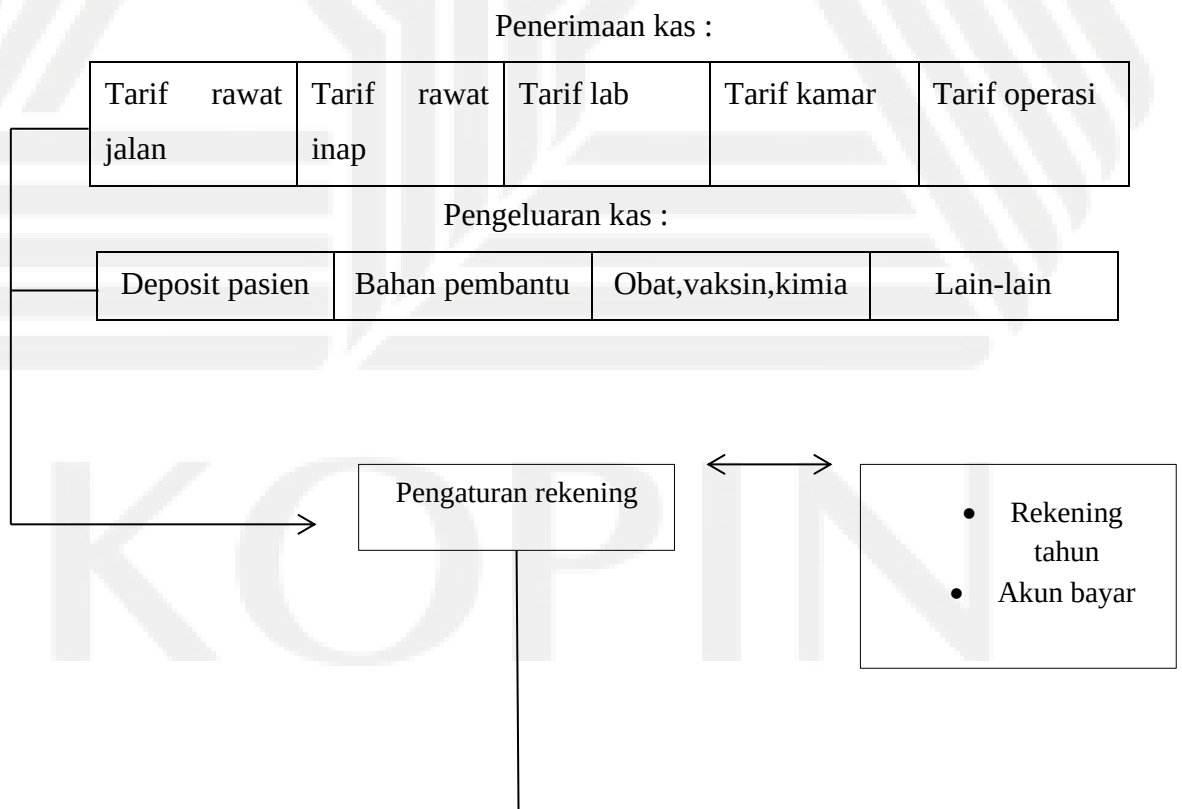
Tabel 1 RSUD BKKM Provinsi Jawa Barat
Penerimaan dan Pengeluaran Kas
Tahun 2018

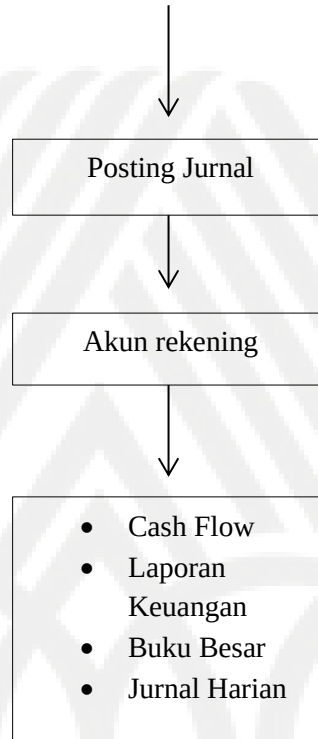
Keterangan	Anggaran (Rp)
Penerimaan kas :	
Saldo Awal Kas / Bank	5.300.000
Penerimaan Kas	5.601.500.000
Penerimaan Piutang	79.250.000
Dropping Dana	(2.881.000.000)
Jumlah Penerimaan Kas	2.805.050.000
Pengeluaran kas :	
• Deposit pasien	168.125.000
• Bahan Pembantu	121.050.000
• Obat, Vaksin, Kimia	23.537.500
• Lain – lain	8.070.000
Jumlah Pengeluaran	320.782.500
2. Biaya Produksi:	
• Biaya Gaji	336.000.000
• Biaya Pegawai	168.125.000
• Biaya Bangunan	60.525.000
• Pemeliharaan Mesin/Instalasi	26.900.000
• Biaya Kendaraan Operasional	107.600.000
• Biaya Listrik / Genset	538.000.000
• Biaya Bahan Bakar	430.400.000
• Biaya Kemasan (Box DOC&Medicine Tray)	47.075.000
• Biaya Lain- lain	20.175.000
Jumlah Biaya Produksi	1.734.800.000
3. Biaya Penjualan:	
• Biaya Gaji	51.000.000
• Biaya Pegawai	23.537.500
• Biaya Administrasi Penjualan	8.070.000
• Biaya Perlengkapan ATK	4.035.000
• Biaya Kendaraan	53.800.000
• Biaya Pengangkutan	73.975.000
• Biaya Lain – lain	13.450.000
Jumlah Biaya Penjualan	227.867.500
3. Biaya Umum & Administrasi:	
• Biaya Gaji	204.000.000
• Biaya Pegawai	127.775.000
• Biaya Kendaraan	73.975.000
• Biaya Inventaris & Peralatan Kantor	20.175.000
• Biaya Telkom, Listrik, Air	47.075.000
• Pembayaran Pajak	16.140.000
• Biaya Lain-lain	26.900.000
Jumlah Biaya Umum & Administrasi	516.040.000
Total Pengeluaran	2.799.490.000
Saldo Akhir Kas/Bank	5.560.000

Sumber: RSUD BKKM Provinsi Jawa Barat

Anggaran kas yang tersusun berisikan perkiraan terhadap penerimaan kas dan pengeluaran kas. Pada periode 2018 rencana penerimaan diperkirakan sebesar Rp. 2.805.050.000,- dan untuk pengeluaran perencanaan diperkirakan sebesar Rp. 2.799.490.000,- terdapat laba pada tahun 2018 sebesar selisih antara estimasi penerimaan dan pengeluaran kas yaitu sebesar 5.560.000,- karena anggaran lebih besar dari pada realisasi berarti terdapat varians yang menguntungkan (*favorable*).

Adapun langkah penyusunan laporan keuangan di RSUD BKKM sebagai berikut :





4.4.5 Laporan Pertanggung jawaban

Dalam rangka menjamin keamanan harta perusahaan , terutama kas perusahaan, RSUD BKKM Provinsi Jawa Barat melakukan sebuah usaha pengendalian internal kas perusahaan yang berupa penyelenggaraan sistem akuntansi pengeluaran kas. Secara khusus sistem akuntansi pengeluaran kas diselenggarakan dengan maksud untuk mengedalikan pengeluaran – peneluaran kas agar setiap pengeluaran tentunya dapat diketahui oleh pejabat yang berwenang dalam perusahaan dan sesuai dengan rencana-rencana pengeluaran kas anggaran yng disajikan dalam anggaran.

Dari rangkaian prosedur tersebut, dapat diketahui bahwa laporan pertanggung jawaban atas pengeluaran kas perusahaan hanya dibuat oleh bagian anggaran dan bagian akuntansi. Sedangkan departemen/divisi yang

menggunakan kas tersebut hanya diwajibkan membuat daftar pengeluaran untuk tujuan evaluasi pada masing-masing departemen/divisi yang bersangkutan.

Seperti juga pada perusahaan lain pada umumnya , realisasi atas pengeluaran yang dianggarkan seringkali tidak sama dengan anggaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian selalu terjadi selisih anggaran realisasi. Pada RSUD BKKM Provinsi Jawa Barat selisih tersebut dihitung setiap akhir bulan dan tindak lanjut atas ditemukannya selisih tersebut adalah sebagai berikut :

1. Apabila ada selisih menguntungkan akan digunakan untuk menutupi kerugian yang terjadi sebelumnya (apabila terdapat kerugian atau dicadangkan digunakan untuk menutupi kerugian pada bulan-bulan yang akan datang)
2. Apabila ada selisih merugikan , akan diusahakan untuk menutupi kerugian tersebut, baik dengan dana cadangan dari selisih yang menguntungkan pada bulan sebelumnya, maupun dengan melakukan perbaikan atas prestasi perusahaan sehingga dapat menghasilkan keuntungan yang dapat menutupi kerugian yang dialami pada bulan tersebut.

IKOPIN