

BAB IV

ANALISIS

4.1. Prosedur Penyusunan Anggaran Kas pada PT. KAI Bandung

Anggaran kas yang disusun oleh PT. KAI mempunyai fungsi sebagai pedoman arah kegiatan, alat koordinasi, alat penentu prioritas dan juga alat pengendalian.

Proses penyusunan anggaran kas terbagi ke dalam dua pendekatan yaitu :

1. Pendekatan *Top Down*

Dalam pendekatan ini anggaran ditetapkan oleh direksi (manajemen puncak) kemudian secara hierarki dijabarkan ke masing-masing direktorat dan selanjutnya sampai kepada unit anggaran paling kecil.

2. Pendekatan *Bottom Up*

Pendekatan ini biasanya disebut sebagai *participative budget* yaitu penyusunan anggaran melalui konsultasi dan kesepakatan antara pimpinan puncak dengan pimpinan pada semua tingkatan manajemen yang bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran perusahaan.

Adapun tujuan digunakannya perpaduan antara kedua pendekatan tersebut sebagai berikut :

1. Agar semua tingkatan yang ada di manajemen mempunyai komitmen terhadap anggaran tersebut.
2. Anggaran sebagai alat pengendalian, agar setiap unit dalam organisasi dapat berjalan dengan baik.
3. Kebijaksanaan manajemen dalam menentukan sasaran dan tujuan perusahaan dapat dijabarkan pada anggaran yang akan disusun.

Tahapan-tahapan dalam penyusunan anggaran kas pada PT. KAI (Persero) Bandung adalah sebagai berikut :

1. Usulan anggaran daerah

Usulan anggaran daerah didasarkan pada realisasi tahun yang lalu dan rencana yang akan datang. Karena PT. KAI meliputi 10 daerah operasi maka anggaran

yang diajukan oleh 10 daerah operasi tersebut dan eksploitasi Sumatera langsung dilaporkan ke kantor pusat yang ada di Bandung.

2. Penilaian anggaran dari daerah oleh kantor pusat

Anggaran yang diterima kantor pusat dari daerah biasanya belum mempertimbangkan *corporate plan*, ketersediaan dana dalam DIP (Daftar Isian Proyek), Bantuan Luar Negeri (BLN), serta sasaran perusahaan secara keseluruhan dan kebijaksanaan pimpinan puncak dalam rangka menghadapi tahun yang akan datang. Karena itu kantor pusat menilai, memadukan dan memproses seluruh masukan di dalam penyusunan anggaran kas perusahaan.

3. Proses penyusunan RKA (Rencana Kerja Anggaran)

Penyusunan RKA perusahaan berdasarkan pada :

- 1) Usulan-usulan Daerah Operasi (DAOP)
- 2) Rencana-rencana yang digariskan dalam *Corporate Plan*.
- 3) Kemungkinan tersedianya dana dalam daftar isian proyek serta bantuan luar negeri.
- 4) Sasaran serta kebijaksanaan pimpinan puncak dalam menghadapi periode tahun yang akan datang.

Maka seluruh unsur tersebut diproses lebih lanjut dengan perhitungan-perhitungan hubungan antara produksi, pendapatan, biaya dan laba. Penyusunan tersebut dilaksanakan oleh panitia anggaran yang terdiri dari semua unsur direktorat.

4. Usulan RKA (Rencana Kerja Anggaran) Perusahaan

Usulan RKA perusahaan oleh Direksi disampaikan kepada Dewan Pengawas selanjutnya diajukan untuk disahkan oleh Menteri BUMN.

5. Proses pengesahan oleh Menteri BUMN

Atas usulan RKA PT.KAI maka Biro Tata Usaha atau Badan Usaha Milik Negara dan Dewan Pengawas mengadakan pra rapat umum pemegang saham, yang diikuti pula wakil dari Departemen Keuangan. Setelah mendapat persetujuan dari pra rapat umum pemegang saham selanjutnya diadakan rapat pengesahan dengan Menteri BUMN dan Menteri Keuangan.

6. *Break Down* RKA Perusahaan (RKAP)

Setelah RKAP disahkan oleh Menteri Perhubungan selaku kuasa pemegang saham, maka selanjutnya RKAP perlu disusun *break down* nya untuk setiap :

- 1) Kantor Pusat
- 2) Eksploitasi Sumatera (ESS, ESB, ESU)
- 3) Daerah Operasi
- 4) Balai Yasa
- 5) Gudang Persediaan
- 6) Terminal Peti Kemas
- 7) Balai latihan dan pendidikan traksi Yogyakarta
- 8) Balai latihan dan pendidikan motrain di Bekasi

Dengan memperhatikan pula usulan-usulan daerah yang telah diajukan sebelumnya.

Prosedur penyusunan anggaran kas pada PT. KAI didelegasikan kepada Sub Direktorat Anggaran dan dalam pelaksanaan tugasnya dipimpin oleh Kepala Sub Dit Anggaran (Kasubdit).

Mengingat PT. KAI merupakan perusahaan besar maka prosedur penyusunan anggaran kas berdiri sendiri atau terlepas dari kegiatan lainnya. Panitia yang bertugas merancang anggaran kas tersebut tidak akan dibubarkan setelah selesai tugasnya tapi akan ada terus sepanjang perusahaan berjalan.

Di dalam prosedur penyusunan anggaran PT. KAI memadukan pendekatan *top down* dan pendekatan *bottom up* dengan tujuan agar kebijaksanaan manajemen mengenai sasaran perusahaan dapat dijabarkan dalam anggaran tersebut dan semua tingkatan manajemen mempunyai komitmen terhadap anggaran yang disusun.

Anggaran kas merupakan perencanaan keuangan yang menyangkut pengembangan, penetapan dan perincian jumlah dana yang diperlukan untuk membiayai operasi perusahaan.

Prosedur penyusunan anggaran kas yang dilakukan oleh pihak manajemen PT. KAI telah memadai karena memperhatikan hal – hal :

1. Usulan anggaran daerah
2. Penilaian anggaran daerah oleh kantor pusat

3. Proses penyusunan RKAP
4. Usulan RKAP
5. Proses Pengesahan Menteri
6. Break down RKAP

4.2. Pelaksanaan Anggaran Kas pada PT. KAI (Persero) Bandung

Pelaksanaan anggaran kas merupakan hal yang sangat penting di dalam pengendalian kas perusahaan. Laporan pelaksanaan anggaran kas merupakan informasi penting bagi manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil yang telah ditetapkan sebelumnya. Pelaksanaan anggaran kas disusun per triwulan, dari laporan ini manajemen memperoleh informasi mengenai realisasi anggaran.

Agar pelaporan pelaksanaan dapat berfungsi secara efektif, maka perlu diperhatikan kriteria pelaporan sebagai berikut :

1. Penggunaan Konsep Pertanggungjawaban

Agar pelaporan pelaksanaan memberikan manfaat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan, maka laporan tersebut harus disajikan pada saat yang tepat sesuai dengan waktu yang ditentukan.

2. Dapat dibandingkan

Yaitu membandingkan rencana penerimaan dan pengeluaran kas pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sehingga dari perbandingan tersebut perusahaan dapat mengetahui apakah perusahaan telah mencapai target yang diharapkan atau belum mencapai target tersebut. Dan dari hasil perbandingan tersebut juga berguna untuk membuat rencana periode berikutnya.

3. Pelaporan sebaiknya semakin ringkas untuk manajemen yang semakin tinggi.

Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) pelaksanaan anggaran kas disusun mulai dari manajemen tingkat bawah sampai tingkat atas dan bentuk penyajiannya berupa perbandingan antara anggaran kas dan realisasinya.

4. Laporan sebaiknya mencakup keterangan dan interpretasi dari pembuat laporan,

laporan pelaksanaan harus dapat dimengerti. Laporan yang dibuat oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) telah disusun sedemikian rupa sesuai dengan kebutuhan, sehingga para pemakai laporan dapat memahami tentang isi dari laporan tersebut.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan, bahwa PT. Kereta Api Indonesia (Persero) telah memenuhi kriteria yang telah disebutkan di atas. Dengan demikian pelaksanaan anggaran kas yang dihasilkan dapat disajikan sebagai suatu alat yang sangat penting dalam penyusunan anggaran kas.

Rencana kerja dan anggaran kas perusahaan merupakan penjabaran dari rencana jangka panjang pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang terdiri dari program kegiatan dan menjadi acuan atau pedoman perencanaan kegiatan perusahaan serta rencana anggaran kas untuk kurun waktu satu tahun.

Rencana kerja dan anggaran kas perusahaan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dibagi menjadi triwulan, yaitu :

- Triwulan I : Januari – Maret
- Triwulan II : April – Juni
- Triwulan III : Juli – September
- Triwulan IV : Oktober – Desember

4.3. Realisasi Anggaran Kas Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

Tabel 4.1
Anggaran dan Realisasi Kas
PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
Triwulan I Tahun 2003

(dalam ribuan rupiah)

URAIAN	Triwulan I – 2003		PERSENTASI (%)
	PROGRAM	REALISASI	
SALDO AWAL	166.585.551	213.905.445	128,41
PENERIMAAN			
Pendapatan Perusahaan	499.342.541	454.185.545	90,96
Pencairan Piutang	162.601.541	98.175.018	60,38
Penerimaan dr Pemerintah	41.550.000	26.550.000	63,90
Penerimaan Hutang Jk Panjang/SLA KFW	7.500.000	0	0,00
Penerimaan Hutang Jk Panjang/SLA IBRD	36.000.000	0	0,00
Jumlah Penerimaan	746.994.082	578.910.563	77,50
PENGELUARAN			
Pembayaran Hutang Jk Pendek	166.636.170	53.641.990	32,19
Biaya	472.462.148	434.534.005	91,97
Sewa Guna Usaha (Leasing)	2.750.000	2.027.252	73,72
Investasi Dana Intern Perusahaan	33.508.659	0	0,00
Investasi asal SLA	43.500.000	0	0,00
Bunga pinjaman PT BA	0	2.316.651	0,00
Bunga pinjaman : BUNGA BANK	1.964.268	0	0,00
Pembayaran Hutang Jk Panjang : cicilan pokok PT BA	5.001.126	5.001.126	100,00
Jumlah Pengeluaran	725.822.371	497.521.024	68,55
PENAMBAHAN / PENGURANGAN KAS	21.171.711	81.389.539	384,43
SALDO AKHIR	187.757.262	295.294.984	157,27

Sumber : Laporan Rencana Kerja Anggaran Kas Triwulan I Tahun 2003

Realisasi saldo akhir kas triwulan I tahun 2003 sebesar Rp. 295.294.984.000,- atau 157,27 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 187.757.262.000,- dengan penambahan kas sebesar Rp. 81.389.539.000,- yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Penerimaan Kas

Realisasi penerimaan kas sebesar Rp. 578.910.563.000,- atau 77,50 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 746.994.082.000,-. Hal ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Realisasi penerimaan kas yang berasal dari aktivitas perusahaan sebesar Rp. 454.185.545.000,- atau 90,96 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 499.342.541.000,-. Hal ini terkait dengan tidak tercapainya pendapatan dan penerimaan dari kegiatan operasi angkutan.
 - 2) Realisasi penerimaan kas yang berasal dari pemerintah (Net, PSO, IMO, dan TAC) tercatat sebesar Rp. 26.550.000.000,- atau 63,90 % dari anggarannya sebesar Rp. 41.550.000.000,- yang diterima dari pemerintah adalah untuk kegiatan pada triwulan I tahun 2003, sedangkan untuk realisasi kegiatan triwulan IV tahun 2002 belum diterima karena menunggu hasil audit.
 - 3) Di samping hal tersebut, realisasi penerimaan kas yang berasal dari pencairan piutang belum terselesaikan sampai dengan triwulan I tahun 2003 sebesar Rp. 98.175.018.000,- atau 60,38 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 162.601.541.000,-. Hal ini terkait dengan pencairan piutang terutama untuk angkutan barang komoditi BBM dan Batu Bara yang akan diterima pada triwulan berikutnya.
 - 4) Penerimaan kas yang berasal dari hutang jangka panjang/SLA – KFW pada triwulan I tahun 2003 tidak ada realisasinya namun dianggarkan sebesar Rp. 7.500.000.000,-
 - 5) Penerimaan kas yang berasal dari hutang jangka panjang/SLA – IBRD pada triwulan I tahun 2003 tidak ada realisasinya namun dianggarkan sebesar Rp. 36.000.000.000,-
2. Pengeluaran kas

Realisasi pengeluaran kas sebesar Rp. 497.521.024.000,- atau 68,55 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 725.822.371.000,-. Hal ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Realisasi pengeluaran kas untuk pembayaran hutang jangka pendek sebesar Rp. 53.641.990.000,- atau 32,19 % dari anggarannya sebesar Rp. 166.636.170.000,-. Hal ini terkait dengan pekerjaan-pekerjaan pihak ketiga yang telah selesai dilaksanakan akan dibayarkan pada triwulan berikutnya.

- 2) Realisasi pengeluaran kas untuk aktivitas perusahaan (biaya pegawai dan lainnya) sebesar Rp. 434.534.005.000,- atau 91,97 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 472.462.148.000,-. Hal ini terkait dengan adanya pekerjaan yang sedang dalam proses penyelesaian.
- 3) Realisasi pengeluaran kas untuk pembayaran sewa guna usaha (*Leasing*) sebesar Rp. 2.027.252.000,- atau 73,72 % dari anggarannya sebesar Rp. 2.750.000.000,-
- 4) Pengeluaran kas untuk investasi dana intern perusahaan tidak ada realisasinya namun dianggarkan sebesar Rp. 33.508.659.000,-
- 5) Pengeluaran kas untuk investasi asal SLA tidak ada realisasinya namun dianggarkan sebesar Rp. 43.500.000.000,-
- 6) Pengeluaran kas untuk bunga pinjaman PT BA pada triwulan I tahun 2003 tidak dianggarkan namun terealisasi sebesar Rp. 2.316.651.000,-
- 7) Pengeluaran kas untuk bunga pinjaman : bunga bank pada triwulan I tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 1.964.268.000,-
- 8) Realisasi pengeluaran kas yang berasal dari cicilan pokok PT BA sebesar Rp. 5.001.126.000,- atau 100 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 5.001.126.000,-

Tabel 4.2
Anggaran dan Realisasi Kas
PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
Triwulan II Tahun 2003

(dalam ribuan rupiah)

URAIAN	Triwulan II – 2003		PERSENTASI (%)
	PROGRAM	REALISASI	
SALDO AWAL	187.757.262	295.294.984	157,27
PENERIMAAN			
Pendapatan Perusahaan	518.497.539	485.727.356	93,68
Penerimaan dari Pemerintah	26.550.000	0	0,00
Pencairan Piutang	0	41.994.030	0,00
Penerimaan Hutang Jk Panjang/SLA KFW	7.500.000	0	0,00
Penerimaan Hutang Jk Panjang/SLA IBRD	36.000.000	0	0,00
Jumlah Penerimaan	588.547.539	527.721.386	89,67
PENGELUARAN			
Pembayaran Hutang Jk Pendek	0	69.360.624	0,00
Pembayaran Hutang Jk Panjang			
Cicilan pokok Bank Dunia (SLA – IBRD)	7.197.490	1.529.809	21,25
Biaya	489.903.919	470.600.559	96,06
Sewa Guna Usaha (Leasing)	2.750.000	0	0,00
Investasi Dana Intern Perusahaan	33.508.659	0	0,00
Investasi asal SLA – IBRD	36.000.000	0	0,00
Investasi asal SLA – KFW	7.500.000	0	0,00
Bunga Pinjaman SLA – IBRD	0	2.663.711	0,00
Bunga Pinjaman SLA – KFW	1.097.527	0	0,00
Bunga Pinjaman BUNGA BANK	1.964.268	0	0,00
Angsuran PSL	43.000.000	0	0,00
Jumlah Pengeluaran	622.921.863	544.154.703	87,36
PENAMBAHAN / PENGURANGAN KAS	(34.374.324)	(16.433.317)	47,81
SALDO AKHIR	153.382.938	278.861.667	181,81

Sumber : Laporan Rencana Anggaran Kas Triwulan II Tahun 2003

Realisasi saldo akhir kas triwulan II tahun 2003 sebesar Rp. 278.861.667.000,- atau 181,81 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 153.382.938.000,- dengan pengurangan kas sebesar Rp. 16.433.317.000,- yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Penerimaan Kas

Realisasi penerimaan kas sebesar Rp. 527.721.386.000,- atau 89,67 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 588.547.539.000,-. Hal ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Realisasi penerimaan kas yang berasal dari aktivitas perusahaan sebesar Rp. 485.727.356.000,- atau 93,68 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 518.497.539.000,-. Hal ini terkait dengan tidak tercapainya pendapatan dan penerimaan dari kegiatan operasi angkutan.
 - 2) Penerimaan dari pemerintah (Net PSO, IMO, dan TAC) pada triwulan II tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 26.550.000.000,-
 - 3) Penerimaan kas yang berasal dari pencairan piutang pada triwulan II tahun 2003 tidak dianggarkan namun terealisasi sebesar Rp. 41.994.030.000,-
 - 4) Penerimaan hutang jangka panjang/SLA – KFW pada triwulan II tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 7.500.000.000,-
 - 5) Penerimaan hutang jangka panjang/SLA – IBRD pada triwulan II tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 36.000.000.000,-
2. Pengeluaran kas

Realisasi pengeluaran kas sebesar Rp. 544.154.703.000,- atau 87,36 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 622.921.863.000,- hal ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Pengeluaran kas untuk pembayaran hutang jangka pendek pada triwulan II tahun 2003 tidak dianggarkan namun terealisasi sebesar Rp. 69.360.624.000,-
- 2) Pengeluaran kas untuk cicilan pokok Bank Dunia (SLA-IBRD) sebesar Rp. 1.529.809.000,- atau 21,25 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 7.197.490.000,-
- 3) Realisasi pengeluaran kas untuk aktivitas perusahaan (biaya pegawai dan lainnya) sebesar Rp. 470.600.559.000,- atau 96,06 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 489.903.919.000,- hal ini terkait dengan adanya pekerjaan yang sedang dalam proses penyelesaian.
- 4) Pengeluaran kas untuk sewa guna usaha (*Leasing*) pada triwulan II tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 2.750.000.000,-
- 5) Pengeluaran kas untuk investasi dana intern perusahaan pada triwulan II tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 33.508.659.000,-

- 6) Pengeluaran kas untuk investasi asal SLA-IBRD tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 36.000.000.000,-
- 7) Pengeluaran kas untuk investasi asal SLA-KFW pada triwulan II tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 7.500.000.000,-
- 8) Pengeluaran kas untuk bunga pinjaman SLA-IBRD tidak dianggarkan namun terealisasi sebesar Rp. 2.663.711.000,-
- 9) Pengeluaran kas untuk bunga pinjaman SLA-KFW tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 1.097.527.000,-
- 10) Pengeluaran kas untuk bunga Bank pada triwulan II tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 1.964.268.000,-
- 11) Pengeluaran kas untuk angsuran PSL pada triwulan II tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 43.000.000.000,-

Tabel 4.3
Anggaran dan Realisasi Kas
PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
Triwulan III Tahun 2003

(dalam ribuan rupiah)

URAIAN	Triwulan III - 2003		PERSENTASI (%)
	PROGRAM	REALISASI	
SALDO AWAL	153.382.938	278.861.667	181,81
PENERIMAAN			
Pendapatan Perusahaan	527.177.612	470.846.519	89,31
Penerimaan dari Pemerintah	26.550.000	26.550.000	100
Penerimaan Hutang Jk Panjang/ SLA KFW	15.000.000	0	0,00
Penerimaan Hutang Jk Panjang/SLA IBRD	42.661.062	0	0,00
Jumlah Penerimaan	611.388.674	497.396.519	81,36
PENGELUARAN			
Pembayaran Hutang Jk panjang:			
Cicilan pokok Bank	1.171.464	0	
Cicilan pokok PT BA	5.001.126	5.001.126	100
Cicilan pokok Bank Dunia (SLA - IBRD)	0	1.529.279	0,00
Biaya	458.857.377	401.077.054	87,41
Sewa Guna Usaha (Leasing)	2.750.000	1.903.492	69,22
Investasi Dana Intern Perusahaan	33.508.659	15.041.576	44,89
Investasi asal SLA - IBRD	42.661.062	0	0,00
Investasi asal SLA - KFW	15.000.000	0	0,00
Bunga Pinjaman PT BA	2.911.888	2.468.775	84,78
Bunga Pinjaman SLA - IBRD	3.553.441	287.160	8,08
Bunga Pinjaman BUNGA BANK	1.964.268	0	0,00
Angsuran PSL	43.000.000	0	0,00
Comitmen fee SLA	71.933	22.724	31,59
Jumlah Pengeluaran	610.451.218	427.331.186	70,00
PENAMBAHAN / PENGURANGAN KAS	937.456	70.065.333	7,474
SALDO AKHIR	154.320.393	348.927.000	226,11

Sumber : Laporan Rencana Anggaran Kas Triwulan III Tahun 2003

Realisasi saldo akhir kas triwulan III tahun 2003 sebesar Rp. 348.927.000.000,- atau 226,11 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 154.320.393.000,- dengan penambahan kas sebesar Rp. 70.065.333.000,-. Hal ini terkait dengan pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan pada triwulan III tahun 2003 belum selesai yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Penerimaan Kas

Realisasi penerimaan kas sebesar Rp. 497.396.519.000,- atau 81,36 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 611.388.674.000,- hal ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Realisasi penerimaan kas yang berasal dari aktivitas perusahaan sebesar Rp. 470.846.519.000,- atau 89,31 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 527.177.612.000,-. Hal ini terkait dengan pendapatan yang masih berupa piutang terutama dari angkutan barang untuk komoditi BBM dan batu bara.
- 2) Penerimaan dari pemerintah (Net PSO, IMO, danTAC) sebesar Rp. 26.550.000.000,- yang merupakan penerimaan dari kas kegiatan triwulan II tahun 2003 yang diterima pada triwulan III tahun 2003.
- 3) Penerimaan hutang jangka panjang/SLA KFW pada triwulan III tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 15.000.000.000,-
- 4) Penerimaan hutang jangka panjang /SLA IBRD pada triwulan III tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 42.661.062.000,-

2. Pengeluaran Kas

Realisasi pengeluaran kas sebesar Rp. 427.331.186.000,- atau 70 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 610.451.218.000,-. Hal ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Pengeluaran kas untuk cicilan pokok Bank pada triwulan III tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 1.171.464.000,-
- 2) Pengeluaran kas untuk cicilan pokok PT BA pada triwulan III tahun 2003 dianggarkan dan terealisasi sebesar Rp. 5.001.126.000,-
- 3) Pengeluaran kas untuk cicilan pokok Bank Dunia (SLA-IBRD) tidak dianggarkan namun terealisasi sebesar Rp. 1.529.279.000,-
- 4) Realisasi pengeluaran kas untuk aktivitas perusahaan (biaya pegawai dan lainnya) sebesar Rp. 401.077.054.000,- atau 87,41 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 458.857.377.000,-. Hal ini terkait dengan adanya pekerjaan yang sedang dalam proses penyelesaian dan akan dilanjutkan pada triwulan IV tahun 2003.

- 5) Realisasi pengeluaran kas untuk sewa guna usaha (*Leasing*) sebesar Rp. 1.903.492.000,- atau 69,22 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 2.750.000.000,-
- 6) Realisasi pengeluaran kas untuk kegiatan investasi dari dana intern perusahaan sebesar Rp. 15.041.576.000,- atau 44,89 % dari anggarannya sebesar Rp. 33.508.659.000,-
- 7) Pengeluaran kas untuk investasi asal SLA-IBRD pada triwulan III tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 42.661.062.000,-
- 8) Pengeluaran kas untuk investasi asal SLA-KFW tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 15.000.000.000,-
- 9) Pengeluaran kas untuk bunga pinjaman PT BA sebesar Rp. 2.468.775.000,- atau 84,78 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 2.911.888.000,-
- 10) Pengeluaran kas untuk bunga pinjaman SLA-IBRD sebesar Rp. 287.160.000,- atau 8,08 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 3.553.441.000,-
- 11) Pengeluaran kas untuk bunga pinjaman bunga Bank pada triwulan III tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 1.964.268.000,-
- 12) Pengeluaran kas untuk angsuran PSL pada triwulan III tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 43.000.000.000,-
- 13) Pengeluaran kas untuk comitmen fee SLA sebesar Rp. 22.724.000,- atau 31,59 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 71.933.000,-

Tabel 4.4
Anggaran dan Realisasi Kas
PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
Triwulan IV Tahun 2003

(dalam ribuan rupiah)

URAIAN	Triwulan IV - 2003		PERSENTASI (%)
	PROGRAM	REALISASI	
SALDO AWAL	230.535.498	355.168.177	154,06
PENERIMAAN			
Pendapatan Perusahaan	546.776.396	519.676.293	95,04
Penerimaan dari Pemerintah	26.550.000	26.550.000	100
Pencairan Piutang	0	30.000.000	0,00
Penerimaan Hutang Jk Panjang/SLA KFW	7.500.000	0	0,00
Penerimaan Hutang Jk Panjang/SLA IBRD	6.661.062	0	0,00
Jumlah Penerimaan	587.487.458	576.226.293	98,08
PENGELUARAN			
Pembayaran Hutang Jk Pendek	0	30.000.000	0,00
Pembayaran Hutang Jk Panjang :			
Cicilan pokok Bank	1.171.464	0	0,00
Cicilan pokok PT BA	2.500.563	0	0,00
Cicilan pokok Bank Dunia (SLA - IBRD)	4.398.466	0	0,00
Biaya	441.226.436	405.388.647	91,88
Sewa Guna Usaha (Leasing)	2.750.000	3.308.444	120,31
Investasi Dana Intern Perusahaan	33.508.659	36.977.932	110,35
Bunga Pinjaman PT BA	2.455.211	0	0,00
Bunga Pinjaman SLA - IBRD	5.332.816	0	0,00
Bunga Pinjaman BUNGA BANK	1.964.268	0	0,00
Angsuran PSL	46.250.000	0	0,00
Comitmen fee SLA	35.966	0	0,00
Jumlah Pengeluaran	541.593.850	475.675.023	87,83
PENAMBAHAN / PENGURANGAN	45.893.608	100.551.270	219,10
SALDO AKHIR	276.429.107	455.719.447	164,86

Sumber : Laporan Rencana anggaran Kas Triwulan IV Tahun 2003

Realisasi saldo akhir kas triwulan IV tahun 2003 sebesar Rp. 455.719.447.000,- atau 164,86 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 276.429.107.000,- dengan penambahan kas sebesar Rp. 100.551.270.000,-. Hal ini terkait dengan pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan pada triwulan IV tahun 2003 belum selesai dan LC yang belum cair, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Penerimaan Kas

Realisasi penerimaan kas sebesar Rp. 576.226.293.000,- atau 98,08 % terhadap anggarannya sebesar Rp.587.487.458.000,-. Hal ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Realisasi penerimaan kas yang berasal dari aktivitas perusahaan sebesar Rp. 519.676.293.000,- atau 95,04 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 546.776.396.000,-. Hal ini terkait dengan pendapatan yang masih berupa piutang terutama dari angkutan barang untuk komoditi BBM dan Batu Bara.
- 2) Penerimaan dari pemerintah (Net PSO, IMO, dan TAC) sebesar Rp. 26.550.000.000,- yang merupakan penerimaan dari kegiatan triwulan III tahun 2003 yang diterima pada triwulan IV tahun 2003.
- 3) Penerimaan kas dari pencairan piutang walaupun pada triwulan IV tahun 2003 tidak dianggarkan namun terealisasi sebesar Rp. 30.000.000.000,-
- 4) Penerimaan kas yang berasal dari penerimaan hutang jangka panjang/SLA KFW pada triwulan IV tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 7.500.000.000,-
- 5) Penerimaan kas yang berasal dari penerimaan hutang jangka panjang/SLA IBRD pada triwulan IV tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 6.661.062.000,-

2. Pengeluaran Kas

Realisasi pengeluaran kas sebesar Rp. 475.675.023.000,- atau 87,83 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 541.593.850.000,- hal ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Pengeluaran kas untuk pembayaran hutang jangka pendek pada triwulan IV tahun 2003 tidak dianggarkan namun terealisasi sebesar Rp. 30.000.000.000,-
- 2) Pengeluaran kas untuk pembayaran cicilan pokok Bank pada triwulan IV tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 1.171.464.000,-

- 3) Pengeluaran kas untuk pembayaran cicilan pokok PT BA pada triwulan IV tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 2.500.563.000,-
- 4) Pengeluaran kas untuk pembayaran cicilan pokok Bank Dunia (SLA-IBRD) pada triwulan IV tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 4.398.466.000,-
- 5) Realisasi pengeluaran kas untuk aktivitas perusahaan (biaya pegawai dan lainnya) sebesar Rp. 405.388.647.000,- atau 91,88 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 441.226.436.000,-. Hal ini terkait dengan adanya pekerjaan-pekerjaan yang masih dalam pelaksanaan.
- 6) Realisasi pengeluaran kas untuk sewa guna usaha (*leasing*) sebesar Rp.3.308.444.000,- atau 120,31 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 2.750.000.000,-
- 7) Realisasi pengeluaran kas untuk kegiatan investasi dari dana intern perusahaan sebesar Rp. 36.977.932.000,- atau 110,35 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 33.508.659.000,-
- 8) Pengeluaran kas untuk bunga pinjaman PT BA pada triwulan IV tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 2.455.211.000,-
- 9) Pengeluaran kas untuk bunga pinjaman SLA-IBRD pada triwulan IV tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 5.332.816.000,-
- 10) Pengeluaran kas untuk bunga pinjaman Bunga Bank pada triwulan IV pada tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 1.964.268.000,-
- 11) Pengeluaran kas untuk angsuran PSL pada triwulan IV pada tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 46.250.000.000,-
- 12) Pengeluaran kas untuk komitmen fee SLA pada triwulan IV pada tahun 2003 tidak terealisasi namun dianggarkan sebesar Rp. 35.966.000,-

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Setelah penulis melakukan peninjauan terhadap prosedur penyusunan anggaran kas dan berbagai faktor yang mempengaruhi anggaran kas di PT. KAI (Persero) Bandung, maka penulis dapat memberikan simpulan sebagai berikut :

1. Prosedur penyusunan anggaran kas pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah sebagai berikut :

Prosedur yang digunakan telah mencerminkan adanya pembagian tugas dan wewenang pada setiap bagian dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Penyusunan anggaran kas dilakukan oleh Sub Direktorat Anggaran yang bertanggung jawab terhadap Direktorat Keuangan. Tahapan dalam penyusunan anggaran di antaranya adalah usulan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang oleh Direksi disampaikan kepada Dewan Pengawas selanjutnya diajukan kepada Menteri Perhubungan untuk disahkan.

2. Pelaksanaan anggaran kas pada PT. KAI (Persero) adalah sebagai berikut :

Program anggaran kas di PT. KAI disusun secara tahunan dan realisasi anggaran kas pelaksanaannya dilakukan per triwulan. Hal ini disebabkan karena PT. KAI di dalam mengelola perusahaannya terdiri dari 10 daerah operasi yang meliputi wilayah Jawa dan Sumatera dengan tujuan untuk mengefektifkan tugas-tugas perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan anggaran. Dengan disusunnya laporan anggaran kas pada PT. KAI dapat membandingkan antara yang dianggarkan dengan hasil yang dicapai atau direalisasikan.

3. Realisasi anggaran kas tahun 2003 per triwulan adalah sebagai berikut :

- 1) Realisasi saldo akhir anggaran kas pada triwulan I tahun 2003 sebesar Rp. 295.294.984.000,- atau 157,27 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 187.757.262.000,- dengan penambahan kas sebesar Rp. 81.389.539.000,-

- 2) Realisasi saldo akhir anggaran kas triwulan II tahun 2003 sebesar Rp. 278.861.667.000,- atau 181,81 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 153.382.938.000,- dengan pengurangan kas sebesar Rp. 16.433.317.000,-
- 3) Realisasi saldo akhir anggaran kas pada triwulan III tahun 2003 sebesar Rp. 348.927.000.000,- atau 226,11 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 154.320.393.000,- dengan penambahan kas sebesar Rp. 70.065.333.000,-
- 4) Realisasi saldo akhir anggaran kas pada triwulan IV tahun 2003 sebesar Rp. 455.719.447.000,- atau 164,86 % terhadap anggarannya sebesar Rp. 276.429.107.000,- dengan penambahan kas sebesar Rp. 100.551.270.000,-

5.2 Saran

Setelah penulis mengevaluasi maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut :

1. Prosedur penyusunan anggaran kas pada PT. KAI menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan *Top Down* dan pendekatan *Bottom Up*. Kedua pendekatan tersebut telah sesuai diterapkan.
2. Dalam pelaksanaannya, anggaran kas pada PT. KAI disusun secara per triwulan. Hal tersebut dapat mempermudah dalam mengevaluasi hal-hal yang terjadi
3. Dalam realisasinya terkadang melebihi anggaran yang di rencanakan, agar hal tersebut tidak terjadi maka komite anggaran harus merancang anggaran secara sistematis agar tidak melebihi anggarannya yang di tetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan, 2003. **Anggaran Perusahaan**, Edisi 2003/2004, BPFE Yogyakarta.
- Munandar, M, 2001. **Budgetting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, dan Pengawasan Kerja**, Edisi kesatu, Cetakan kedua belas. Yogyakarta : BPFE.
- R. A., Supriyono, 2001. **Akuntansi Manajemen**, Edisi pertama, Cetakan pertama. Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Tuggal, Amin Widjaja, 2000. **Dasar-dasar Budgetting**, Cetakan pertama. Jakarta: Penerbit Rineke Cipta.
- Christina, Ellen, M. Fuad, Sugiarto, dan Edy Sukarna, 2001. **Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis**,. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Syamsudin, Lukman, 2000. **Manajemen Keuangan Perusahaan : Konsep Aplikasi dalam Perencanaan, Pengawasan, dan Pengambilan Keputusan**, Edisi baru, Cetakan kelima : Penerbit PT. Raja.