

B A B I

DASAR-DASAR PENGERTIAN TEORITIS DARIPADA ANGGARAN
UANG TUNAI§ 1. Dasar-dasar Pengertian Daripada Anggaran Uang Tunai.

Sebelum kita sampai pada pengertian Anggaran Uang Tunai, perlulah kita terlebih dahulu mengetahui apakah sebenarnya anggaran belanja itu.

Anggaran Belanja adalah belanja yang direncanakan atau ditentukan lebih dahulu berdasarkan anggaran atau taksiran untuk keperluan yang akan datang, selama waktu tertentu yang disusun secara sistimatis dalam garis-garis besarnya menurut kebutuhan pokok. 1)

Untuk melaksanakan apa yang direncanakan, perlu adanya penerimaan maupun pengeluaran uang kas. Yang dimaksud uang kas di sini termasuk uang perusahaan pada Bank yang sewaktu-waktu dapat dipergunakan.

Jadi, Anggaran Uang Tunai adalah suatu anggaran perkiraan tentang penerimaan dan pengeluaran uang kas selama periode anggaran.

Dari Anggaran Uang Tunai dapatlah ditentukan besar

1) Radiks Poerba, Anggaran Belanja Perusahaan, Penerbit Rosadi 1965, halaman 17.

nya saldo minimum, posisi kas pada setiap saat serta kebutuhan uang kas selama periode anggaran sehingga dapat dihindarkan adanya kelebihan maupun kekurangan uang kas yang sangat merugikan perusahaan, sehingga ia merupakan alat yang terpenting bagi pimpinan Bagian Keuangan dalam menjaga posisi likwiditas.

Anggaran Uang Tunai terdiri atas dua bagian, bagian yang pertama memperkirakan penerimaan, sedang bagian kedua memperkirakan pengeluaran uang kas.

Cara memperkirakannya tergantung pada sifat dan macam perusahaan. Pada perusahaan Industri dan perdagangan di mana penerimaan utamanya adalah dari penjualan tunai dan piutangan piutang, perlu dihitung jangka waktu rata-rata peredaran piutang agar keuangan perusahaan tak terganggu atau dapat pula dari catatan-catatan tahun yang lalu sehingga dapat diketahui pada masa mana penerimaan kas besar dan kapan sedikit serta apa sebabnya.

Dengan demikian kita dapat mengetahui kapan dan berapa kelebihan kas akan terjadi sehingga kita dapat memilih kemungkinan yang paling menguntungkan dalam menginvestasikannya serta kapan dan berapa kekurangan kas akan terjadi sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi calon Kreditur dalam usaha perusahaan mencari tambahan modal.

Karena Anggaran Uang Tunai dibuat berdasarkan anggaran-anggaran yang lain misalnya Anggaran Penjualan, ang

garan produksi dan sebagainya maka daripadanya dapat dilihat pengeluaran yang diperkenankan untuk tiap-tiap bagian sehingga dapat menjadi dasar bagi Kepala Bagian Keuangan untuk menyetujui atau menolak pengeluaran yang diajukan oleh tiap bagian. Dengan demikian sedikit banyak telah dapat dicegah adanya pemborosan.

§ 2. Syarat-syarat Untuk Berhasilnya Anggaran Uang Tunai.

Anggaran Uang Tunai bukanlah merupakan tujuan akhir, melainkan suatu alat untuk mencapai tujuan perusahaan dan ia hanya akan berhasil apabila diikuti oleh perbaikan-perbaikan pada bidang kegiatan-kegiatan lainnya yang berkaitan dengan penggunaan daripada sistim Anggaran Uang Tunai. Jadi, Anggaran Uang Tunai tidaklah berdiri sendiri melainkan penggunaannya harus paralel dengan penyempurnaan bidang-bidang lainnya dalam perusahaan.

Untuk itu perlulah adanya :

- a. Organisasi yang sehat.
- b. Organisasi Fungsional yang sempurna.
- c. Sistim dan pelaksanaan administrasi yang baik.
- d. Pengawasan atas pelaksanaan Anggaran Uang Tunai.
- e. Bantuan dari segenap penanggung jawab dan pegawai dalam perusahaan.

ad. a. Adanya organisasi yang sehat.

Management adalah suatu usaha untuk mencapai suatu tujuan dengan bantuan orang lain. Karena adanya span of management yaitu terbatasnya kemampuan manusia, baik kemampuan waktu, kontrol maupun tenaga maka perlu diadakan pemisahan tugas serta tanggung jawab dari seorang pemimpin kepada bawahannya. Pemisahan ini harus tegas dan jelas sehingga memudahkan pengawasan di dalam pelaksanaannya karena dari Anggaran Uang Tunai dapat diketahui dengan jelas siapa penanggung jawab dari setiap kejadian, karena dengan mempergunakan Anggaran Uang Tunai berarti mewajibkan perusahaan untuk menentukan dengan tegas batas wewenang dan tanggung jawab dari tiap bagian dan petugas-petugasnya.

ad. b. Adanya organisasi fungsional yang sempurna.

Anggaran Uang Tunai disusun untuk setiap fungsi dalam perusahaan. Untuk itu hendaknya organisasi perusahaan dipisah-pisahkan atas dasar fungsi fungsinya di mana tiap fungsionaris harus benar-benar menyuarai kegunaan dan pentingnya Anggaran Uang Tunai.

Masing-masing harus tahu batas-batas wewenang dan tanggung jawabnya serta ketentuan yang telah ditetapkan dalam Anggaran Uang Tunai dan harus menya-

dari perlunya kerja sama diantara mereka dalam melaksanakan apa yang tercantum dalam Anggaran Uang Tunai.

ad. c. Sistim dan pelaksanaan administrasi yang baik.

Yang dimaksud dengan kegiatan administrasi dalam perusahaan adalah setiap kegiatan yang ditujukan untuk mengumpulkan, mencatat, mengolah dan menyajikan secara sistimatis dan lengkap semua data dan informasi yang ada di dalam perusahaan dalam mengelola perusahaan. Dengan demikian pada setiap saat dapatlah diketahui apabila terdapat penyimpangan terhadap Anggaran dan segera dapat diadakan evaluasi.

ad. d. Pengawasan atas pelaksanaan Anggaran Uang Tunai.

Pengawasan terhadap pelaksanaan Anggaran Uang Tunai mutlak diperlukan bukan hanya pada setiap akhir periode anggaran tetapi pada selama masa anggaran supaya apabila terjadi penyimpangan dapat segera diketahui dan dianalisa. Dengan demikian dapatlah diketahui sebab-sebabnya dan siapa yang bertanggung jawab, si pelaksana ataukah anggarannya yang salah dan dapat segera diadakan perbaikan, sehingga pada akhir periode Anggaran Uang Tunai tadi dapatlah dicapai hasil yang memuaskan.

ad. e. Bantuan dari segenap penanggung jawab dan pegawai-
dalam perusahaan.

Anggaran Uang Tunai hanya dapat berhasil apabila didukung oleh seluruh penanggung jawab dan pegawai dalam perusahaan mulai dari pimpinan tertinggi sampai dengan tingkatan mandor. Agar para penanggung-jawab mau mentaati apa yang tercantum dalam Anggaran Uang Tunai, perlulah mereka diminta pendapat pendapatnya pada saat penyusunannya, sehingga karena merasa ikut menyusun maka dengan sendirinya ikut bertanggung jawab pula dalam pelaksanaannya. Mereka harus pula menyadari bahwa apa yang tercantum di dalam Anggaran Uang Tunai adalah merupakan pedoman yang harus ditaati dan bahwa tanpa kerja sama yang baik dari tiap bagian tak mungkin semuanya itu dapat tercapai, karena adanya saling hubungan-diantara tiap-tiap bagian dalam perusahaan. Untuk itu setiap orang harus mengetahui kegiatan perusahaan secara keseluruhan, hubungan satu bagian dengan bagian yang lain serta di manakah bantuan daripada bagiannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Apabila semua itu telah dipahami, dapat diharapkan adanya kesadaran dan kerja sama guna mencapai tujuan perusahaan.

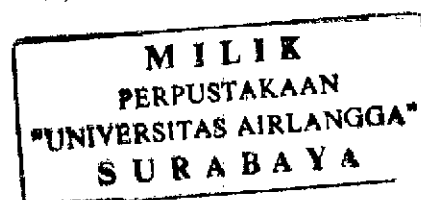
§ 3. Penyusunan Anggaran Uang Tunai.

Langkah pertama dalam penyusunan Anggaran Uang Tunai adalah menentukan masa anggaran, kemudian sampai sejauh mana hendak dibagi menjadi bagian-bagian waktu yang lebih pendek adalah disesuaikan dengan fluktuasi kebutuhan uang kas, jadi tak boleh hanya dibagikan merata kepada periode-periode yang lebih pendek tadi. Yang menjadi perhatian di sini ialah hanya penerimaan dan pengeluaran yang benar-benar terjadi pada periode itu. Selanjutnya, ditaksir besarnya penjualan yang dapat dicapai dan bukan taksiran yang dilebih-lebihkan untuk bagian penjualan. Atas dasar ini, dibuatlah anggaran-anggaran produksi, persediaan dan pembelian yang merupakan inti dari suatu sistem anggaran. Dari anggaran-anggaran ini dibuatlah macam-macam anggaran pelengkap untuk manufacturing expenses, biaya distribusi, administrasi dan sebagainya. Anggaran untuk penelitian dan pengembangan dibuat tersendiri karena tak ada hubungan langsung dengan produksi dan penjualan. Dari hasil semua ini disusunlah Anggaran Uang Tunai.

Apabila perusahaan cukup stabil dan persediaan kas relatif berlebihan, lebih baik kebutuhan kas seluruhnya ditaksir untuk tengah tahunan yang pertama.

Untuk ini ada dua approach, yaitu :

Projected Balance Sheet Method.



• Adjusted Income Statement Method.

ad. 1. Projected Balance Sheet Method.

Dasarnya adalah perbandingan antara Neraca seka - rang dengan yang akan datang. Taksiran untuk inventory, - receivables dan lain-lain didasarkan atas taksiran pen- jualan dan hubungan yang biasanya terjadi antara pos-pos ini dengan tingkat penjualan. Dengan cara ini kita dapat menaksir dengan agak teliti tiap pos, kecuali kas.

Saldo kas dapat diketemukan ^{"paksaan" dengan} dengan mengurangi tak- siran seluruh nilai aktiva pada taksiran jumlah hu- tang dan modal sendiri.

ad. 2. The Adjusted Income Statement Method.

Dimulai dari perkiraan Rugi/Laba, di mana penda- patan bersih ditambah taksiran pemasukan non cash expen- ses, misalnya penghapusan. Tambahan lain pada kas yang - tak nampak pada laporan pendapatan, akan ada dari turun- nya pos-pos aktiva dan dari kenaikan hutang dan modal - sendiri.

Misalkan diharapkan dapat ditagih \$ 220.000 dari- piutang dan diharapkan penjualan \$ 200,000 sehingga piu- tang akan turun dengan \$ 20,000, ini menunjukkan adanya- sumber kas sebagai tambahan atas laba yang dilaporkan.

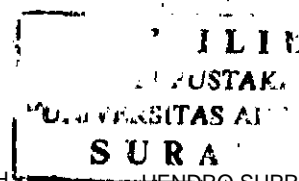
Turunnya kas akan terjadi karena kenaikan pos-pos aktiva, dan dari turunnya hutang dan modal sendiri. Pem-

belian persediaan dan pelunasan hutang tak akan nampak dalam laporan pendapatan, tetapi akan mengisap uang kas.

Perubahan netto dalam sisa kas dari awal sampai akhir masa merupakan hasil tambahan pada laba bersih dari penerimaan dan pengurangan dari macam-macam pengeluaran kas, sehingga Kepala Bagian Keuangan dapat menaksir jumlah dana tambahan yang harus diusahakan atau kelebihan dana yang harus diinvestasikan.

Penyusunan Anggaran Uang Tunai pada umumnya adalah merupakan tanggung jawab Kepala Bagian Keuangan dengan bantuan semua bagian dalam perusahaan. Pada perusahaan yang besar mungkin ditangani oleh seorang Budget Director yaitu orang yang betul-betul memahami seluruh seluk beluk perusahaan itu dan masalah anggaran belanja. Lebih baik lagi kalau ia seorang Internal Controller, karena :

- Penilaiannya terhadap rencana Anggaran Uang Tunai adalah obyektif karena tak bertanggung jawab terhadap pelaksanaannya.
- Kedudukannya memungkinkan mengawasi koordinasi dan aktivitas tiap-tiap bagian.
- Sudah biasa dengan tugas analisa guna pengawasan dan penilaian pelaksanaannya.
- Kedudukannya baik sekali untuk mengumpulkan dan menyajikan laporan-laporan pelaksanaan Anggaran Uang



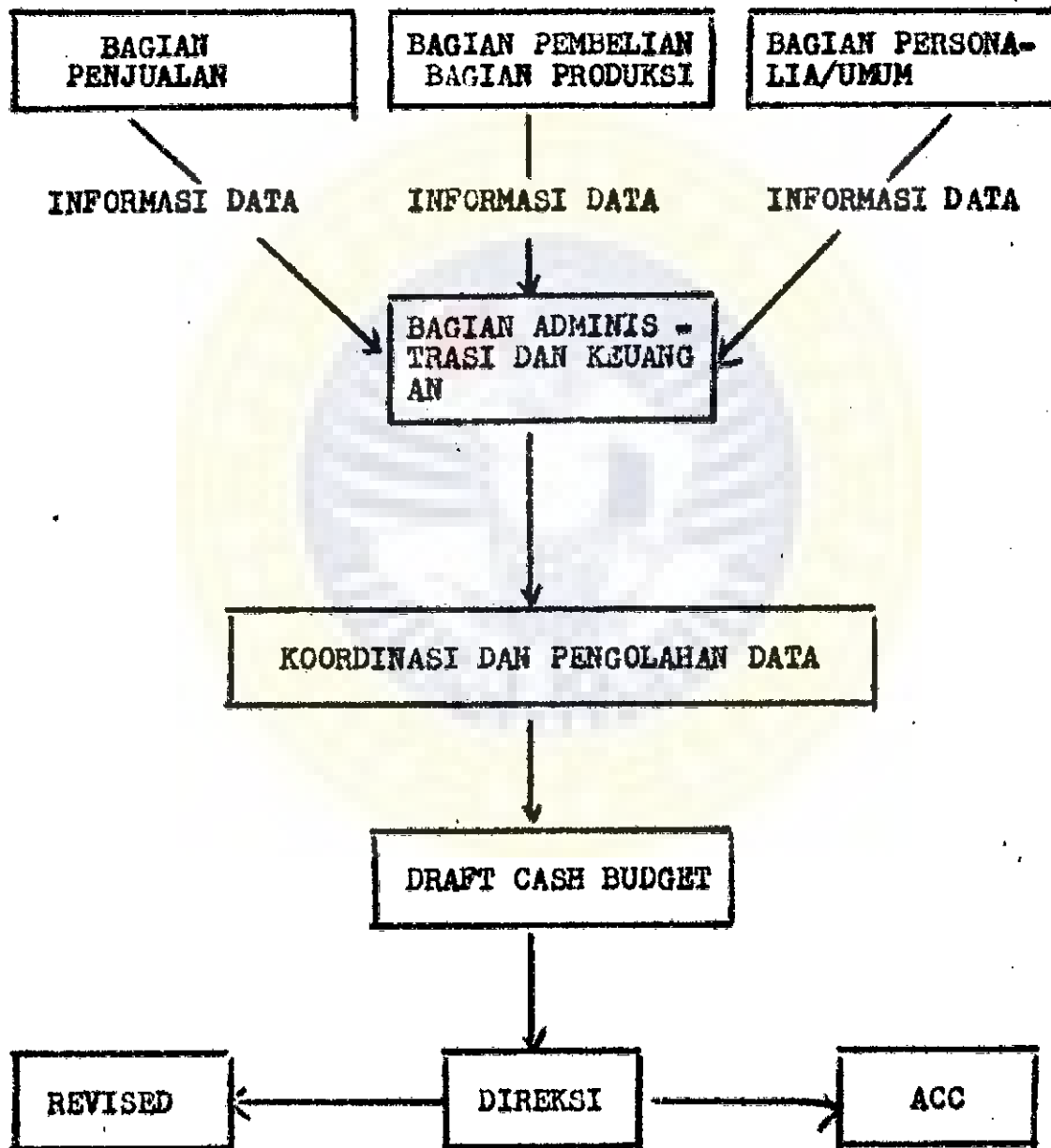
Tunai kepada Top Management.

Adakemungkinan pula bahwa yang menyusun Anggaran-Uang Tunai adalah sebuah Panitia Anggaran yang terdiri dari Kepala-kepala Bagian dan Staff. Karena semua Kepala Bagian ikut membuat dengan sendirinya merasa bertanggung jawab pula dalam pelaksanaannya.

Baik Budget Director maupun Panitia Anggaran tak berhak memutuskan dan mensahkan Anggaran Uang Tunai, sebab keputusan terakhir dan yang mensahkannya adalah Top Management.

Berikut ini kami berikan contoh Organisasi Penyusunan Anggaran Uang Tunai.

BAGAN 1

ORGANISASI PENYUSUNAN ANGGARAN UANG
TUNAI

Sumber : Pusat Management dan Pengembangan Fakultas Ekono
mi Universitas Airlangga.

§ 4. Prinsip-prinsip Pengurusan Anggaran Uang Tunai.

Anggaran adalah suatu rencana yang telah ditetapkan terlebih dahulu sebelum tindakan-tindakan dijalankan yang didasarkan atas pengalaman-pengalaman yang telah lalu dan perbandingan dari kegiatan-kegiatan perusahaan yang sejenis serta ramalan untuk waktu yang akan datang. Apabila Anggaran Uang Tunai telah selengkapnya tersusun dan telah disetujui, perlu dikerahkan segenap tenaga dan pikiran agar apa yang tercantum di dalamnya dapat terlaksana, yang untuk ini diperlukan adanya koordinasi yang baik dari tiap bagian dalam perusahaan.

Diperlukan pula adanya pengawasan yang ketat dalam pelaksanaannya agar setiap saat dapat diketahui adanya penyimpangan-penyimpangan, sehingga dapat segera dilakukan evaluasi dan kalau perlu koreksi terhadap Anggaran Uang Tunainya. Dengan demikian pekerjaan serta biaya yang telah banyak dikorbankan, tidak akan sia-sia belaka.

