

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Pemilihan Judul

Perkembangan kondisi perekonomian yang semakin pesat baik di dalam maupun di luar negeri dewasa ini menimbulkan persaingan ketat dalam dunia usaha. Setiap perusahaan yang ingin tetap bertahan dan ingin mengembangkan dirinya dalam kondisi yang demikian, dituntut untuk dapat mengantisipasi dan mengendalikan faktor-faktor yang mempengaruhi kelancaran operasi perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam perusahaan banyak cara dan alat yang digunakan untuk mengurangi kesalahan dan penyimpangan dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Salah satunya adalah manajemen dan sistem pengendalian. Dalam melaksanakan manajemen tersebut itulah maka dibutuhkan suatu anggaran atau perencanaan.

Perencanaan yang dimaksud merupakan pemilihan alternatif yang memungkinkan untuk dilaksanakan di masa depan dengan mempertimbangkan tujuan yang dicapai dengan sumber ekonomi yang dimiliki. Adanya perencanaan akan menjadi panduan perusahaan dalam menjalankan semua kegiatan usaha yang akan dilakukan di depan. Dengan kata lain anggaran merupakan rencana yang tersusun secara sistematis atas setiap kegiatan dan aktivitas perusahaan yang akan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu. Dalam menyusun perencanaan kas, manajemen menggunakan anggaran kas yang biasa dijadikan acuan dalam mengambil keputusan. Penyusunan anggaran kas penting bagi perusahaan dalam menjaga tingkat likuiditasnya.

Di dalam anggaran kas manajemen selain harus memanfaatkan sumber dana yang dimiliki juga harus dapat melihat saldo kas untuk setiap periode yang direncanakan dengan demikian perusahaan dapat merencanakan posisi kas yang ideal yaitu dalam jumlah yang tidak terlalu besar atau tidak terlalu kecil. Adanya jumlah kas yang terlalu besar merupakan indikator bahwa penggunaan kas kurang efisien, sehingga mengakibatkan dana yang menganggur. Akan halnya saldo kas

yang terlalu kecil maka besar kemungkinan perusahaan tidak akan dapat melaksanakan pembayaran atau kegiatan yang menjadi kewajibannya.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis berminat untuk menyusun laporan tugas akhir ini mengenai anggaran kas dengan judul : **“TINJAUAN ATAS ANGGARAN KAS PADA PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) BANDUNG”**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan atas permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka untuk membatasi ruang lingkup dalam penulisan Laporan Tugas Akhir ini, penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana prosedur penyusunan anggaran kas yang dilakukan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung
2. Bagaimana pelaksanaan anggaran kas pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung
3. Bagaimana realisasi anggaran kas pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung

1.3. Tujuan Tugas Akhir

Sesuai dengan masalah yang diidentifikasi penulis, maka tujuan tugas akhir ini adalah :

1. Untuk mengetahui prosedur penyusunan anggaran kas yang dilakukan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung.
2. Untuk mengetahui pelaksanaan anggaran kas pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung
3. Untuk mengetahui realisasi anggaran kas pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung

1.4. Kegunaan Tugas Akhir

Hasil dari tugas akhir ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1. Penulis, hasil tugas akhir ini dapat memperluas pengetahuan dan menambah wawasan dan pengalaman khususnya mengenai penyusunan anggaran kas.

2. Perusahaan, tugas akhir ini diharapkan dapat menjadi bahan usulan dalam mengevaluasi penyusunan anggaran kas.
3. Pembaca, terutama di lingkungan perguruan tinggi penulis berharap hasil tugas akhir yang sangat terbatas ini dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan dapat dijadikan sumber atau titik tolak juga sebagai bahan perbandingan bagi penelitian selanjutnya serta dapat dijadikan sumbangan pemikiran dan bahan referensi bagi mahasiswa khususnya Program Studi Akuntansi.

1.5. Metodologi Tugas Akhir

Dalam rangka pengumpulan data dan informasi yang merupakan sumber bahan utama untuk penyusunan tugas akhir ini, penulis mengadakan kerja praktik dengan menggunakan teknik-teknik sebagai berikut :

1. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Studi kepustakaan yaitu dengan cara mempelajari buku-buku untuk mengetahui lebih dalam mengenai teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

2. Studi Lapangan (*Field Research*)

Studi lapangan yaitu dengan mengadakan tinjauan langsung ke perusahaan dengan maksud untuk mengumpulkan data yang sebenarnya dari perusahaan. Pengumpulan data ini penulis lakukan melalui wawancara dengan pihak yang berhubungan dengan bidang yang diteliti oleh penulis.

1.6. Lokasi dan Waktu Kerja Praktik

Untuk mendapatkan data dalam kerja praktik ini, penulis melakukan penelitian pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung, yang berlokasi di Jalan Perintis Kemerdekaan No. 1 Bandung. Kerja praktik ini dilakukan pada tanggal 01 Maret 2005 sampai dengan tanggal 31 Maret 2005.

BAB II

BAHAN RUJUKAN

2.1. Anggaran

2.1.1. Pengertian Anggaran

Untuk mendapatkan pengertian anggaran yang lebih jelas dan tepat, di bawah ini akan dikemukakan beberapa pengertian anggaran yang dinyatakan oleh para ahli di antaranya :

Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2003; 6) menyatakan pengertian anggaran sebagai berikut :

“Business budget adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan”.

Sedangkan menurut Munandar (2001; 1) menyatakan pengertian anggaran sebagai berikut :

“Anggaran ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang”.

Dari pendapat para ahli ekonomi di atas maka jelaslah bahwa anggaran tidak bisa dipisahkan dari fungsi manajemen karena anggaran merupakan alat bantu bagi manajemen dalam melakukan fungsinya. Juga merupakan pedoman di dalam usaha pencapaian tujuan di masa yang akan datang, sebagai rencana dengan sasaran tertentu, anggaran membandingkan hasil yang dicapai dengan rencana yang merupakan dasar pengendalian, pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dari seluruh bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Dengan adanya suatu rencana maka seluruh kegiatan yang ada saling menunjang secara bersama menuju sasaran yang telah ditetapkan.

Dapat pula disimpulkan bahwa anggaran adalah suatu rencana yang terinci dan sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan moneter dan rencana tersebut merupakan rencana masa depan untuk jangka

waktu tertentu dan disusun secara formal, artinya bahwa anggaran tersebut disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis. Anggaran juga harus bersifat sistematis, maksudnya anggaran harus disusun secara berurutan.

2.1.2. Fungsi Anggaran

Menurut R.A. Supriyono (2001; 83) anggaran mempunyai beberapa macam fungsi atau manfaat antara lain adalah :

1. Fungsi perencanaan, yaitu proses di mana setelah tujuan ditentukan maka terhadap perencanaan berikutnya adalah penentuan strategi pokok yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Tahap perencanaan selanjutnya adalah penyusunan program, kemudian tahap akhir perencanaan adalah penyusunan anggaran untuk setiap pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan program dalam jangka pendek, umumnya satu tahun.
2. Fungsi koordinasi, yaitu di mana anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja selaras ke arah pencapaian tujuan.
3. Fungsi komunikasi, yaitu apabila dalam penyusunan anggaran berbagai unit dan tingkat organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses anggaran. Selanjutnya setiap orang yang bertanggung jawab terhadap anggaran harus dinilai prestasinya melalui laporan pengendalian periodik.
4. Fungsi motivasi, yaitu apabila anggaran berfungsi sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan.
5. Fungsi pengendalian dan evaluasi, yaitu di mana anggaran dapat berfungsi pula sebagai alat pengendalian karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan anggaran tersebut.
6. Fungsi pendidikan, yaitu apabila anggaran berfungsi sebagaimana bekerja secara rinci pada pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan.

Sedangkan menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2003; 49), fungsi anggaran yang utama adalah :

1. Dalam bidang perencanaan
 - 1) Mendasarkan pada kegiatan-kegiatan penyelidikan studi dan penelitian.
 - 2) Mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan untuk menentukan arah atau kegiatan yang paling menguntungkan.
 - 3) Untuk membantu atau menunjang kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan.
 - 4) Menentukan tujuan-tujuan perusahaan.
 - 5) Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
 - 6) Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif.
2. Dalam bidang koordinasi
 - 1) Membantu mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan.
 - 2) Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan tren dalam dunia usaha.
 - 3) Menempatkan penggunaan modal pada saluran-saluran yang menguntungkan, dalam arti seimbang dengan program-program perusahaan.
 - 4) Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam organisasi.
3. Dalam bidang pengawasan
 - 1) Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran-pengeluaran.
 - 2) Untuk mencegah secara umum pemborosan-pemborosan, sebetulnya ini adalah tujuan yang paling umum daripada penyusunan anggaran. Pengawasan terhadap pelaksanaan diharapkan dapat mengurangi pemborosan-pemborosan.

2.1.3. Karakteristik Anggaran

Menurut Mulyadi (2001; 490) karakteristik anggaran sebagai berikut :

1. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), walaupun angka-angka moneter ini mungkin didukung dengan satuan bukan keuangan.
2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun.
3. Mengandung komitmen manajer, artinya para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab pencapaian sasaran yang akan dianggarkan.

4. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksanaan anggaran.
5. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam keadaan-keadaan khusus.
6. Secara berkala untuk kerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan varian (penyimpangan) yang ada dianalisis dan dijelaskan.

2.1.4. Kelebihan dan Kekurangan Anggaran

2.1.4.1. Kelebihan Anggaran

Anggaran dihasilkan dari suatu proses penyusunan rencana-rencana yang telah ditetapkan. Dari penggunaan anggaran memberikan beberapa keunggulan pada organisasi atau unit organisasi yang memakainya.

Kelebihan anggaran menurut R.A Supriyono (2001; 86) antara lain sebagai berikut :

1. Menyediakan suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah.
2. Membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi dan membiasakan manajemen untuk mempelajari dengan seksama suatu masalah sebelum diputuskan.
3. Menyediakan cara-cara untuk memformulasikan usaha perencanaan.
4. Menutup kemacetan potensial sebelum kemacetan tersebut terjadi.
5. Mengembangkan iklim “sadar laba” dalam perusahaan mendorong sikap kesadaran terhadap pentingnya biaya dan memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber perusahaan.
6. Membantu mengkoordinasikan dan mengintegrasikan penyusun rencana operasi berbagai bagian yang ada pada organisasi sehingga keputusan akhir dan rencana-rencana tersebut dapat terintegrasi dan komprehensif.
7. Memberikan kesempatan kepada organisasi untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap kebijaksanaan dan pedoman dasar yang sudah ditentukan.
8. Mendorong suatu standar prestasi yang tinggi dengan membangkitkan semangat bersaing yang sehat, menimbulkan perasaan berguna dan menyediakan perangsang pelaksanaan yang efektif.

9. Menyediakan tujuan sasaran yang merupakan alat pengukur atau standar untuk mengukur prestasi dan ukuran pertimbangan manajemen dan sikap eksekutif individual.

2.1.4.2. Kekurangan Anggaran

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran mempunyai manfaat yang sangat berarti bagi manajemen, namun perlu disadari anggaran tidak lepas dari kekurangan-kekurangan seperti yang dikemukakan oleh Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2003; 53), adalah sebagai berikut :

1. Anggaran didasarkan atas taksiran, ini berarti bahwa kekuatan maupun kelemahan anggaran sangat tergantung kepada ketelitian dasar asumsi yang dipergunakan.
2. Bahwa anggaran akan efektif hanya bila semua pihak yang bertanggung jawab secara terus-menerus berusaha untuk melaksanakan anggaran tersebut.
3. Anggaran bukanlah merupakan pengganti fungsi manajemen melainkan sebagai alat untuk membantu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen tersebut.
4. Anggaran harus terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan lingkungan, oleh karena itu semakin cepat perubahan-perubahan tersebut semakin banyak waktu yang dapat diperlukan untuk penyesuaian-penyesuaian.

2.1.5. Macam-macam Anggaran

Menurut R.A. Supriyono (2001; 440), bahwa dari segi penyusunannya anggaran tahunan dapat digolongkan menjadi dua golongan, yaitu :

1. Anggaran Tetap
Anggaran tetap atau anggaran statis adalah anggaran yang penyusunannya hanya didasarkan kepada estimasi suatu tingkatan kegiatan yang sifatnya konstan yang akan dicapai oleh perusahaan untuk periode tertentu yang akan datang.
2. Anggaran Fleksibel
Anggaran fleksibel atau anggaran skala turun naik adalah anggaran yang penyusunannya didasarkan deret atau seri tingkatan yang mungkin dicapai

perusahaan untuk periode yang akan datang. Penyusunan anggaran fleksibel akan lebih sulit daripada penyusunan tetap, karena harus memisahkan biaya yang dianggarkan menjadi biaya tetap dan biaya variabel.

Keunggulan terletak pada dua hal :

- 1) Anggaran fleksibel dapat dicapai sebagai alat perencanaan laba dengan lebih baik, yaitu melalui analisa hubungan biaya – volume laba.
- 2) Anggaran fleksibel dapat digunakan untuk menganalisis penyimpangan biaya dengan lebih baik.

2.1.6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran dapat berfungsi dengan baik, bilamana taksiran-taksiran yang termuat di dalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya. Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat diperlukan beberapa data, informasi, dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan di dalam penyusunan suatu anggaran.

Menurut Munandar (2001; 10), faktor-faktor yang harus dipertimbangkan secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu :

1. Faktor Intern, yaitu data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan itu sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa :
 - 1) Penjualan tahunan
 - 2) Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, surat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.
 - 3) Kapasitas produksi yang dimiliki oleh perusahaan.
 - 4) Tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan, baik jumlahnya (kuantitatif) maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif).
 - 5) Modal kerja yang dimiliki oleh perusahaan.
 - 6) Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki oleh perusahaan.
 - 7) Kebijakan-kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik di bidang pemasaran, di bidang produksi, di bidang pembelanjaan, di bidang administrasi maupun di bidang personalia.

2 Faktor Ekstern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain :

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

Tahap faktor-faktor ekstern ini, perusahaan tidak mampu untuk mengaturnya sesuai dengan apa yang diinginkannya dalam periode anggaran yang akan datang. Oleh karena itu, faktor-faktor ekstern ini sering disebut sebagai faktor yang *uncontrolable* (tidak dapat diatur), yaitu faktor-faktor yang tidak dapat diatur dan tidak dapat disesuaikan dengan keinginan perusahaan. Akibatnya perusahaan menyesuaikan kebijakan-kebijakan dengan faktor-faktor tersebut.

2.1.7. Syarat Penyusunan dan Pelaksanaan Anggaran yang Baik

Agar anggaran dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, menurut R.A. Supriyono (2001; 95), harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

1. Adanya organisasi yang sehat.

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang tegas.

2. Adanya sistem akuntansi dana yang memadai

Sistem akuntansi yang memadai adalah :

- 1) Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat dibandingkan dan dihitung penyimpangannya
- 2) Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran
- 3) Laporan didasarkan pada akuntansi pertanggungjawaban

3. Adanya penelitian dan analisis
Penelitian dan analisis diperlukan sebagai alat pengukur prestasi, sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisis prestasi
4. Adanya dukungan dari pelaksana
Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen. Jika ada dukungan antara para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.

2.1.8. Dasar-dasar Penganggaran

Menurut Amin Widjaja (2000; 4), agar anggaran dapat terlaksana dengan baik, harus memenuhi prinsip-prinsip dasar sebagai berikut :

1. Program penganggaran harus didukung oleh semua tingkatan manajemen terutama manajemen puncak. Pembinaan program penganggaran sering mendapat tantangan yang aktif maupun pasif terutama oleh manajemen tingkat menengah, karena rasa keengganan mereka untuk diawasi melalui sistem penganggaran mengenai prestasi kerja mereka sehingga perlu diyakinkan bahwa program anggaran bermanfaat untuk kepentingan dan keuntungan perusahaan secara keseluruhan, terutama keyakinan manajer puncak yang menjadi pengawas tertinggi mengenai pelaksanaan anggaran. Hanya dengan dukungan sepenuhnya dari manajemen puncak, program penganggaran akan dilaksanakan oleh bawahan.
2. Program penganggaran harus didasarkan pada struktur organisasi yang baik. Tujuan organisasi adalah untuk membina suatu kerangka yaitu semua kegiatan dapat dikoordinasi dan dilakukan untuk mencapai tujuan dengan lebih efektif dan efisien. Agar masing-masing dapat melaksanakan tugasnya tanpa perintah yang terus-menerus maka diperlukan pendelegasian wewenang yang jelas, luas dengan batasan-batasannya. Di pihak lain agar pengendalian anggaran dapat terlaksana dengan baik, tiap-tiap manajer juga harus mengetahui dengan pasti penyimpangan-penyimpangan dari program penganggaran dapat dialokasikan pada bagian tertentu dan tindakan penyelamatan dapat dilakukan dengan lebih terarah.

3. Program penganggaran didukung oleh sistem informasi yang baik. Setiap pelaksanaan dari program penganggaran harus dengan segera dapat diketahui oleh manajemen yang bersangkutan dan diperhatikan agar laporan yang disampaikan masih mutakhir dan relevan.

2.2. Kas

2.2.1 Pengertian Kas

Pengertian kas menurut Abas Kartadinata (2000; 154) adalah sebagai berikut :

“Cash terdiri dari uang tunai dan uang di bank atau *demand deposit*. Dengan *demand deposit* dimaksudkan simpanan uang di bank dalam bentuk rekening giro yang setiap saat dapat diambil”.

Sedangkan menurut Abubakar Arif dan Wibowo (2004; 20) menyatakan pengertian kas sebagai berikut :

“Kas adalah asset yang paling lancar (*likuid*) yang setiap saat dapat digunakan untuk keperluan kegiatan perusahaan tanpa adanya pembatasan-pembatasan

2.2.2. Alasan Memiliki Kas

Menurut Abas Kartadinata (2000; 154), terdapat tiga motif utama mengapa suatu perusahaan atau perorangan menyimpan kas, yaitu terdiri dari :

1. Kebutuhan untuk transaksi (*Transaction Needs or Transaction Motive*)
 Suatu perusahaan memerlukan kas untuk melaksanakan usahanya sehari-hari, karena tingkat usaha perusahaan mempengaruhi tingkat modal kerja, tingkat kegiatan itupun tentunya akan mempengaruhi tingkat kas yang dibutuhkan. Bilamana penjualan naik, perusahaan akan menerima kas yang lebih besar dari para pelanggan. Akan tetapi, pengeluaran untuk pembelian bahan-bahan, pembayaran upah dan biaya juga akan meningkat. Adanya kas yang cukup untuk menutup transaksi-transaksi ini akan memungkinkan perusahaan melunasi kewajiban-kewajibannya pada jatuh tempo.
2. Kebutuhan untuk pengeluaran tak terduga (*Contingency Needs or Precautionary Motive*)
 Motif berjaga-jaga untuk menahan kas erat hubungannya dengan taksiran-taksiran penerimaan dan pengeluaran uang di masa yang akan datang.

Bilamana uang masuk diperkirakan akan cukup tinggi, tidak untuk menyimpan kas yang terlalu besar untuk motif berjaga-jaga. Salah satu alternatif lain untuk menutup kebutuhan pengeluaran yang tidak diduga adalah menyimpan surat-surat berharga yang dapat diuangkan seketika.

3. Kebutuhan untuk mempergunakan kesempatan yang ada (*Opportunity Needs or Speculation Motive*)

Menyimpan kas dengan motif spekulasi menyangkut penggunaan kesempatan untuk menarik keuntungan karena perusahaan mempunyai kas yang cukup. Misalnya suatu perusahaan supplier mempunyai kelebihan persediaan tersebut di bawah harga dan jika perusahaan mempunyai cukup kas, perusahaan memperoleh kesempatan membeli bahan-bahan dengan harga yang murah, sehingga dapat melakukan penghematan dan memperoleh tambahan laba dari penjualan produk jadi nanti.

2.3. Anggaran Kas

Anggaran kas menunjukkan arus uang masuk dan keluar yang direncanakan dan posisi terakhir pada periode tertentu, misalnya akhir bulan. Sebagian besar perusahaan harus membuat baik rencana jangka pendek maupun jangka panjang untuk arus uang mereka. Merencanakan arus uang masuk dan keluar memberikan saldo awal dan akhir kas untuk satu jangka waktu. Perencanaan arus uang masuk dan keluar akan menunjukkan kebutuhan untuk membiayai kekurangan kas yang mungkin terjadi dan kebutuhan terhadap perencanaan investasi untuk menanamkan kelebihan uang pada penggunaan yang menguntungkan. Anggaran kas secara langsung berkaitan dengan rencana lainnya, seperti rencana penjualan, anggaran piutang dan biaya, dan anggaran pengeluaran untuk pembelian barang modal.

2.3.1. Pengertian Anggaran Kas

Pengertian anggaran kas menurut M. Munandar (2000; 311), adalah :

“Budget yang merencanakan lebih terperinci tentang jumlah kas beserta perubahan-perubahannya dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang, baik berupa penerimaan kas maupun perubahan berupa pengeluaran kas”

Selanjutnya menurut Ellen Christina dkk (2001; 187), adalah :

“Anggaran kas menunjukkan rencana sumber dan penggunaan kas selama tahun anggaran yang terdiri dari rencana penerimaan kas (aliran kas masuk) dan perencanaan pengeluaran kas (aliran kas keluar).”

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa anggaran kas mencakup dua sektor, yaitu :

1. Sektor penerimaan kas yang pada umumnya berasal dari penjualan tunai, penagihan piutang, penjualan aktiva tetap dan penerimaan lainnya (*non operating*).
2. Sektor pengeluaran kas yang pada umumnya berupa pengeluaran biaya-biaya, baik biaya utama (*operating*) maupun bukan biaya utama (*non operating*).

Sedangkan menurut Lukman Syamsudin (2000; 123) anggaran kas adalah:

“Anggaran kas adalah suatu alat yang dapat dipergunakan manajer keuangan untuk meramalkan atau memperkirakan kebutuhan-kebutuhan dana jangka pendek dan untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan uang kas selama periode budget”.

Sejalan dengan pengertian anggaran kas di atas dapat dinyatakan bahwa yang dimaksud dengan anggaran kas adalah :

1. Anggaran kas merupakan suatu proyeksi dari arus kas masuk, arus kas keluar dan sebagai alat pengendalian kas.
2. Anggaran kas merupakan rencana aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang.
3. Anggaran kas menggambarkan perubahan jumlah kas yaitu perubahan berupa penerimaan dan pengeluaran kas.

2.3.2. Manfaat Anggaran Kas

Secara umum semua anggaran termasuk anggaran kas mempunyai tiga kegunaan pokok, menurut Munandar (2000; 10), manfaat anggaran kas adalah :

1. Sebagai pedoman kerja

Berfungsi sebagai pedoman kerja yang memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja
Berfungsi sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat dalam perusahaan dapat menunjang, saling bekerjasama untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
3. Sebagai alat pengawasan kerja
Berfungsi sebagai tolok ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan apa yang dicapai oleh realisasi kerja yang telah dicapai oleh perusahaan, dapat dinilai apakah suatu perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses bekerja. Dari perbandingan semula dapat juga diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dan realisasinya.

2.3.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Kas

Agar suatu anggaran kas dapat berfungsi dengan baik, maka harus diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran kas.

Adapun faktor-faktor yang harus dipertimbangkan di dalam menyusun anggaran kas menurut Munandar (2000; 10), adalah:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi penerimaan kas, antara lain :
 - 1) Budget penjualan khususnya rencana tentang jenis dan jumlah barang yang akan dijual dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang.
 - 2) Keadaan persaingan pasar
 - 3) Posisi perusahaan dalam persaingan
 - 4) Syarat-syarat pembayaran (*Term of Payment*) yang ditawarkan perusahaan
 - 5) Kebijakan perusahaan dalam penagihan piutang
 - 6) Budget perubahan aktiva tetap, khususnya rencana tentang pengurangan (penjualan) aktiva tetap
 - 7) Rencana-rencana perusahaan tentang penerimaan-penerimaan kas dari sumber lain (*non operating*), seperti penghasilan bunga, penghasilan sewa dan sebagainya.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengeluaran kas
 - 1) Budget pembelian bahan mentah khususnya rencana tentang jenis dan jumlah bahan mentah yang akan dibeli dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang.
 - 2) Keadaan persaingan para supplier bahan mentah pasar.
 - 3) Posisi perusahaan terhadap pihak supplier.
 - 4) Syarat pembayaran (*Term of Payment*) yang ditawarkan oleh supplier
 - 5) Budget upah tenaga kerja langsung
 - 6) Budget biaya pabrik tidak langsung
 - 7) Budget biaya administrasi
 - 8) Budget perusahaan aktiva tetap, khususnya rencana tentang penambahan aktiva tetap.
 - 9) Rencana-rencana tentang pengeluaran-pengeluaran kas untuk kepentingan lainnya (*Non Operating*)

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

3.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Kereta Api (Persero) dalam perjalanan sejarahnya telah mengalami berbagai perubahan. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa angkutan dan pelayanan umum masyarakat di Indonesia, PT Kereta Api (Persero) merupakan perusahaan transportasi yang menggunakan kereta api sebagai sarana operasinya dan mempunyai peranan penting dalam pertumbuhan perekonomian negara dari masa ke masa.

Sejarah perkeretaapian di Indonesia telah mengalami empat fase, yaitu zaman Hindia Belanda, zaman Pendudukan Jepang, zaman Kemerdekaan Republik Indonesia, dan zaman Penyerahan Kedaulatan.

Pada zaman Hindia Belanda, kereta api di Indonesia sudah dikenal sejak abad ke-19 dan dijalankan pertama kali tanggal 17 Juni 1868 antara kota Semarang (Kemijen) dan Tanggung dengan jarak 26 km, yang merupakan kelanjutan adanya perkeretaapian di Eropa. Perkembangan perkeretaapian di Indonesia dimulai dengan pemasangan lalu lintas Semarang-Surakarta oleh NISM (Nederlands Indische Spoorweg Matschappy).

Lintas Jakarta-Bogor dimulai pemasangannya pada tanggal 10 April 1868. Pada bulan Juli 1891, di Sumatera Barat telah dibuka lintas Palu-Aer-Padang. Pada tanggal 25 Juli 1886, di Sumatera Utara telah dipasang lalu lintas Labuan-Medan oleh DSM (Deli Spoorweg Matschappy). Pada tahun 1912, di Sumatera Selatan dimulai dengan pemasangan Teluk Betuk Prabumulih, sedangkan di Sulawesi pada tanggal 1 Juli 1923 telah dipasang lintas Kassar-Takelar.

Meskipun masing-masing perusahaan kereta api mempunyai peraturan kepegawaian tersendiri tetapi dalam bidang penggunaan tenaga kerja, Indonesia hanya menggunakan tenaga pembantu pelaksana.

Pada zaman Pendudukan Jepang, secara resmi pimpinan pusat dipegang oleh pejabat sipil atau militer Jepang meskipun para pegawai bangsa Indonesia yang melaksanakan pekerjaannya.

Semua perusahaan kereta api di Indonesia disatukan dalam satu pimpinan. Di Jawa di bawah pimpinan Angkatan Darat (Riukuh) dan di Sumatera di bawah pimpinan Angkatan Laut (Kaigun).

Ketika zaman Kemerdekaan Republik Indonesia, pada tahun 1945 sampai dengan tahun 1950, seluruh rakyat Indonesia berjuang untuk mempertahankan tanah airnya, Perumka dengan nama Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI) yang lahir pada tanggal 28 September 1945 dari semula telah menjalankan dan membuktikan untuk perjuangan kemerdekaan ini.

Di zaman Penyerahan Kedaulatan, dengan ditandatanganinya perjanjian Konferensi Meja Bundar (KMB) maka secara resmi pemerintah Indonesia berhak untuk menguasai dan menjalankan Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI).

Dengan kembalinya RIS menjadi negara kesatuan maka DKARI diganti menjadi DKARIS dan diganti lagi menjadi DKA (Djawatan Kereta Api). Pada tanggal 22 Mei 1962, Djawatan Kereta Api (DKA) berubah menjadi Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA).

Status pegawai menjadi pegawai negeri merupakan realisasi dari peralihan status, hal ini diperkuat dengan dikeluarkannya surat keputusan bersama antara Menteri Keuangan No. KM/MLD/320/PHB/79 tanggal 2 Juni 1974 mengenai pemberitahuan panitia likuidasi Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA) dan perubahan PNKA menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No. 57 tanggal 30 Oktober 1990, PJKA dirubah kembali menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (PERUMKA).

Sejalan dengan Peraturan Pemerintah RI No.57 tahun 1990 tersebut telah dikeluarkan SK Menteri Perhubungan No. 8 tahun 1991 tanggal 23 Pebruari 1991 yang isinya memutuskan untuk mencabut keputusan Menteri Perhubungan No. 318/OT.001/PHB/82 dan menetapkan satu keputusan Menteri Perhubungan mengenai perusahaan yaitu merumuskan tugas, fungsi, struktur organisasi dan tata

kerja PERUMKA untuk meningkatkan hasil guna dan daya guna perusahaan dan pelayanan kereta api.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19/1998 tanggal 3 Februari 1998, Keputusan Presiden No. 38/1999 tanggal 17 Mei 1999 dan Akta Notaris Imas Fatimah, SH. No. 02 tanggal 1 Juni 1999, Perusahaan Umum Kereta Api berubah menjadi PT Kereta Api (Persero).

3.1.2. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Struktur organisasi merupakan salah satu bagian dari fungsi manajemen yang diperlukan perusahaan dalam menjalankan usahanya. Struktur organisasi menunjukkan batas-batas tanggung jawab, wewenang dan tugas-tugas dan hubungan antar elemen organisasi.

Dalam melaksanakan kegiatannya, struktur organisasi yang ada di dalam lingkungan PT. Kereta Api Indonesia terdiri dari susunan organisasi tingkat pusat dan susunan organisasi tingkat divisi daerah. Susunan organisasi tingkat pusat terdiri dari Dewan Direksi, Direktur Utama dan terdiri lima Direktorat dan tiap Direktorat dikepalai oleh seorang Direktur. Direktur tersebut adalah sebagai berikut :

1. Direktorat Keuangan

Mempunyai tugas pokok membina dan mengelola keuangan serta sediaan, serta menetapkan kebijakan tentang pendanaan, pendayagunaan keuangan, akuntansi dan sediaan.

2. Direktorat Teknik

Mempunyai tugas pokok merumuskan dan menyusun ketetapan kebijakan pembangunan, survei dan desain, standarisasi, kelayakan prasarana pokok dan sarana pemeliharaan jalan rel dan jembatan, pemeliharaan asset tanah dan bangunan, pemeliharaan sinyal, telekomunikasi dan listrik, serta membawahi Unit Pelaksana Teknis (UPT) Balai Yasa Mekanik Jalan Rel, Balai Yasa Jembatan dan Balai Yasa Sinyal Telekomunikasi.

3. Direktorat Operasi

Mempunyai tugas pokok merumuskan dan menyusun ketetapan kebijakan tentang operasi lalu lintas perjalanan kereta api, pemasaran angkutan penumpang dan pemasaran angkutan barang.

4. Direktorat Sumber Daya Manusia

Mempunyai tugas pokok merumuskan dan menyusun ketetapan kebijakan tentang perencanaan, pengembangan dan pengendalian sumber daya manusia (SDM), administrasi kepegawaian, serta pengembangan organisasi dan tata laksana.

5. Direktorat Pengembangan Usaha

Mempunyai tugas pokok merumuskan dan menyusun ketetapan kebijakan tentang pengelolaan investasi perusahaan yang bersifat pengembangan usaha, serta pemanfaatan asset non produktif dan pembinaan kerja sama usaha.

Semua Direktorat yang ada pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) bertanggung jawab langsung kepada rapat umum pemegang saham (RUPS).

Selain lima Direktorat yang ada terdapat tiga bagian lain, yaitu :

1. Bagian Pusat Perencanaan dan Pengembangan

Mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pemantauan pelaksanaan program rencana jangka panjang perusahaan (RJPP) penelitian dan pengembangan LITBANG pembangunan prasarana dan sarana, serta penyusunan sistem informasi manajemen perusahaan.

Bagian ini dipimpin oleh seorang Kepala Pusat dan bertanggung jawab kepada Direksi.

2. Satuan Pengawasan Intern

Mempunyai tugas pokok merumuskan, menyusun program dan pelaksanaan pengawasan intern terhadap kegiatan manajemen pusat dan daerah di bidang keuangan, prasarana, sarana, sumber daya manusia, umum dan khusus, serta sarana perbaikannya.

Bagian ini dipimpin oleh seorang Kepala Satuan Pengawasan Intern yang bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

3. Sekretaris Perusahaan

Mempunyai tugas pokok mengkoordinasikan seluruh kegiatan direksi dengan seluruh satuan organisasi yang terkait, membina dan mengelola kegiatan kesekretariatan direksi, hubungan masyarakat, hukum, serta kerumahtanggaan dan umum.

Bagian ini dipimpin oleh Sekretaris perusahaan yang bertanggung jawab kepada Direksi.

Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) tentang Pelaksanaan Anggaran Kas, maka pengambilan data dilakukan pada Direktorat Keuangan. Direktorat Keuangan ini terdiri dari beberapa Sub Direktorat dan setiap Sub Direktorat dipimpin oleh Kepala Sub Direktorat yang bertanggung jawab pada Direktur Keuangan. Sub Direktorat tersebut adalah :

1. Sub Direktorat Anggaran
2. Sub Direktorat Administrasi Keuangan
3. Sub Direktorat Akuntansi
4. Sub Direktorat Sediaan

Dalam melaksanakan penelitian dan data mengenai laporan keuangan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) ini diambil pada Sub Direktorat Anggaran yang bertugas merumuskan dan menyusun program anggaran, mengkoordinasikan dan memadukan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP), pelaksanaan otorisasi, pelaporan, pengendalian pelaksanaan RKAP serta perhitungan PSO (Public Service Obligation), IMO (Infrastructure Maintenance and Operation), TAC (Track Access Charges). Sub Direktorat Anggaran terdiri dari empat seksi, masing-masing dipimpin oleh seorang Kepala Seksi :

1. Seksi Anggaran I mempunyai tugas pokok mengevaluasi usulan dan pelaksanaan RKA Wilayah I (Daop 1, 2, 3, 7, 8, 9 dan Divisi Jabotabek), serta perumusan kebijakan penyusunan RKA, mengkoordinasikan dan memadukan RKAP.
2. Seksi Anggaran II mempunyai tugas pokok mengevaluasi usulan dan pelaksanaan RKA Wilayah II (Daop 4, 5, 6, Divisi Sarana, Divisi Pelatihan

dan divisi usaha pendukung), melaksanakan otorisasi dan mengendalikan anggaran serta evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan RKAP.

3. Seksi Anggaran III mempunyai tugas pokok mengevaluasi usulan dan pelaksanaan RKA Wilayah III (Kantor Pusat), serta melaksanakan otorisasi dan mengendalikan anggaran Kantor Pusat.
4. Seksi Anggaran IV mempunyai tugas pokok mengevaluasi usulan dan pelaksanaan RKA Wilayah IV (Divisi Regional I SU, II SB dan III SS), serta menyusun perhitungan PSO, IMO, TAC mencakup perhitungan biaya operasi kereta api.

3.1.3. Kegiatan Perusahaan

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 1998 tanggal 3 Februari 1998, tentang pengalihan bentuk Perusahaan Umum (PERUM) Kereta Api menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dan Akta Notaris Imas Fatimah, SH, No. 2 tanggal 1 Juni 1999, tentang pendirian PT. Kereta Api Indonesia (Persero), sesuai pasal 3 ayat 1 Anggaran Dasar tujuan PT. Kereta Api (Persero) adalah untuk turut serta melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional khususnya di bidang transportasi, yaitu dengan menyediakan barang dan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat di pasar dalam negeri ataupun internasional di bidang perkeretaapian yang meliputi usaha pengangkutan orang dan barang, kegiatan perawatan prasarana perkeretaapian, pengusahaan prasarana perkeretaapian, pengusahaan usaha penunjang prasarana dan sarana kereta api dan pemanfaatan umum dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di atas maka perseroan melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut :

1. Usaha pengangkutan orang dan atau barang dengan kereta api
2. Usaha angkutan pra dan purna angkutan kereta api dan bongkar muat
3. Usaha penyediaan prasarana dan sarana kereta api
4. Pengoperasian prasarana kereta api
5. Usaha penyewaan sarana dan atau prasarana serta fasilitas perkeretaapian
6. Usaha perawatan sarana kereta api

7. Jasa konsultasi perawatan perkeretaapian
8. Jasa pemborongan perawatan perkeretaapian
9. Jasa pengadaan barang dan jasa lainnya yang berkaitan dengan perawatan perkeretaapian
10. Usaha pemanfaatan tanah, bangunan, fasilitas dan jasa keahlian di bidang perkeretaapian
11. Usaha keagenan di bidang transportasi
12. Usaha pendidikan dan pelatihan di bidang perkeretaapian
13. Usaha perhotelan, perkantoran, pertokoan dan restoran.

3.2 Metode Kerja Praktik

Dalam rangka pengumpulan data dan informasi yang merupakan sumber bahan utama untuk penyusunan tugas akhir ini, penulis mengadakan kerja praktik dengan menggunakan teknik-teknik sebagai berikut ;

1. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Studi kepustakaan yaitu dengan cara mempelajari buku-buku untuk mengetahui lebih dalam mengenai teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

2. Studi Lapangan (*Field Research*)

Studi lapangan yaitu dengan mengadakan tinjauan langsung ke perusahaan dengan maksud untuk mengumpulkan data yang sebenarnya dari perusahaan. Pengumpulan data ini penulis lakukan melalui wawancara dengan pihak divisi yang berhubungan dengan bidang yang diteliti oleh penulis.