

PERENCANAAN DAN PENGAWASAN KAS PADA PT. (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA I M E D A N

SKRIPSI

Oleh :

MUHAMMAD IDRIS SIREGAR

NPM : 01 833 0064



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2006**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 1/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)1/3/24

Judul Skripsi : **Perencanaan dan Pengawasan Kas Pada
PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I
Medan**

Nama Mahasiswa : **Muhammad Idris Siregar**

NPM : **01.833.0064**

Jurusan : **Akuntansi**

**Menyetujui
Komisi Pembimbing**



Drs. Rasdianto, MS, Ak
Pembimbing I



Dra. Hj. Rosmaini, Ak
Pembimbing II

Mengetahui

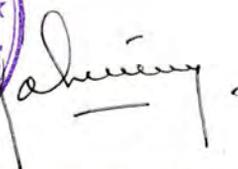
Ketua Jurusan



(Hj. Retnawati Siregar, SE)



Dekan



(Drs. H. Syahriandy, MSi)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

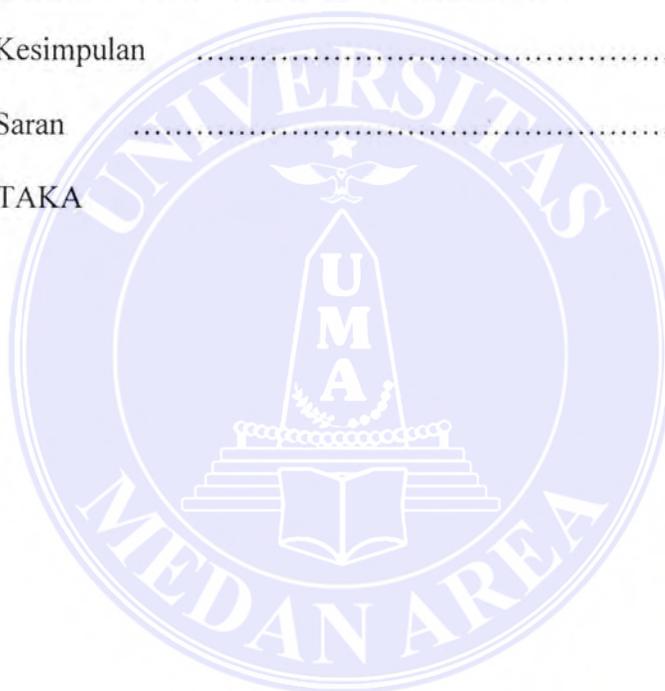
Document Accepted 1/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)1/3/24

DAFTAR ISI

	halaman
RINGKASAN	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Luas dan Tujuan Penelitian	4
D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	5
E. Metode Analisis	5
BAB II. LANDASAN TEORITIS	7
A. Perencanaan dan Pengawasan dan Hubungannya Perencanaan Tahunan.....	7
B. Pengertian dan Fungsi Anggaran	9
C. Prosedur Penyusunan Anggaran.....	13
D. Pengertian dan Fungsi Pengawasan Kas	20
E. Teknik Pengawasan Kas	24
BAB III. PT. (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA I MEDAN.....	27
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	27

B. Konsep dan Mekanisme Pelaksanaan Perencanaan dan Pengawasan Kas.....	30
C. Teknik Perencanaan Kas.....	44
D. Teknik Pengendalian Kas.....	50
BAB IV. ANALISIS DAN EVALUASI	55
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	63
A. Kesimpulan	63
B. Saran	65
DAFTAR PUSTAKA	



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

PT (Persero) Pelabuhan Indonesia I merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di lingkungan Departemen Perhubungan Pos dan Telekomunikasi yang dipimpin oleh Direksi yang berkedudukan di Kantor Pusat yang bertugas untuk menyelenggarakan perusahaan jasa kepelabuhan pada 15 pelabuhan berstatus cabang, 5 pelabuhan berstatus perwakilan, 1 unit terminal peti kemas, 1 unit usaha galangan kapal dan 2 unit usaha rumah sakit yang tersebar di wilayah Propinsi Nanggroe Aceh Darussalam, Sumatera Utara dan Riau.

Di samping memiliki jumlah cabang perusahaan yang cukup banyak perusahaan ini juga memiliki aktivitas perputaran kas yang cukup besar, sehingga diperlukan suatu sistem perencanaan yang baik agar tidak ada kas yang menganggur dan tidak pula menanggung konsekuensi-konsekuensi karena terlalu kecilnya kas, di samping itu perlu juga menjaga likuiditas agar kebutuhan kas dari waktu ke waktu dapat terpenuhi. Oleh sebab itu manajer keuangan perlu membuat anggaran kas yang merupakan estimasi aliran kas masuk dan aliran kas keluar selama satu periode tertentu, biasanya 1 tahun. Anggaran itu harus dijalankan dengan disiplin yang tinggi. Perencanaan dan pengawasan ini harus dilaksanakan secara terpadu agar setiap aktivitas di dalam perusahaan dapat mencapai sasaran atau hasil yang sesuai dengan yang direncanakan.

Dalam menjalankan administrasi keuangan, PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I menetapkan Pedoman Lalu Lintas Keuangan yang ditetapkan untuk meningkatkan efektivitas lalu lintas keuangan antara Kantor Pusat dan Cabang yang dimaksudkan untuk mengatur kebutuhan modal kerja Kantor Pusat Dan Cabang memanfaatkan kelebihan kas yang terjadi di Kantor Pusat dan Cabang serta meningkatkan fungsi anggaran kas sebagai tolok ukur keberhasilan pengelolaan kas pada Kantor Pusat dan Kantor Cabang. Dalam merencanakan kebutuhan kas tersebut Kantor Pusat membuat anggaran kas setiap bulan yang dibagi dalam 3 periode 10 harian dan dalam bentuk anggaran kas rupiah/valas yang berisikan rencana penerimaan kas dan pengeluaran kas. Penerimaan kas berasal dari setoran-setoran cabang pelabuhan yang diestimasikan berdasarkan setoran-setoran bulan lalu, pendapatan bunga deposito sedangkan pengeluaran kas merupakan permintaan-permintaan dropping dana kas dari cabang pelabuhan, pembayaran-pembayaran hutang investasi, biaya rutin kantor pusat seperti asuransi karyawan, PPh Badan, Iuran Pensiun dan lain-lain.

Dalam penyusunan anggaran kas, perencanaan penerimaan kas, maupun pengeluaran kas dalam kenyataannya bahwa rencana-rencana yang telah diestimasikan keluar dari jalur yang telah ditetapkan sehingga mengakibatkan tidak efektifnya anggaran yang telah dibuat.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis inerasa tertarik untuk menyusun skripsi yang berjudul “Perencanaan dan Pengawasan Kas Pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia Medan I”, karena perencanaan dan pengawasan kas tersebut

sangat penting artinya dalam perusahaan dan data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi cukup tersedia serta literatur yang mendukung penulisan ini mudah diperoleh.

B. Perumusan Masalah

Penulis telah melakukan pengamatan pendahuluan pada anggaran kas dan menemukan permasalahan berupa :

“Jumlah saldo kas yang dapat dipergunakan tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan operasional perusahaan”.

C. Luas dan Tujuan Penelitian

1. Luas Penelitian

Penelitian dilakukan yang tergambar pertama-tama adalah sasaran akhir yang hendak dicapai. Sasaran yang ingin dicapai tersebut harus dirumuskan secara spesifik dan terperinci supaya diperoleh tujuan yang lebih baik. Mengingat keterbatasan dan kemampuan yang penulis miliki maka untuk menghindari kesimpang siuran dalam pembahasan dan penganalisaannya, luas penelitian dibatasi pada perencanaan dan pengawasan intern kas kaitannya dengan kondisi yang akan datang.

2. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang diharapkan terhadap penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui sejauh mana efektivitas anggaran kas perusahaan sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan perusahaan,
- b. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan untuk dijadikan perbandingan dalam menyusun perencanaan di masa yang akan datang.
- c. Untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar sarjana ekonomi jurusan akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

1. Metode Penelitian

Dalam penyusunan skripsi ini diadakan riset meliputi :

- a. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Pada penelitian kepustakaan ini yang penelitiannya dilakukan berdasarkan teori yang diperoleh dari berbagai literatur, buku-buku, majalah ilmiah lainnya, bulletin, dan sebagainya yang ada hubungannya dengan objek penelitian dan pembahasan skripsi ini untuk memperoleh data sekunder.

- b. Penelitian Lapangan (Field Research)

Pada penelitian lapangan ini yaitu dengan melakukan kunjungan ke objek yang diteliti, guna mendapatkan data primer langsung.

2. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang dipergunakan di dalam penyusunan skripsi ini adalah :

- a. Pengamatan (*observation*) yaitu dengan melakukan peninjauan langsung pada objeknya.
- b. Wawancara (*interview*) yaitu dengan mengadakan wawancara dengan pihak yang berkompeten di dalam perusahaan.
- c. Daftar pertanyaan (*questionnaire*) yaitu dengan menyusun beberapa daftar pertanyaan secara tertulis untuk diajukan kepada responden perusahaan guna mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

E. Metode Analisis

Di dalam penganalisaan data, penulis akan menggunakan metode Deskriptif dan Deduktif.

1. Dengan metode Deskriptif, data disusun di kelompokkan kemudian diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang sebenarnya tentang PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I Medan.
2. Dengan metode deduktif yaitu penarikan kesimpulan berdasarkan kebenaran umum untuk diperbandingkan dengan fakta dalam praktek sebagai kenyataan khusus, sehingga diperoleh gambaran penyimpangan maupun persesuaian diantara keduanya.

Dari kedua metode analisis di atas penulis akan mengambil kesimpulan untuk selanjutnya menyusun serta memberikan saran sebagai jalan keluar atau pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan.





BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Perencanaan dan Pengawasan dan Hubungannya Perencanaan Tahunan

1. Fungsi dan Pengertian Perencanaan dan Pengawasan

Perencanaan dan pengawasan adalah dua fungsi pokok dalam manajemen. Perencanaan dan pengawasan merupakan dua kegiatan yang berbeda, namun berjalan ke arah satu tujuan yang sama, yaitu sasaran yang telah ditetapkan. Perencanaan dan pengawasan saling menunjang, melengkapi dan saling ada ketergantungan antara satu dengan yang lain dan baru mempunyai arti, manfaat atau nilai yang nyata jika disatupadukan sebagai suatu sistem.

Secara konseptual pengertian perencanaan dan pengawasan menurut Apandi Nasehatun dapat dirumuskan :

- a. Budget dan Control sebagai alat manajemen merupakan suatu perencanaan dan pengawasan terpadu yang dilaksanakan dengan tujuan agar perencanaan dan pengawasan betul-betul mempunyai daya guna dan hasil guna, untuk mencapai produktivitas, efisiensi dan profit margin yang tinggi bagi perusahaan.
- b. Budget dan control sebagai sistem manajemen merupakan suatu kegiatan perencanaan dan pengawasan terintegrasi dan terkoordinasi yang pelaksanaannya mengacu kepada sistem dan prosedur, peraturan, kebijakan dan norma-norma lain yang berlaku di perusahaan. Tujuannya agar pelaksanaan itu benar-benar dapat direalisasikan sesuai rencana dan mencapai sasaran atau hasil sesuai dengan yang ditetapkan dalam rencana itu.
- c. Budget & control sebagai konsep manajemen merupakan bagian dari prinsip-prinsip dasar manajemen, yaitu planning, organizing, coordinating dan controlling.¹

¹Apandi Nasehatun, *Budget & Control*, Grasindo, Jakarta, 1999, hal. 4.

Beberapa alasan mengapa rencana penting dalam usaha mendukung tercapainya sasaran adalah :

- a. Dapat menunjukkan apakah sasaran dirumuskan secara realitas.
- b. Dapat memberi petunjuk/jadual untuk bekerja.
- c. Dapat dipakai untuk menetapkan sumberdaya yang dibutuhkan.
- d. Dapat dipakai sebagai alat komunikasi dan koordinasi unit-unit secara efektif dan efisien.
- e. Dapat dipakai untuk mengatur dan menetapkan wewenang setiap pelaksana.
- f. Dapat memberikan dasar pengawasan.

Sedangkan proses yang terjadi dalam pengawasan adalah :

- a. Membandingkan hasil yang dicapai dengan rencana/standar/sasaran.
- b. Melakukan analisa atas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
- c. Mengambil keputusan/tindakan untuk mengatasi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

2. Perencanaan dan Pengawasan dan Hubungannya dengan Rencana Tahunan

Pada hakekatnya menyusun rencana adalah mengalokasi sumberdaya yang tersedia secara efisien dan efektif menurut perhitungan tertentu. Dengan demikian rencana dapat menjadi petunjuk operasional, dan agar petunjuk tersebut dapat dilaksanakan oleh masing-masing pelaksana, rencana perlu dijabarkan menjadi program-program kerja dari masing-masing manajer. Program kerja tersebut

dituangkan dalam perencanaan tahunan atau annual plan yang merupakan pelaksanaan dan penerapan perencanaan dan pengawasan sebagai alat manajemen yang berfungsi sebagai pedoman dan landasan kegiatan untuk periode satu tahun yang dinyatakan dalam satuan uang. Oleh sebab itu kegiatan apapun yang dilakukan setiap bagian harus mengacu kepada perencanaan tahunan, karena sasaran yang ditetapkan dan cara mencapainya telah digariskan dalam perencanaan tahunan.

B. Pengertian dan Fungsi Anggaran

1. Defenisi Anggaran

Sebagaimana diketahui, bahwa anggaran memberikan kepada manajemen prakiraan yang dapat dipercaya mengenai hasil dari rencana yang akan dilaksanakan. Oleh karena itu akan dikemukakan mengenai beberapa definisi tentang anggaran.

Adi Saputro mendefinisikan anggaran sebagai berikut : Anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan.²

² Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri. *Anggaran Perusahaan*, Edisi Kedua, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 2003, hal. 13.

Mulyadi mendefinisikan anggaran sebagai berikut : “suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukur yang lain yang mencakup angka waktu tertentu”.³

Kutipan ini mengartikan kata budget sebagai suatu taksiran kebutuhan mendatang yang dapat disusun menurut suatu basis yang teratur meliputi beberapa atau seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu tertentu. Untuk sementara perlu dikemukakan bahwa pengertian budget sebagai suatu rencana yang mendetail mengenai kombinasi yang direncanakan dari berbagai faktor produksi sebagai kombinasi yang paling menguntungkan yang dikelola para manajer untuk periode budget yang bersangkutan. Selanjutnya anggaran harus dapat diukur dengan satuan moneter dan dilengkapi dengan alat-alat pengukur lainnya dan terjamin suatu rencana laba selama jangka waktu tertentu.

Lebih lanjut dapat disimpulkan bahwa anggaran mempunyai karakteristik atau ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), walaupun angkanya berasal dari angka yang bukan satuan keuangan (misalnya : unit terjual, jumlah produksi).
- b. Mencakup kurun waktu satu tahun.
- c. Isinya mencakup komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah dianggarkan.
- d. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang lebih tinggi daripada yang menyusunnya.
- e. Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat dirubah, kecuali dalam hal khusus.

³ Mulyadi, *Akuntansi Manajemen (Konsep, Manfaat dan Rekayasa)*. Salemba Empat, Jakarta, 2001, hal. 488.

- f. Hasil aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodik dan varians yang terjadi dianalisis dan dijelaskan.⁴

2. Fungsi Anggaran

Menurut Horngren ada tiga fungsi anggaran :

- a. Mendorong perencanaan,
- b. Memberikan kriteria prestasi kerja
- c. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi.⁵

Menurut Supriyono pemakaian anggaran dalam perusahaan memberikan keuntungan-keuntungan sebagai berikut :

- a. Penyusunan anggaran merupakan kekuatan manajemen dalam menyusun perencanaan, dimana manajemen melihat ke depan untuk menentukan tujuan perusahaan yang dinyatakan dalam ukuran finansial.
- b. Anggaran dapat digunakan sebagai alat koordinasi berbagai kegiatan perusahaan misalnya, koordinasi antara kegiatan penjualan dan kegiatan produksi.
- c. Implementasi anggaran dapat menciptakan alat untuk pengawasan kegiatan perusahaan. Penyimpangan antara anggaran dan realisasi dihitung dan dianalisa, dan manajemen dapat mengetahui penyebab penyimpangan itu.
- d. Berdasar teknik yang digunakan di dalam anggaran, manajemen dapat memeriksa dengan seksama penggunaan sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan apakah dapat efisien dan efektif.
- e. Pemakaian anggaran mengakibatkan timbulnya suasana yang bersemangat untuk memperoleh laba, timbul kesadaran tentang pentingnya biaya sebelum dana disediakan.

⁴ Robert N. Anthony, John Dearden and Norton M. Bedford, *Sistem Pengawasan Manajemen*, Edisi Kelima, Terjemahan Agus Maulana, Erlangga, Jakarta, 2000, hal. 489.

⁵ Charles T. Horngren dan George Foster, *Akuntansi Biaya Suatu Pendekatan Manajerial*, Edisi Keenam, Alih Bahasa Marianus Sinaga, Jilid I, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2000, hal. 148.

- f. Pemakaian anggaran dapat mendorong dipakainya standar sebagai alat pengukur prestasi suatu bagian atau individu di dalam organisasi perusahaan.
- g. Pemakaian anggaran dapat membantu manajemen di dalam pengambilan keputusan untuk memilih beberapa alternatif yang mungkin dilaksanakan, misalnya membuat atau membeli, membuat atau menyewa atau menerima pesanan khusus, mendorong atau mengurangi produk tertentu dan sebagainya.⁶

Anggaran merupakan salah satu kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan. Para manajer dalam menyusun anggaran harus mempertimbangkan kemungkinan perubahan kondisi pada masa yang akan datang dengan berbagai ketidakpastian dan menentukan langkah yang diperlukan untuk menghadapi perubahan kondisi tersebut. Anggaran bermanfaat untuk membantu manajemen meneliti, mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan. Kebiasaan membuat rencana-rencana akan menguntungkan semua kegiatan, terutama kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan kegiatan yang dilakukan. Kebiasaan membuat rencana-rencana akan menguntungkan semua kegiatan, terutama kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan kebutuhan finansial, tingkat persediaan, fasilitas-fasilitas produksi, pembelian, pengiklanan, penjualan, pengembangan produk dan lain sebagainya. Di samping itu, anggaran mempunyai peran sebagai alat koordinasi bagi rencana kegiatan suatu pusat pertanggungjawaban. Rencana kegiatan suatu pusat pertanggungjawaban akan mempengaruhi dan atau dipengaruhi oleh rencana kegiatan yang disusun oleh

⁶ R.A. Supriyono, *Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengawasan Biaya Serta Pembuatan Keputusan*, Edisi Kedua, Jilid II, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 2001, hal. 18.

pusat pertanggungjawaban yang lain. Dalam hal ini anggaran berfungsi untuk menyelaraskan masing-masing rencana kegiatan yang disusun oleh setiap pusat pertanggungjawaban yang ada di dalam perusahaan.

Suatu anggaran memuat tentang hasil-hasil yang diinginkan oleh suatu organisasi atau bagian organisasi, dalam jangka waktu tertentu. Anggaran perlu disusun secara cermat, agar dapat digunakan sebagai dasar pembandingan bagi realisasi anggaran. Peran anggaran selain sebagai alat perencanaan dan koordinasi juga sebagai alat pengawasan untuk menilai prestasi dari setiap manajer dan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya. Berdasarkan analisis selisih antara anggaran dan realisasinya, kemungkinan akan diketemukan penyebab timbulnya selisih yang harus mendapat perhatian lebih lanjut, permasalahan dari yang belum termuat di dalam anggaran, sehingga anggaran yang telah ada perlu direvisi atau anggaran yang ada dinilai kurang realistis, sehingga dalam pelaksanaannya sulit untuk dicapai. Hasil pembandingan antara realisasi dengan anggaran selama satu tahun, umumnya merupakan faktor yang menentukan untuk mengevaluasi setiap manajer dan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya.

C. Prosedur Penyusunan Anggaran

Proses penganggaran biasanya dimulai jika para manajer menerima rencana ekonomi dan sasaran penjualan serta laba untuk tahun mendatang dari manajer puncak. Ini biasanya disertai dengan tabel waktu kapan budget ini

harus diselesaikan. Rencana ekonomi dan sasaran yang ditetapkan oleh manajer puncak ini merupakan pedoman dalam kerangka mana budget manajer lainnya harus dikembangkan.

Dalam beberapa perusahaan budget ditetapkan oleh manajer puncak tanpa atau hanya sedikit saja berkonsultasi dengan manajer tingkat bawah. Akan tetapi dibanyak organisasi, budget pada awalnya dipersiapkan oleh mereka yang harus mengimplementasikannya. Rencana anggaran itu kemudian diteruskan secara hirarkhi kepada pihak atasan untuk disetujui. Cara menyusun budget dari bawah ke atas (bottom up) ini banyak manfaatnya bagi organisasi. Para supervisor dan kepala departemen tingkat bawah secara pribadi dapat mengetahui lebih banyak tentang kebutuhan-kebutuhan mereka daripada manajer puncak, di samping itu juga mereka dapat lebih banyak menyarankan perincian yang lebih realistis untuk mendukung usul-usul mereka. Para manajer akan mempunyai motivasi yang lebih kuat untuk menyetujui dan memenuhi budget yang telah disusun dengan partisipasi mereka sendiri dan akhirnya kepuasan biasanya lebih tinggi apabila individu turut serta secara aktif dalam mengambil keputusan mengenai diri mereka sendiri.

Untuk menentukan bagaimana yang bertugas menyusun anggaran dapat diketahui dari struktur organisasi masing-masing perusahaan. Menurut Welsch pada garis besarnya tugas untuk menyusun anggaran ini dapat didelegasikan kepada :

1. Bagian administrasi bagi perusahaan kecil,
2. Panitia budget bagi perusahaan yang besar.⁷

Bagi perusahaan kecil, karena kegiatan-kegiatan tidak terlalu kompleks, maka penyusunan anggaran dilaksanakan oleh bagian administrasi. Penunjukan bagian ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa di bagian administrasi terkumpul semua data dan informasi meliputi semua kegiatan perusahaan, baik kegiatan di bidang pemasaran, produksi, pembelanjaan maupun kegiatan di bidang personalia. Sebaliknya bagi perusahaan besar, disebabkan oleh kegiatan-kegiatan perusahaan cukup kompleks dan beraneka ragam dengan ruang lingkup yang cukup luas harus melibatkan semua unsur yang mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan, yang duduk dalam panitia budget. Panitia budget biasanya beranggotakan yang masing-masing mewakili bagian pemasaran, produksi, pembelanjaan dan personalia yang diketuai oleh salah seorang pimpinan perusahaan. Misalnya wakil direktur umum. Panitia anggaran menyelenggarakan kegiatan pembahasan-pembahasan tentang rencana-rencana kegiatan pada masa yang akan datang. Setelah ada kesepakatan bersama maka rancangan anggaran disusun sesuai dengan kondisi dan fasilitas masing-masing bagian. Dengan adanya kesepakatan bersama maka pelaksanaan anggaran nantinya akan didukung oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan.

⁷ Glen A. Welsch, et.all, *Budgeting : Planning and Profit Control, (Anggaran Perencanaan dan Pengawasan Laba)*, Terjemahan Purwatiningsih dan Maudy Warouw, Salemba Empat, Jakarta, 2000, hal. 67.

Rancangan anggaran yang disusun bagian administrasi pada perusahaan kecil, atau panitia anggaran pada perusahaan besar diserahkan pada pimpinan tertinggi perusahaan, untuk ditetapkan serta disahkan sebagai anggaran yang defenitif. Sebelum disahkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan masih dimungkinkan untuk diadakan perubahan-perubahan atau penyesuaian-penyesuaian terhadap rancangan tersebut, serta pembahasan-pembahasan dengan pihak yang menyusun rancangan anggaran tersebut. Setelah disahkan, anggaran defenitif ini kemudian diserahkan kepada setiap bagian untuk dilaksanakan dan digunakan sebagai pedoman kerja, alat pengkoordinasian dan sebagai alat pengawasan kerja.

Waktu atau periode penyusunan anggaran biasanya ditentukan melalui penyusunan kalender anggaran. Dimana anggaran defenitif harus sudah ditetapkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan sebelum periode anggaran tiba. Setelah penyusunan rancangan anggaran dan telah disahkan sebagai anggaran defenitif, panitia anggaran secara berkala mengadakan pertemuan-pertemuan konsultasi guna membahas pelaksanaan anggaran dari waktu ke waktu serta mengadakan analisa-analisa penyimpangan serta mengadakan revisi bila dianggap perlu. Metode penyusunan anggaran ini perlu diuraikan untuk menentukan tingkat keterlibatan bagian-bagian yang ada dalam perusahaan dalam merencanakan laba serta ketaatan personil terhadap jadwal yang telah dibuat.

Menurut Supriyono agar anggaran-anggaran berhasil harus memenuhi

syarat-syarat sebagai berikut :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 1/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)1/3/24

- a. Organisasi perusahaan yang sehat yang disusun berdasarkan pembagian sistem organisasi tertentu, dapat mengadakan pembagian tugas fungsional dengan jelas, dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab dengan jelas.
- b. Sistem akuntansi yang memadai meliputi :
 - 1) Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dengan organisasi sehingga dapat diperbandingkan.
 - 2) Pencatatan akuntansi terhadap transaksi akan memberikan informasi dan realisasi anggaran.
 - 3) Laporan yang disajikan dapat disesuaikan dengan penentuan tingkat pertanggungjawaban dari bagian dalam perusahaan.
- c. Penelitian dan analisa, untuk menetapkan alat pengukur prestasi berupa standar atau pengukuran sehingga anggaran dapat dipakai sebagai dasar analisa untuk mengukur prestasi yang baik.
- d. Dukung dari para pelaksana, baik dari tingkat atas maupun dari tingkat bawah.⁸

Suatu organisasi dan manajemen perusahaan dikatakan sehat apabila telah diberikan kekuasaan dan tanggung jawab tentang fungsi dan jabatan. Dengan adanya organisasi dan manajemen perusahaan berarti diadakan pembagian organisatoris, pembagian kerja secara departemental dalam arti dan makna anggaran yang membentuk pusat-pusat biaya sesuai dengan kebutuhan departemen.

Tujuan departementalisasi dalam hubungan dengan anggaran adalah untuk merencanakan dan mengawasi, mengumpulkan data dan informasi tentang biaya pada setiap bagian organisasi yang terdiri dari bagian, divisi, departemen, seksi dan subseksi maupun bagian organisasi kantor cabang dari perusahaan.

⁸ R.A. Supriyono, *Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengawasan Biaya Serta Pembuatan Keputusan*, Edisi Kedua, Jilid II. Penerbit BPF-UGM, Yogyakarta, 2001, hal. 18.

Keuntungan departementalisasi antara lain mencakup pembagian kerja, spesialisasi di dalam bidangnya masing-masing, misalnya kemampuan menyusun program anggaran, adanya wewenang dan tanggung jawab atas tugas yang dilimpahkan dan mampu untuk mengembangkan dan menciptakan standar dan anggarannya pada setiap bagian organisasi perusahaan.

Tujuan sistem akuntansi yang memadai adalah menyangkut bidang khusus dengan mana dapat diciptakan sistem, prosedur dan metode yang baik sehingga perusahaan bekerja dengan efektif guna memperoleh efisiensi. Baik di dalam suatu organisasi perusahaan dagang, industri pengolahan maupun di sektor pertanian, antara lain dapat diketahui dan dibedakan kegiatan masing-masing operasionalnya, sehingga dapat menggambarkan letak biaya di dalam hubungan dengan susunan organisasi dan rencana anggarannya. Kegiatan masing-masing divisi, departemen, bagian, sub bagian dapat diarahkan secara mekanis sesuai dengan perencanaan biaya masing-masing. Dengan demikian sistem akuntansi dapat dipakai sebagai suatu alat untuk menyusun suatu informasi dan data, sehingga dapat mengawasi harta kekayaan perusahaan. Pada dasarnya, sistem dan prosedur itu dipergunakan untuk mengatur secara sistematis pelaksanaan proses akuntansi dan proses pengkajian anggaran dengan sebaik-baiknya dalam rangka menjamin keselamatan kontinuitas perusahaan. Sistem akuntansi yang baik akan dapat mengarahkan pencatatan sistematis, terperinci menurut sandi-sandi perkiraan yang sekaligus sangat berguna dalam penyusunan anggaran.

Penelitian dan pengembangan perusahaan perlu dikaji sehingga studi kelayakan anggaran mempunyai mutu yang jitu. Tindakan dan analisa penelitian dan pengembangan memegang peranan penting terhadap data informasi untuk dapat memperoleh patokan (standar) dan taksiran anggaran di masa yang akan datang.

Bahan-bahan penelitian dan pengembangan yang diperlukan tidak terbatas kepada keadaan intern perusahaan tapi juga keadaan ekstern perusahaan. Faktor intern meliputi analisa produk, metode produksi, faktor-faktor produksi yang tersedia, perlu direncanakan dan dikendalikan secara efektif untuk memperoleh efisiensi. Faktor ekstern perusahaan pada umumnya secara langsung dapat mempengaruhi situasi dan kondisi perusahaan yang drastis dan otomatis akan mempengaruhi penilaian kembali anggaran tersebut. Untuk itu di dalam penelitian dan pengembangan perusahaan tidak terlepas dari pengaruh luar yang merupakan bagian integral dari anggaran.

Suatu program anggaran memerlukan dukungan dari berbagai lapisan manajer pada semua tingkat manajemen terutama di dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu sangat penting sekali manajemen atas memberi kesadaran dan bimbingan maupun pengarahan kepada para manajer dari segala lapisan yang mempunyai pusat-pusat biaya dan tanggung jawab. Semua manajer tersebut merasa ikut bertanggung jawab dan berpartisipasi di dalam pelaksanaan rencana anggaran tersebut. Sebaliknya dengan adanya rasa kesadaran akan tanggung

jawab, sudah tentu para manajer akan mengabdikan tugas-tugas yang dipikulkan sesuai dengan wewenang terhadap pusat-pusat tanggung jawab tersebut.

D. Pengertian dan Fungsi Pengawasan Kas

Sebelum penulis menguraikan lebih jauh tentang fungsi pengawasan terlebih dahulu perlu dikemukakan tentang istilah pengawasan yang sangat populer kita kenal dalam kurun waktu belakangan ini, meskipun pengawasan itu sendiri sebenarnya telah dilakukan sejak manusia berada di permukaan bumi ini.

Secara historis peradaban manusia terus mengalami perubahan dan perkembangan ke arah modernisasi, dimana proses tersebut berlangsung terus-menerus. Sejalan dengan hal ini kebutuhan hidup manusia semakin meningkat pula, dan pada gilirannya mereka tidak mampu untuk memenuhi kebutuhan tersebut secara sendiri-sendiri. Justru itulah manusia itu saling membutuhkan satu dengan lainnya sehingga menimbulkan interaksi sosial yang semakin majemuk.

Dengan semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek), maka pola hubungan sosial yang semula hanya bersifat sederhana itu kemudian meningkat dalam bentuk kerja sama yang terorganisir satu sama lain saling membantu dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian tampaklah unsur-unsur pengawasan telah berperan di dalam aktivitas tersebut.

Beberapa pengertian pengawasan antara lain yang dikemukakan oleh Bohari “Pengawasan adalah suatu upaya agar apa yang telah direncanakan sebelumnya diwujudkan dalam waktu yang telah ditentukan serta untuk

mengetahui kelemahan-kelemahan dan kesulitan-kesulitan dalam pelaksanaan tadi sehingga berdasarkan pengamatan-pengamatan tersebut dapat diambil suatu tindakan untuk memperbaikinya demi tercapainya wujud semula".⁹

Selanjutnya pengertian pengawasan secara lebih luas dikemukakan oleh Basu Swastha sebagai berikut :

Pengawasan merupakan fungsi terakhir yang harus dilaksanakan dalam manajemen. Dengan pengawasan dapat diketahui tentang hasil yang telah dicapai. Cara yang dilakukan dalam pengawasan yaitu membandingkan segala sesuatu yang telah dijalankan dengan standard atau rencananya, serta melakukan perbaikan-perbaikan bilamana terjadi penyimpangan.¹⁰

Sebagian orang-orang masih mempunyai anggapan bahwa pengawasan itu semata-mata mencari kesalahan orang lain sehingga sering menimbulkan perasaan yang kurang menyenangkan bagi pihak-pihak yang terlibat di dalam pengawasan itu, baik yang diawasinya maupun pengawasan itu sendiri.

Sehubungan dengan hal tersebut maka Basu Swastha memberikan definisi sebagai berikut : " Pengawasan dapat mengukur seberapa jauh hasil yang telah dicapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Pengawasan perlu dilakukan pada setiap tahap agar supaya mudah diadakan perbaikan jika terjadi penyimpangan-penyimpangan".¹¹

⁹Bohari, *Pengawasan Keuangan Daerah*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1997, hal. 4.

¹⁰Basu Swastha dan Ibnu Sukotjo, *Pengantar Bisnis Modern, (Pengantar Ekonomi Perusahaan Modern)*, Liberty, Yogyakarta, 1998, hal. 122.

¹¹Ibid, hal. 122.

Dari definisi tersebut di atas dapatlah ditarik suatu keadaan bahwa pengawasan merupakan kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan daripada pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi dan pemeliharaan orang-orang, serta harta perusahaan untuk membantu mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

Salah satu fungsi dari pengawasan ialah merupakan faktor yang tidak kalah pentingnya dari faktor-faktor lainnya dalam proses kegiatan pengawasan. Di dalam pembahasan ini selanjutnya secara singkat akan diuraikan pengertian daripada fungsi pengawasan yang dewasa ini telah dikenal secara luas dan diterapkan pada setiap organisasi.

Menurut pendapat Sukanto Reksohadiprodjo apabila ditinjau kembali pendekatan perusahaan sebagai suatu sistem yang diintegrasikan dihubungkan dengan fungsi pengawasan, maka dapatlah dikemukakan hal-hal sebagai berikut, yaitu :

1. Perusahaan di dalam mencapai tujuan melakukan kegiatan yang disebut proses perusahaan yang terdiri dari proses pemasaran, produksi, pembelanjaan, personalia dan administrasi akuntansi.
2. Agar supaya tujuan perusahaan baik itu umum maupun khusus, dan mungkin terdiri dari tujuan menghasilkan barang-barang dan jasa dengan keuntungan tertentu (yang maksimum), atau asal hidup (survival), penghargaan masyarakat, sosial maupun keamanan manajemen.
3. Bahwa tujuan (tujuan-tujuan) tersebut pada hakekatnya merupakan pedoman standard kerja terhadap mana hasil-hasil kegiatan dibandingkan. Sehingga antara fungsi manajemen dan proses perusahaan dengan pedoman kerja tersebut terdapat hubungan koreksi feedback.
4. Bahwa proses perusahaan pada hakekatnya meliputi pemanfaatan sarana-sarana orang, bahan, uang dan teknologi yang diatur untuk menghasilkan

sesuatu yang tercantum dalam tujuan, hasil ini hendaknya diperbandingkan dengan tujuan-tujuan, apakah benar-benar hasil yang dicapai sesuai dengan yang telah digariskan dalam tujuan.¹²

Dengan serangkaian keempat fungsi pengawasan di atas diharapkan agar seseorang dapat membawa organisasi yang dipimpinnya ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan semula. Setelah peneliti menggapai keempat fungsi pengawasan di atas, maka terlihat dengan jelas bahwa pengawasan itu merupakan suatu proses, yaitu proses dari planning, organizing, actuating dan controlling yang dilaksanakan secara berangkaik dan saling mempengaruhi dalam arti hasil daripada planning dapat digunakan sebagai dasar untuk kegiatan controlling.

Fungsi-fungsi pengawasan itu merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisah-pisahkan, artinya satu dengan yang lain saling berkaitan satu sama lain dan tidak dapat berjalan secara sendiri-sendiri dengan perkataan lain bahwa pengawasan yang baik adalah yang mempunyai proses kegiatan dalam pelaksanaannya harus dapat memadukan fungsi-fungsi pengawasan secara harmonis dan berkesinambungan sehingga tujuan yang telah ditetapkan semula dapat tercapai.

¹²Sukanto Reksohadiprodjo, et. el. *Pengantar Ekonomi Perusahaan*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta, 1999, hal. 149.

E. Teknik Pengawasan Kas

1. Budget

Budget adalah salah satu dari beberapa rencana yang mencakup kegiatan perusahaan dan sering disebut dengan berbagai istilah :

- Business budget
- Profit planning and control
- Comprehensive budgeting
- Managerial budgeting
- Business budgeting and control.

Perbedaan istilah-istilah tersebut tidak mengubah arti daripada anggaran. Hal ini dapat dilihat dari defenisi yang diberikan oleh para ahli mengenai budget.

Budget berguna membantu akuntansi dalam mengawasi kegiatan perusahaan, untuk itu perhatikan atas peranan budget sebagai alat pengawasan. Budget memberi gambaran rencana yang memuat tujuan serta sasaran yang ingin dicapai tetapi budget tidak dapat mencegah penyimpangan atau menjamin pencapaian tujuan. Pengawasan sangat penting dilakukan agar dalam pelaksanaan pekerjaan tetap berpedoman pada tujuan yang akan dicapai.

2. Voucher

Penggunaan sistem voucher untuk mengawasi pembayaran kas secara tunai sangat diperlukan dalam upaya pengawsan kas. Voucher yang akan mengotorisasi

kas dalam cek/giro dapat dibuat pada saat barang atau jasa diterima. Ayat

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 1/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)1/3/24

pembukuan dalam register voucher mengenai pengeluaran dan otorisasi pembayaran dibuat oleh bagian akuntansi. Cek/Giro juga disusun dan dikirim bersama dengan dokumen pengeluaran, kepada pihak yang mewakili wewenang khusus untuk melakukan pembayaran berdasarkan pemberitahuan pengeluaran cek tersebut bagian akuntansi membuat catatan yang diperlukan atas pembayaran. Fungsi penerimaan dan pembayaran perusahaan diperlukan sebagai dua sistem yang terpisah. Dalam masing-masing fungsi tersebut, aktivitas pengelolaan dan pencatatan dilaksanakan oleh pihak yang berbeda.

3. Petty cash

Salah satu bagian pengawasan kas dan pengawasan kas yang baik adalah dengan menyelenggarakan kas kecil (petty cash). Sistem petty cash menghendaki adanya saldo rekening kas kecil yang selalu berjumlah tetap dan pengeluaran-pengeluaran rutin yang dilakukan dengan mengisi voucher kas kecil.

4. Bank

Di dalam pengelolaan kas yang baik, setiap pengeluaran dalam jumlah relatif besar harus selalu dilakukan dengan cek dan penerimaan harus segera atau langsung dikirim ke bank. Apabila manajemen sudah melaksanakan prosedur seperti ini, maka perusahaan setiap bulan atau setiap dikehendaki akan memperoleh laporan aliran kasnya yang ada di bank. Akan tetapi karena adanya perbedaan waktu pencatatan yang dilakukan oleh bank dan

perusahaan, maka seringkali saldo pada tanggal tertentu berbeda dengan catatan bank dan catatan perusahaan.



BAB III

PT. (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA I MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat

PT. (Persero) pelabuhan Indonesia I didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 56 Tahun 1991 dengan Akta Notaris Imas Fatimah SH. No. 1 Tanggal 1 Desember 1992 yang telah diumumkan Dalam Berita Negara RI No. 8612 Tahun 1994, Tambahan Berita negara RI No. 87 1994 tanggal 1 Nopember 1994.

Nama lengkap perusahaan adalah PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I disingkat PT. Pelabuhan I, berkantor pusat di Jalan Krakatau Ujung No. 1000 Medan 20241 Sumatera Utara Indonesia.

Pada masa penjajahan Belanda perusahaan ini diberi nama Haven Badrift. Selanjutnya setelah kemerdekaan RI Tahun 1945 sampai dengan 1950 perusahaan berstatus sebagai jawatan pelabuhan. Pada tahun 1960 sampai dengan 1969 Jawatan Pelabuhan berubah menjadi Badan Usaha Milik Negara dengan status PN Pelabuhan. Pada periode 1969 sampai dengan 1983 PN. Pelabuhan berubah menjadi Lembaga Penguasa Pelabuhan dengan nama Badan Pengusahaan Pelabuhan disingkat BPP. Pada tahun 1983 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 1983 BPP dirubah menjadi Perusahaan Umum Pelabuhan disingkat

Perumpel I. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 56 Tahun 1991 Perumpel

berubah status menjadi PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 64 Tahun 2002 kedudukan, tugas dan kewenangan Menteri Keuangan selaku pemegang saham dialihkan kepada Menteri BUMN. Pembinaan teknis operasional berada di tangan Departemen Perhubungan RI dan dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Perhubungan Laut.

2. Lapangan Usaha

Perusahaan ini bergerak dalam jasa pelayanan kepelabuhan. Lapangan usahanya meliputi : penyediaan kolam pelabuhan dan perairan untuk lalu lintas kapal dan tempat berlabuh, pemanduan dan penundaan kapal laut, jasa dermaga untuk bertambat, bongkar muat barang dan hewan serta penyediaan fasilitas naik turun penumpang, jasa gudang dan tempat penimbunan barang, angkutan di perairan pelabuhan, alat bongkar muat serta peralatan pelabuhan, tanah untuk berbagai bangunan dan lapangan berkaitan dengan kepentingan kelancaran angkutan laut dan industri, listrik, bahan bakar minyak, air minum dan instalasi pembuangan limbah, jasa terminal, dan distribusi barang termasuk hewan, jasa konsultasi, pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan kepelabuhan, jasa pelayanan kesehatan, jasa transportasi, jasa persewaan fasilitas dan peralatan, properti, kawasan wisata, depo peti kemas, jasa konsultan, jasa komunikasi dan informasi serta jasa konstruksi.

3. Visi dan Misi

Visi perusahaan adalah : “Mewujudkan pelayanan jasa kepelabuhan berkualitas dan berada di dalam jaringan transportasi laut global serta mampu memenuhi harapan stakeholder”.

Sedangkan misi perusahaan adalah “Menyediakan jasa kepelabuhan berkualitas, yang berperan sebagai pusat logistik, memberikan nilai tambah serta mendorong ekonomi wilayah”.

4. Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan sebagaimana yang dinyatakan dalam anggaran dasar perusahaan adalah :

- a. Meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan laba usaha, serta melaksanakan pembangunan di bidang usaha jasa kepelabuhan dengan menerapkan prinsip-prinsip perseroan terbatas.
- b. Menunjang kebijakan, sasaran dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan dalam rangka mendorong suksesnya pembangunan nasional.

5. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan terdiri dari tiga tingkatan yaitu :

- a. Top Management, terdiri dari Direktur Utama yang dibantu Direktur Usaha, Direktur Teknik, Direktur keuangan dan Direktur Personalia dan Administrasi Umum. Dewan Direksi sebagai penentu kebijakan yang mengarahkan dan

mengendalikan organisasi.

- b. Middle Management, Pimpinan menengah yang membantu tugas Direksi yang terdiri dari para senior Manager Bidang (SMB) yang memimpin sesuai bidang masing-masing pada Direktorat. Dalam tingkat ini termasuk di dalamnya Kepala Satuan Pengawasan Intern, Kepala Bagian Perencanaan, Informasi dan Pengembangan serta Kepala Bagian Hubungan Masyarakat.
- c. Lower Management, yang merupakan unit pelaksana yang ditetapkan sebagai Strategic Business Unit (SBU).

B. Konsep dan Mekanisme Pelaksanaan Perencanaan dan Pengawasan Kas

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya perusahaan memiliki jumlah transaksi yang sangat besar dan beragam yang merupakan transaksi dalam mata uang rupiah maupun mata uang valuta asing US Dollar.

Dalam hal pengelolaan kas masuk dan kas keluar, perusahaan memiliki sumber-sumber penerimaan kas dan pengeluaran kas, sebagai berikut :

1. Sumber-sumber penerimaan yang disebut penerimaan eksploitasi yang merupakan penerimaan kas dari pendapatan usaha pokok yaitu usaha kepelabuhan pada tahun yang bersangkutan dan ada pula penerimaan non eksploitasi yaitu penerimaan kas yang bukan berasal dari pendapatan jasa kepelabuhan pada tahun berjalan.
2. Pengeluaran eksploitasi adalah pengeluaran kas untuk pembayaran kegiatan operasional kepelabuhan dalam tahun berjalan selain itu ada pula pengeluaran

non eksploitasi yaitu pengeluaran kas untuk pembayaran kegiatan di luar usaha kepelabuhan.

Manajemen kas pada dasarnya adalah suatu kegiatan bagaimana mencari kas, merencanakan kas, menggunakan kas dan mengendalikan kas secara efektif dan efisien. Berikut ini disajikan bagaimana perusahaan mengelola kasnya dengan cara :

1. Mencari sumber-sumber kas.

Adapun sumber-sumber kas dapat diperoleh dari :

- Pendapatan tunai diperoleh dari pendapatan jasa kepelabuhan yang dibayar tunai oleh pengguna jasa. Pendapatan tunai biasanya berasal dari pendapatan sewa tanah, bangunan, pendapatan listrik dan air dan sebagainya yang diperoleh dari cabang-cabang pelabuhan atau unit usaha. Pada umumnya jumlah pendapatan tunai ini tidak terlalu besar jika dibandingkan dengan pelunasan piutang pengguna jasa.
- Pelunasan piutang

Pelunasan piutang berasal dari piutang atas pelayanan jasa kepelabuhan yang jumlahnya sangat besar yang merupakan sumber utama pemasukan kas bagi perusahaan berupa pendapatan dari pelayanan kapal, pelayanan lainnya yang telah diberikan kepada pengguna jasa yang merupakan pelunasan tagihan atas jasa kepelabuhan yang telah diberikan kepada mereka. Pelunasan piutang ini dalam mata uang rupiah dan Dollar.

- Penerimaan Uang Panjar (Uper)

Penerimaan uang panjar (uper) merupakan penerimaan tunai yang dibayar oleh pengguna jasa sebelum diberikan pelayanan jasa oleh pihak perusahaan. Dalam hal ini perusahaan belum sepenuhnya menerapkan uang panjar (uper) sehingga dapat terjadi penunggakan yang akhirnya menimbulkan piutang macet.

- Pinjaman Bank

Pinjaman bank yang diperoleh perusahaan berasal dari Islamic Development Bank (IDB) dan Arabic Development Bank) yang diberikan untuk tujuan pengadaan alat-alat kebutuhan operasional perusahaan.

- Saham/obligasi

Sumber penerimaan perusahaan dapat diperoleh dengan menjual saham. sampai saat ini saham perusahaan dimiliki oleh pemerintah.

2. Merencanakan Kas

Kegiatan merencanakan kas pada dasarnya merupakan kegiatan untuk mengalokasikan kas yang diperoleh dari sumber-sumber kas yaitu penerimaan kas, hutang atau modal sendiri ke dalam aktiva berupa aktiva lancar, aktiva tetap atau aktiva lainnya.

Fungsi/kegiatan perencanaan kas pada dasarnya dapat dibagi ke dalam 3 bagian yaitu :

a. Penyusunan Anggaran Kas

Kegiatan merencanakan kas tersebut pada awalnya dituangkan dalam bentuk perencanaan kas (anggaran kas) yang mencakup kegiatan pembuatan anggaran

arus kas yang bertujuan untuk menyelaraskan antara penerimaan dan pengeluaran. Anggaran arus kas perusahaan dibuat dalam jangka waktu satu tahun yang dijabarkan dalam setiap bulan. Anggaran kas memuat seluruh penerimaan yang diharapkan dapat dicapai dan pengeluaran kas secara keseluruhan kemudian disusun rencana pengeluaran kas untuk merealisasikan tujuan-tujuan perusahaan melalui kegiatan operasional, investasi dan lainnya.

b. Kebijakan standar modal kerja kas

Berdasarkan anggaran biaya yang telah disusun kemudian ditetapkan berapa besar modal kerja yang dibutuhkan untuk membiayai kegiatan-kegiatan yang akan direalisasikan dalam rangka pencapaian tujuan. Penetapan besaran modal kerja tersebut dituangkan dalam kebijakan standar modal kerja kas. Dengan kebijakan standar modal yang akan digunakan untuk membiayai operasional cabang dan kantor pusat adalah sesuai dengan kebutuhan cabang atau unit usaha yang bersangkutan sehingga semua kegiatan telah terencana dan dana yang tersedia telah disesuaikan dengan kebutuhan.

c. Pedoman pengeluaran kas

Dalam pengeluaran kas tercantum kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh cabang dan unit usaha.

3. Menggunakan kas

Kegiatan menggunakan kas pada dasarnya merupakan suatu kegiatan bagaimana perusahaan menerapkan perlakuan/sistem/kebijakan dalam hal penggunaan kas dalam hal perolehan pendapatan, biaya dan investasi.

Dalam hal kebijakan kas untuk menghasilkan pendapatan dapat dilakukan dengan pemberian potongan harga khusus kepada pengguna jasa yang mengakibatkan terjadinya pengurangan pendapatan. Kebijakan perusahaan dalam hal pengeluaran biaya dilaksanakan dengan pembiayaan jangka pendek yaitu hutang lancar. Kebijakan perusahaan dalam hal investasi dilaksanakan dengan pembiayaan jangka panjang dan modal sendiri.

Dalam hal pengeluaran kas perusahaan diterapkan beberapa kebijakan agar pengeluaran terkendali dan tidak terjadi pemborosan dengan cara :

- a. Mengatur lalu lintas keuangan antara kantor pusat dan cabang

Dalam pengaturan lalu lintas keuangan cabang dan kantor pusat diterapkan ketentuan yang disebut pedoman lalu lintas keuangan kantor pusat dan cabang perusahaan yang dimaksudkan untuk :

- 1) Mengatur kebutuhan modal kerja Kantor Pusat dan Cabang guna mendukung kelancaran operasional
 - 2) Memanfaatkan kelebihan kas yang terjadi di Kantor Pusat dan Cabang dalam bentuk investasi kas yang lebih produktif
 - 3) Meningkatkan fungsi anggaran kas sebagai tolok ukur keberhasilan pengelolaan kas pada Kantor Pusat dan Cabang
- b. Menetapkan sistem dan prosedur pengeluaran kas di masing-masing cabang dan kantor pusat

Adapun sistem dan prosedur dalam hal pengeluaran kas perusahaan dapat dilihat pada lampiran 1

4. Pengawasan kas

Dalam upaya pengawasan kas perusahaan agar berjalan sebagaimana mestinya maka sebagai alat pengawasan yang digunakan perusahaan berupa :

a. Pengawasan pelaksanaan anggaran

Pengawasan pelaksanaan anggaran dalam kaitan pengawasan manajemen pada dasarnya merupakan aplikasi pengawasan operasional untuk memastikan bahwa aktifitas yang dilaksanakan adalah aktifitas yang telah diprogram dalam anggaran dan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Untuk tujuan pengawasan diadakan evaluasi realisasi anggaran untuk setiap bulan. Untuk lebih jelasnya akan dibahas pada topik anggaran kas perusahaan.

b. Penetapan standar modal kerja kas 10 harian

Untuk mengendalikan kas yang ada di cabang-cabang dan unit usaha perusahaan diterapkan besaran standar modal kerja 10 harian sehingga jumlah kas yang ada di cabang dan unit usaha tidak terlalu besar dan dapat dikendalikan penggunaannya.

1. Pedoman Modal Kerja Kas Kantor Pusat dan Cabang

Dalam rangka meningkatkan efektifitas, sistem pengelolaan keuangan perusahaan yaitu antara kantor pusat dan cabang maka dibuat dasar penetapan yang digunakan sebagai pedoman untuk pengaturan modal kerja antara kantor pusat dan cabang perusahaan yang disebut dengan lalu lintas keuangan. Beberapa ketentuan pokok

yang ditetapkan perusahaan dalam hal pengaturan modal kerja kas adalah sebagai berikut :

- a. Penerimaan eksploitasi dan penerimaan non eksploitasi pada anggaran kas Kantor Pusat dan Cabang merupakan penerimaan kas minimal yang harus dicapai tahun anggaran.
- b. Pengeluaran eksploitasi dan pengeluaran non eksploitasi pada anggaran kas Kantor Pusat dan Cabang merupakan pengeluaran kas maksimal yang dapat dikeluarkan di tahun anggaran.
- c. Penerimaan eksploitasi dan penerimaan non eksploitasi kecuali penerimaan uang titipan dan penerimaan PPN keluaran pada Kantor Pusat dan Cabang merupakan penerimaan Direksi.
- d. Pengeluaran eksploitasi dan pengeluaran non eksploitasi kecuali pengeluaran uang titipan dan pengeluaran PPN keluaran pada Kantor Pusat dan Cabang merupakan pengeluaran Direksi.
- e. Pengeluaran non eksploitasi berupa investasi pada Kantor Pusat dan Cabang disediakan sesuai kemajuan fisik berdasarkan kontrak perjanjian/surat perintah kerja/surat pesanan.
- f. Pengeluaran non eksploitasi sebagai akibat adanya distribusi laba perusahaan yang berupa cadangan umum, cadangan tujuan, dana sosial, sumbangan dana pensiun serta jasa produksi dilaksanakan oleh Direksi.

- g. Kebutuhan kas untuk pengeluaran eksploitasi dan pengeluaran non eksploitasi disediakan sebesar rata-rata kebutuhan 10 hari sebagai modal kerja Kantor Pusat dan Cabang dalam bentuk mata uang rupiah.
- h. Modal kerja Kantor Pusat dan Cabang, sebagaimana dimaksud di atas merupakan jumlah saldo kas maksimal yang dapat diijinkan untuk dikuasai oleh Kantor Pusat dan Cabang.
- i. Kelebihan kas yang tersedia pada Kantor Pusat dan Cabang yang disebabkan penerimaan eksploitasi dan penerimaan non eksploitasi lebih besar dari saldo kas maksimal, maka selisihnya baik dalam bentuk mata uang rupiah maupun valuta asing, langsung disetor oleh Kantor Pusat dan Cabang ke Rekening Direksi Kantor Pusat.
- j. Kekurangan kas yang terjadi pada Kantor Pusat dan Cabang yang disebabkan penerimaan eksploitasi dan penerimaan non eksploitasi lebih kecil dari saldo kas maksimal, maka selisih kekurangan kas tersebut segera dimintakan dropping kepada Direksi oleh Kantor Pusat dan Cabang.

Dari berbagai ketentuan tersebut kemudian dijabarkan lebih lanjut ke dalam sistem lalu lintas keuangan antara kantor pusat dan cabang. Lalu lintas keuangan adalah transaksi keuangan timbal balik antara Kantor Pusat dengan Cabang yang disebabkan adanya ketentuan pengiriman setoran minimal ke rekening bank direksi dan dropping maksimal dari rekening bank direksi.

Dari pengertian lalu lintas keuangan tersebut di atas terdapat dua istilah penting yaitu setoran dan dropping yang pengertiannya adalah sebagai berikut :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

a. Setoran ke rekening Bank Direksi

Setoran ke rekening bank Direksi terdiri dari setoran kas rupiah dan kas valas. Setoran rupiah adalah pengiriman dana kas dari rekening cabang ke rekening bank direksi karena kelebihan kas yang terjadi pada cabang yang bersangkutan. Kelebihan kas merupakan selisih antara jumlah kas yang tersedia dengan besaran kas maksimal yang ditetapkan untuk cabang yang bersangkutan, sedangkan setoran minimal adalah target pengeluaran kas maksimal pada tahun anggaran. Sedangkan setoran valas adalah seluruh pelunasan piutang valas cabang-cabang Pelabuhan yang harus segera disetor ke rekening Direksi.

b. Dropping dari rekening Bank Direksi

Dropping dari rekening bank Direksi adalah pengiriman dana dari rekening Bank Direksi ke rekening bank Cabang dan rekening bank Kantor Pusat sebagai akibat dari terjadinya kekurangan kas pada Cabang dan Kantor Pusat. Kekurangan kas merupakan selisih antara besaran kas maksimal yang ditetapkan dengan jumlah kas yang tersedia pada Kantor Pusat dan Cabang, sedangkan dropping maksimal adalah selisih antara target pengeluaran kas maksimal dengan target penerimaan kas minimal pada tahun anggaran.

Keharusan melaksanakan pengiriman setoran ke rekening bank Direksi diperuntukkan bagi cabang yang direncanakan mengalami kelebihan kas pada tahun anggaran. Bagi Kantor Pusat dan Cabang yang direncanakan mengalami kekurangan kas pada tahun anggaran, diberikan dropping kas dari rekening bank Direksi.

Penetapan Kantor Pusat dan Cabang yang mengalami kekurangan kas dan Cabang
UNIVERSITAS MEDAN AREA

yang direncanakan mengalami kelebihan kas merupakan bagian dari keputusan Direksi tentang penetapan anggaran triwulan untuk Kantor Pusat dan Cabang.

Adapun tata cara pengiriman setoran dan dropping adalah sebagai berikut :

a. Tata cara pengiriman setoran dari cabang ke rekening bank Direksi meliputi

1) Penetapan jumlah setoran minimal pada tahun anggaran

Penetapan jumlah setoran minimal pada tahun anggaran untuk Kantor Pusat dan Cabang dihitung berdasarkan jumlah target minimal penerimaan kas dikurangi jumlah target maksimal pengeluaran kas.

2) Cara pengiriman setoran ke rekening bank Direksi

Untuk pengiriman setoran rupiah ke rekening bank Direksi dilaksanakan pada tanggal 1, tanggal 11 dan tanggal 21 untuk setiap bulan dan apabila tanggal-tanggal setoran sebagaimana dimaksud di atas jatuh pada hari libur maka setoran ke rekening bank Direksi dilaksanakan pada hari kerja berikutnya. Jumlah setoran yang dikirim ke rekening Bank Direksi sebagaimana dimaksud adalah sebesar selisih antara jumlah kas yang tersedia pada tanggal-tanggal tersebut dengan jumlah jumlah saldo kas maksimal yang ditetapkan oleh Kantor Pusat dan masing-masing Cabang. Ketentuan ini berlaku juga bagi setoran valas bagi cabang-cabang yang mempunyai transaksi valas yang sedikit, bagi cabang yang mempunyai transaksi pelunasan piutang yang dominan dalam bentuk valas diwajibkan untuk segera menyetorkan uang valasnya ke rekening Direksi. Untuk cabang tertentu yang telah memiliki fasilitas on line antara bank Direksi dengan bank cabang maka dana valas

tersebut langsung di transfer ke rekening Direksi.

b. Tata cara pengiriman dropping dari rekening bank Direksi meliputi :

1) Penetapan jumlah dropping maksimal pada tahun anggaran

Penetapan jumlah dropping maksimal pada tahun anggaran untuk Kantor Pusat dan Cabang dihitung berdasarkan jumlah target maksimal pengeluaran kas dikurangi jumlah target minimal penerimaan kas.

2) Cara pengiriman dropping dari rekening bank Direksi

Jumlah besaran dropping yang dikirim untuk menutup defisit kas pada periode 10 harian adalah sebesar selisih kas yang tersedia dengan saldo kas maksimal yang telah ditetapkan.

Dalam hal terjadi kebutuhan dana kas yang melebihi jumlahnya dari saldo kas maksimal karena adanya fluktuasi aliran kas seperti kebutuhan dana kas untuk pembayaran termin kontrak pemeliharaan aktiva tetap maka jumlah dropping yang dikirim ditambah dengan kebutuhan dana kas untuk pembayaran termin kontrak tersebut. Dropping untuk pembayaran termin kontrak harus tersendiri dan dilengkapi dengan bukti-bukti.

2. Laporan Arus Kas Perusahaan

Dalam rangka memberikan informasi yang relevan mengenai penerimaan dan pembayaran kas perusahaan selama satu periode maka disusunlah laporan arus kas perusahaan yang dapat membantu pemegang saham dalam menilai dan menentukan posisi perusahaan. Penerimaan dan pembayaran kas selama satu

periode dikelompokkan dalam laporan arus kas menjadi tiga aktifitas yang berbeda yaitu aktifitas operasi, aktifitas investasi dan aktifitas pendanaan.

Laporan arus kas perusahaan melaporkan sebagai berikut :

- a. Pengaruh operasi perusahaan atas kas selama satu periode
- b. Transaksi investasi perusahaan
- c. Transaksi pembelian perusahaan
- d. Kenaikan atau penurunan bersih kas selama satu periode

Penerimaan dan pembayaran kas selama satu periode dikelompokkan dalam tiga aktifitas yaitu :

- a. Aktifitas Operasi mencakup penerimaan kas dari kegiatan usaha ke pelabuhan yaitu yang berasal dari pendapatan tunai, pembayaran uang panjar dan pelunasan piutang dan pengeluaran kas yang digunakan untuk pembayaran biaya operasional, pengembalian upep dan pelunasan hutang usaha.
- b. Aktifitas Investasi mencakup penerimaan investasi yaitu : pencairan deposito, penjualan aktiva tetap, penjualan surat berharga dan pengeluaran untuk investasi antara lain untuk penempatan deposito, pengadaan aktiva tetap, pelunasan hutang jangka panjang dan pembayaran biaya ditangguhkan.
- c. Aktifitas Pendanaan mencakup penerimaan pinjaman, penjualan obligasi dan penjualan saham, pembayaran pinjaman, pembayaran dividen, pembayaran hutang dan penarikan saham.

Dalam menyusun laporan arus kas perusahaan dibutuhkan berbagai informasi yang dapat dijadikan bahan masukan dalam penyusunan arus kas dimaksud. Informasi tersebut biasanya mencakup :

- a. Neraca
- b. Perhitungan Rugi/Laba tahun berjalan
- c. Data transaksi lainnya berupa ikhtisar jurnal penerimaan kas dan jurnal pengeluaran kas perusahaan selama satu periode.

Untuk lebih jelasnya berikut ini disajikan laporan arus kas perusahaan (lihat lampiran 2)

3. Anggaran Kas Perusahaan

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara, dalam penyusunan anggarannya saat ini berpedoman pada keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. KEP-101/ MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) BUMN. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan dimaksud memuat anggaran perusahaan yang merupakan penjabaran program kegiatan usaha dalam satuan uang berdasarkan penerimaan/pengeluaran secara tunai dari program kegiatan untuk melaksanakan penugasan Pemerintah/ Pemegang Saham dan kegiatan komersil.

Dalam penyusunan RKAP dimaksud, perusahaan menggunakan asumsi-asumsi dasar sebagai berikut :

- a. Skala Makro; tingkat pertumbuhan ekonomi, tingkat inflasi, tingkat bunga deposito dan kurs yang berlaku.
- b. Skala Mikro; tarif jasa kepelabuhan, kunjungan kapal, bongkar muat barang, arus peti kemas, naik turun penumpang dan sebagainya.

Dalam penyusunan anggaran dimaksud terdapat anggaran arus kas perusahaan. Penyusunan anggaran arus kas dilakukan oleh Direktorat Keuangan pada Bidang Perbendaharaan, Portofolio dan Investasi dengan membuat taksiran terperinci mengenai setiap unsur penerimaan dan pengeluaran kas. Perencanaan kas perusahaan dituangkan dalam bentuk anggaran arus kas tahunan. Perencanaan kas dibuat berdasarkan penelaahan atas segala kegiatan operasional perusahaan yang akan dilaksanakan dengan berpedoman pada asumsi-asumsi dasar sebagaimana dimaksud di atas, rencana/hasil pada masa lalu, kondisi saat ini, kebijakan-kebijakan perusahaan, kebijakan pemerintah serta keadaan perekonomian negara.

Di dalam penyusunan anggaran arus kas perusahaan hal pertama yang perlu diketahui adalah sumber-sumber penerimaan kas dan pembayaran-pembayaran yang akan dilakukan dengan kas. Sumber-sumber kas perusahaan berasal dari : Pendapatan Tunai, Penerimaan Uang Panjar (uper), Pelunasan piutang, Penerimaan lainnya. Sedangkan pengeluaran kas berupa : Pembayaran biaya-biaya, Pengembalian Uang Panjar, Pelunasan Pinjaman, Pengadaan Aktiva Tetap, Pembayaran Dividen, Pengeluaran lainnya.

C. Teknik Perencanaan Kas

1. Penetapan Besaran Standar Modal Kerja Kas

Untuk menetapkan saldo kas maksimal yang harus ada di Kantor Pusat dan Cabang perusahaan menerapkan beberapa ketentuan sebagai berikut :

- a. Penetapan besaran saldo kas maksimal pada Kantor Pusat dan Cabang dihitung berdasarkan jumlah pengeluaran biaya operasional dikurangi amortisasi dan penyusutan pada anggaran laba rugi untuk periode 1 tahun dibagi 365 dikali 10, hasil di atas dikalikan dengan hasil kerja efektif dibagi 365.
- b. Kebutuhan kas untuk pembayaran investasi pada Kantor Pusat dan Cabang di dropping dari rekening Direksi sesuai termin pembayaran yang ditetapkan pada perjanjian/surat perintah kerja/surat pesanan dan setelah ada permintaan dari cabang bersangkutan.
- c. Penetapan besaran saldo kas maksimal pada Kantor Pusat dan Cabang pada setiap tahun berbeda sesuai fluktuasi kegiatan Kantor Pusat dan Cabang sebagaimana tercermin pada anggaran kas Kantor Pusat dan Cabang pada tahun yang bersangkutan.
- d. Penetapan besaran saldo kas maksimal pada Kantor Pusat dan Cabang merupakan bagian dari keputusan Direksi tentang penetapan anggaran triwulan untuk Kantor Pusat dan Cabang.
- e. Penyesuaian besaran saldo kas maksimal untuk Kantor Pusat dan Cabang pada tahun berjalan dimungkinkan dalam hal terjadi kegiatan yang akan

menimbulkan fluktuasi aliran kas secara substansial sehingga mengakibatkan besaran saldo kas maksimal yang telah ditetapkan untuk Kantor Pusat dan Cabang yang bersangkutan tidak menutup kebutuhan dana kas untuk modal kerja pada saat itu.

- f. Penyesuaian besaran saldo kas maksimal pada hakekatnya tidak merubah ketentuan mengenai besaran saldo kas maksimal untuk Kantor Pusat atau Cabang yang bersangkutan dan hanya berlaku pada periode 10 harian dimana terjadi fluktuasi aliran kas melebihi besaran kas maksimal yang telah ditetapkan.
- g. Bagi Cabang yang direncanakan mengalami kelebihan kas, tambahan dana kas untuk penyesuaian besaran saldo kas maksimal diambil dari sumber dana penerimaan kas yang harus disetor ke rekening bank Direksi dan dilaporkan kepada Direksi pada periode 10 hari berikutnya, sedangkan bagi Kantor Pusat dan Cabang yang direncanakan mengalami kekurangan kas, maka kebutuhan tambahan dana kas tersebut dipenuhi dari dropping rekening bank Direksi.

Berdasarkan ketentuan-ketentuan di atas maka disusunlah kebutuhan modal kerja kas untuk setiap cabang dan kantor pusat berdasarkan anggaran kas yang telah disusun sebelumnya. Kebutuhan modal kerja kas maksimal dihitung dari anggaran biaya operasional selama setahun sebagaimana tercantum dalam tabel berikut

No	URAIAN	JUMLAH (Rp)
1	2	3
01	Biaya Pegawai	19.180.594
02	Biaya Bahan	12.533.780
03	Biaya Pemeliharaan	8.700.825
04	Biaya Penyusutan	7.617.343
05	Biaya Amortisasi	0
06	Biaya Asuransi	158.814
07	Biaya Sewa	6.068.567
08	Biaya Administrasi Kantor	1.300.000
09	Biaya Umum	6.681.224
	Jumlah Biaya Operasi	62.241.147
	Biaya Penyusutan + Amortisasi (A)	7.617.343
	STANDAR MODAL KERJA 10 HARIAN	
	(Biaya Operasi - A)/365 x 10	
	Perhitungan Hari Efektif (249 hr* / 365 hr)	1.496.543
	MODAL KERJA 10 Harian 2004 yang Ditetapkan	1.020.929

249 hr* = Merupakan jumlah hari kerja efektif thn. 2004

2. Anggaran Kas Bulanan

a. Penyusunan di tingkat Kantor Pusat

Untuk memenuhi kebutuhan kas Kantor Pusat dan Cabang Pelabuhan bidang Perbendaharaan setiap bulannya membuat anggaran kas bulanan yang dibagi dalam 3 periode 10 harian dan memuat perkiraan-perkiraan penerimaan kas dan pengeluaran kas untuk mengetahui kelebihan atau kekurangan kas pada bulan tersebut. Anggaran kas ini dibuat dalam dua perkiraan yaitu kas dalam mata uang rupiah dan mata uang valas. Anggaran kas ini dilaporkan kepada Direktur Keuangan sekaligus sebagai permohonan ijin untuk pencairan kas valas untuk menutupi kekurangan kebutuhan kas rupiah. Perkiraan-perkiraan yang dimuat dalam anggaran kas tersebut sebagai berikut :

- 1) Penerimaan rupiah : merupakan estimasi penerimaan dari setoran cabang-cabang yang mengalami surplus kas rupiah dan pendapatan dari



bunga deposito rupiah.

- 2) Penerimaan valas : merupakan estimasi setoran cabang-cabang Pelabuhan dalam bentuk valas dan pendapatan dari bunga deposito valas.
- 3) Pengeluaran rupiah : merupakan estimasi pengeluaran untuk memenuhi permintaan dari cabang yang mengalami kekurangan kas, pembayaran hutang investasi dari Kantor Pusat maupun Cabang, biaya operasional Kantor Pusat, pembayaran pajak, asuransi, dan sebagainya.
- 4) Pengeluaran vakas : merupakan pembayaran hutang dalam bentuk valas yaitu hutang kepada bank asing dalam rangka pembelian aktiva dan pembelian aktiva secara kredit, asuransi dan sebagainya.
- 5) Saldo awal kas : merupakan jumlah dana dari kas yang tersedia pada bank perusahaan pada awal bulan berjalan.
- 6) Sisa dana : merupakan selisih dari saldo awal kas ditambah penerimaan dikurangi pengeluaran.
- 7) Penempatan dana : merupakan estimasi kelebihan kas yang akan ditempatkan pada deposito.
- 8) Pemenuhan dana : merupakan jumlah dana yang akan diupayakan pemenuhannya.
- 9) Saldo akhir kas : merupakan sisa dana ditambah pemenuhan dana dikurangi penempatan dana.

Anggaran kas bulanan tersebut didukung oleh kertas kerja yang

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 1/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)1/3/24

memuat rincian dari saldo awal kas, rincian pengeluaran kas untuk modal kerja Kantor Pusat dan Cabang yang besarnya berdasarkan besaran standar modal kerja, rincian pembayaran investasi yang dibuat berdasarkan permintaan cabang yang telah sampai di Bidang Perbendaharaan, rincian pendapatan bunga deposito, daftar penerimaan setoran cabang bulan lalu, untuk jelasnya dapat dilihat pada lampiran 3.

b. Penyusunan di Cabang Pelabuhan

Untuk memenuhi kebutuhan kas Cabang Pelabuhan bidang Perbendaharaan setiap bulannya membuat anggaran kas bulanan yang dibagi dalam 3 periode 10 harian dan memuat perkiraan-perkiraan realisasi penerimaan dan pengeluaran kas dan estimasi penerimaan kas dan pengeluaran kas periode 10 harian dalam rupiah dan valas untuk mengetahui kelebihan atau kekurangan kas rupiah yang melebihi besaran standar modal kerja kas maka sisanya disetor ke Kantor Pusat 10 harian berikutnya. Anggaran kas ini setiap 10 harian dilaporkan ke Kantor Pusat dan dasar permintaan dropping ke Kantor Pusat. Pada perkiraan estimasi dan realisasi kas valas, saldo akhir kas dikurangi pembayaran dalam bentuk valas dan saldo minimal bank disetor ke Kantor Pusat. Perkiraan-perkiraan yang dimuat dalam anggaran kas tersebut sebagai berikut :

1) Penerimaan rupiah : merupakan estimasi penerimaan dari pelunasan piutang dan pendapatan tunai.

2) Penerimaan valas : estimasi pelunasan piutang valas.

- 3) Pengeluaran rupiah : merupakan estimasi pengeluaran untuk memenuhi kebutuhan operasional.
- 4) Pengeluaran valas : estimasi pengeluaran valas untuk membayar biaya sharing tunda. Pembayaran ini hanya ada pada cabang tertentu seperti Lhokseumawe, Tg. Pinang, Belawan.
- 5) Saldo awal kas : merupakan jumlah dana kas yang tersedia pada bank perusahaan pada awal bulan berjalan.
- 6) Sisa dana : merupakan selisih dari saldo awal kas ditambah penerimaan dikurangi pengeluaran rupiah.

3. Proses Penyusunan Anggaran Perusahaan

Penyusunan usulan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan dilaksanakan secara bertingkat, sebagai berikut :

a. Penyusunan anggaran di tingkat cabang atau unit usaha

Berdasarkan arahan Direksi yang didistribusikan oleh Komisi Anggaran Kantor Pusat, maka masing-masing cabang pelabuhan dan unit-unit usaha menyusun dan menyampaikan usulan anggaran kepada Komisi Anggaran di Kantor Pusat. Proses penyusunan usulan anggaran cabang pelabuhan atau unit usaha dilakukan oleh Komisi Anggaran cabang pelabuhan atau unit usaha, yang keanggotaannya disesuaikan dengan Struktur Organisasi masing-masing cabang pelabuhan atau unit usaha yang bersangkutan.

b. Penyusunan anggaran ditingkat Kantor Pusat

Komisi Anggaran Kantor Pusat melakukan evaluasi atas setiap usulan anggaran cabang pelabuhan dan unit usaha, untuk memastikan apakah arahan-arahan Direksi telah dijabarkan dengan benar pada usulan anggaran cabang pelabuhan atau unit usaha. Hasil evaluasi tersebut disiapkan sebagai bahan untuk pembahasan bersama cabang pelabuhan atau unit usaha bersangkutan. Hasil pembahasan ini kemudian digunakan untuk penyusunan usulan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan konsolidasi untuk kemudian disampaikan kepada Direksi. Direksi kemudian melakukan pembahasan dengan Komisi Anggaran, untuk penyempurnaan akhir sebelum disampaikan kepada Dewan Komisaris dan Pemegang Saham untuk disahkan dalam RUPS. Biasanya dilakukan rapat-rapat pembahasan yang bersifat teknis sebelum RUPS pengesahan usulan anggaran tersebut dilaksanakan, baik di tingkat Dewan Komisaris maupun ditingkat Pra RUPS.

Anggaran arus kas yang disusun oleh perusahaan untuk tahun 2004 dapat dilihat pada lampiran 4.

D. Teknik Pengendalian Kas

1. Pelaksanaan dan Pengendalian Anggaran

Pelaksanaan anggaran dalam konteks pengendalian manajemen pada

dasarnya merupakan aplikasi pengendalian operasional untuk memastikan bahwa

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 1/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)1/3/24

aktifitas yang dilaksanakan adalah aktifitas yang telah diprogram dalam anggaran dan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.

Pusat-pusat pertanggungjawaban di Kantor Pusat, di samping mempertanggung jawabkan pelaksanaan anggaran masing-masing bidangnya di Kantor Pusat, juga bertanggungjawab terhadap pelaksanaan anggaran sejenis pada cabang pelabuhan dan unit-unit usaha. Sebagai contoh, Senior Manajer Bidang Administrasi Umum, selain bertanggung jawab terhadap pelaksanaan anggaran Biaya Umum di Kantor Pusat, juga bertanggung jawab terhadap pelaksanaan anggaran di cabang pelabuhan dan unit usaha. Oleh karenanya, ia harus memonitor dan membuat laporan pelaksanaan anggaran Biaya Umum yang disajikan secara parsial per cabang-cabang pelabuhan, unit usaha dan kantor Pusat, maupun secara laporan gabungan.

Pelaksanaan anggaran di dalam hubungannya dengan pengendalian operasional adalah sebagai berikut :

a. Laporan Realisasi Anggaran Bulanan

Pada setiap tanggal 10 bulan berikutnya, cabang pelabuhan dan unit usaha diwajibkan menyampaikan laporan realisasi anggaran bulanan ke Kantor Pusat. Berdasarkan laporan cabang dan unit usaha tersebut, masing-masing penanggung jawab anggaran di Kantor Pusat menyusun laporan evaluasi realisasi anggaran bulanan, untuk kemudian disampaikan kepada Direksi untuk dibahas pada setiap tanggal 17 bulan bersangkutan.

Laporan evaluasi realisasi anggaran bulanan tersebut antara lain berisi :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

- Analisa penyimpangan anggaran (deviasi anggaran).
- Saran dan tindak lanjut penyimpangan anggaran yang memerlukan keputusan Direksi karena bersifat lintas bidang/direktorat.
- Laporan tindak lanjut penyimpangan anggaran yang bersifat internal direktorat, sehingga cukup dilakukan oleh penanggungjawab anggaran yang bersangkutan.

Berdasarkan laporan evaluasi realisasi anggaran bulanan tersebut, Direksi mengadakan Rapat bulanan Pengendalian Anggaran pada setiap tanggal 20 bulan bersangkutan. Rapat ini diharapkan sudah dapat memberikan keputusan/kebijakan/arahan direksi untuk tindakan antisipasi atau tindakan koreksi seperlunya bagi cabang pelabuhan, unit usaha atau bidang-bidang terkait di Kantor Pusat, paling lambat pada tanggal 22 bulan bersangkutan.

b. Laporan Realisasi Anggaran Triwulanan

Proses pengendalian operasional pelaksanaan anggaran triwulanan pada hakekatnya merupakan komplikasi dan akumulasi dari pelaksanaan anggaran bulanan yang menjadi bagian triwulanan bersangkutan. Disamping itu, Direksi wajib menyampaikan laporan realisasi anggaran triwulanan kepada Dewan Komisaris dan Pemegang Saham, sebagai bagian dari proses sistem pengendalian manajemen BUMN.

Pelaksanaan pengendalian anggaran pada dasarnya hampir bersamaan waktunya dengan pelaksanaan anggaran itu sendiri. Perbedaannya terletak pada titik berat (fokus) kegiatannya. Pada pelaksanaan anggaran titik beratnya

adalah melakukan evaluasi berfungsinya anggaran sebagai sarana pengendalian operasional, sedangkan pada pengendalian anggaran, yang merupakan aktifitas berikutnya dan tidak terputus dengan pelaksanaan anggaran, lebih dititikberatkan pada tindak lanjut atas penyimpangan anggaran yang terjadi, untuk membuat tindakan koreksi yang diperlukan sehingga target-target anggaran yang telah ditetapkan dapat tercapai.

2. Pengendalian Kas

Dalam upaya pengendalian kas perusahaan agar berjalan sebagaimana mestinya maka sebagai alat kontrol yang digunakan perusahaan berupa :

a. Pengendalian pelaksanaan anggaran

Setiap permintaan pembayaran transaksi dilengkapi dengan posisi dana yang dibuat oleh budget center masing-masing dan disampaikan ke Direktorat Keuangan untuk diperiksa anggarannya. Setiap transaksi yang disetujui adalah yang anggarannya telah tersedia. Demikian juga dengan permintaan pembayaran investasi dari cabang pelabuhan atau Kantor Pusat yang dapat diproses selanjutnya adalah yang anggarannya telah tersedia.

b. Penetapan standar modal kerja kas 10 harian

Untuk mengendalikan kas yang ada di cabang-cabang dan unit usaha perusahaan diterapkan besaran standar modal kerja 10 harian sehingga jumlah kas yang ada di cabang dan unit usaha tidak terlalu besar dan dapat dikendalikan penggunaannya. Setiap cabang yang meminta dropping

modal kerja, besarnya dibatasi sebesar modal kerja 10 harian dikurangi kas yang tersedia.

Khusus untuk permintaan dropping investasi akan diberikan apabila telah dilengkapi bukti-bukti pendukung seperti Berita Acara Pemeriksaan Pekerjaan, Berita Acara Pembayaran, surat tagihan dari rekanan dan telah masuk pada anggaran 10 harian Kantor Pusat.

c. Laporan Kas 10 bulan

Setiap cabang diwajibkan untuk mengirimkan laporan kas 10 harian yang memuat estimasi dan realisasi kas periode berjalan dan periode berikutnya.

d. Laporan Opname Kas

Tiap akhir bulan Kantor Pusat dan Cabang diwajibkan untuk melakukan opname fisik kas, hasil pemeriksaan tersebut dituangkan dalam Berita Acara Pemeriksaan kas dan dilaporkan ke kantor Direksi pada awal bulan berikutnya.

e. Infonas

Adalah suatu fasilitas yang diberikan oleh Bank BNI untuk memberikan kemudahan bagi Direksi untuk melihat transaksi Bank di seluruh Cabang Pelabuhan melalui komputer, khusus untuk rekening Bank BNI.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Dalam hal perencanaan kas perusahaan memiliki beberapa ketentuan sebagai berikut :

a. Kebijakan standar modal kerja kas.

Dalam kebijakan standar modal kerja kas ditetapkan besaran kas untuk masing-masing cabang dan kantor pusat berdasarkan anggaran biaya operasional cabang dan kantor pusat dan belum sepenuhnya memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan kas untuk cabang/unit usaha sehingga keadaan tersebut tentu saja dapat menimbulkan stagnasi dalam kegiatan operasional cabang/unit usaha karena tidak tersedianya kas pada saat yang dibutuhkan.

b. Anggaran kas perusahaan telah menampung semua kebijakan dan rencana yang akan datang, pada dasarnya proses penyusunan anggaran dalam perusahaan telah cukup memadai, namun dalam hal pengambilan data kegiatan/program apa saja yang akan merupakan penerimaan kas dan pengeluaran kas yang akan dilaksanakan belumlah memuat data yang lengkap.

2. Pelaksanaan perencanaan kas.

Dalam hal pelaksanaan perencanaan kas perusahaan memiliki pedoman

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 1/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)1/3/24

pelaksanaan yang cukup penting artinya bagi kelancaran kegiatan operasional perusahaan yang meliputi :

a. Pedoman lalu lintas keuangan cabang dan kantor pusat.

Perusahaan telah menerapkan sistem yang cukup baik dalam mengatur keuangan antara kantor pusat dan cabang/unit usaha. Hal ini terlihat dari adanya pedoman lalu lintas keuangan antara cabang dan kantor pusat yang bertujuan untuk mengendalikan jumlah kas yang terlalu besar di cabang/unit usaha.

b. Sistem dan prosedur penerimaan dan pengeluaran kas.

Pada dasarnya perusahaan telah menerapkan sistem yang baik dalam pengaturan transaksi keuangan untuk cabang dan kantor pusat. Terlihat dari adanya sistem dan prosedur yang cukup memadai dalam hal penerimaan dan pengeluaran kas dan adanya ketentuan bahwa setiap pengeluaran kas harus telah direncanakan sebelumnya dan telah sesuai dengan program kerja yang dituangkan dalam anggaran kas.

3. Pengendalian kas.

Pengendalian kas yang dilaksanakan perusahaan juga cukup memadai terlihat dari berbagai kegiatan pengendalian kas yang dilakukan berupa :

a. Evaluasi realisasi anggaran kas bulanan dan triwulan.

b. Laporan kas 10 harian.

c. Infonas.

d. Proteksi terhadap saldo kas melalui tindakan :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 1/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)1/3/24

- 1) Menggunakan rekening bank.
- 2) Mengadakan rekonsiliasi bank,
- 3) Mengadakan pemeriksaan fisik kas (cash opname)
- 4) Penyimpanan dalam lemari besi.

B. Saran

1. Dalam penyusunan standar modal kerja kas perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan kas untuk cabang/unit usaha yaitu posisi likuiditas cabang/unit usaha, skedul pembayaran hutang, dan ramalan arus kas sehingga tidak terjadi hambatan pada kegiatan operasional cabang/unit usaha.
2. Dalam proses pembuatan anggaran kas perusahaan sedapat mungkin diadakan koordinasi dengan masing-masing cabang terkait mengenai kegiatan/program secara terperinci apa saja yang akan dimintakan dropping dari Kantor Pusat.
3. Pelaksanaan pengiriman laporan kas 10 harian ke Direksi diupayakan dilaksanakan dengan tertib sehingga hal-hal yang telah direncanakan berjalan sesuai dengan ketentuan dan dapat dipergunakan sebagai bahan atau data untuk pengambilan keputusan selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Apandi Nasehatun, *Budget & Control*, Grasindo, Jakarta, 1999.
- Basu Swastha dan Ibnu Sukotjo, *Pengantar Bisnis Modern, (Pengantar Ekonomi Perusahaan Modern)*, Liberty, Yogyakarta, 1998.
- Bohari, *Pengawasan Keuangan Daerah*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1997.
- Charles T. Horngren dan George Foster, *Akuntansi Biaya Suatu Pendekatan Manajerial*, Edisi Keenam, Alih Bahasa Marianus Sinaga, Jilid I. Penerbit Erlangga, Jakarta, 2000.
- Glen A. Welsch, et.all, *Budgeting : Planning and Profit Control, (Anggaran Perencanaan dan Pengawasan Laba)*, Terjemahan Purwatiningsih dan Maudy Warouw, Salemba Empat, Jakarta, 2000.
- Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, *Anggaran Perusahaan*. Edisi Kedua. Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 2003.
- Mulyadi, *Akuntansi Manajemen (Konsep, Manfaat dan Rekayasa)*, Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- R.A. Supriyono, *Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengawasan Biaya Serta Pembuatan Keputusan*, Edisi Kedua, Jilid II, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 2001.
- Robert N. Anthony, John Dearden and Norton M. Bedford, *Sistem Pengawasan Manajemen*, Edisi Kelima, Terjemahan Agus Maulana, Erlangga, Jakarta, 2000.
- Sukanto Reksohadiprodjo, et. el. *Pengantar Ekonomi Perusahaan*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta, 1999.
- S. Nasution dan M. Thomas, *Buku Penuntun Membuat Tesis, Skripsi, Disertasi, Makalah*, Yanmars, Bandung, 1996.
- Winarno Surachmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Tarsito, Bandung, 1998.