

B. 216/81
End.
P.

PERANAN CASH BUDGET SEBAGAI ALAT CONTROL TERHADAP
POSISI LIKWIDITAS PADA PT BARATA CABANG PUSAT
PEMBUATAN MESIN PERKAKAS SURABAYA

SKRIPSI

Diajukan untuk Memperlengkapi Syarat-Syarat dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan
Menejemen

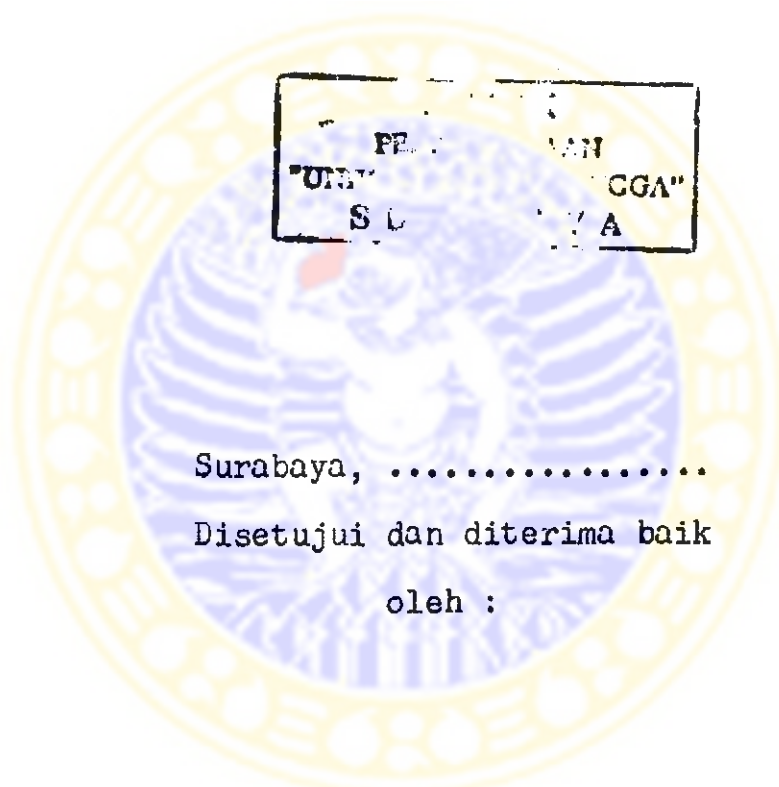
Oleh :

ENDUT WIJOTO

Nrp. : 2899/FE

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA

1981 -



PEMERINTAH
"UNIVERSITAS AIRLANGGA"
SURABAYA

Surabaya,

Disetujui dan diterima baik
oleh :

Dosen Pembimbing :

Ketua Jurusan :

(Drs.Ec. Budiman Chr., MA)

(Dra.Ec. Ny. Maemunah S.)

KATA PENGANTAR

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang serta puji dan syukur kehadiran Allah Subkhanahu Wata'ala yang telah melimpahkan rahmad serta hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi yang berjudul : "PERANAN CASH BUDGET SEBAGAI ALAT CONTROL TERHADAP POSISI LIKWIDITAS PADA PT BARATA CABANG PUSAT PEMBUATAN MESIN PERKAKAS SURABAYA" merupakan salah satu syarat yang diperlukan untuk dapat menempuh ujian kesarjanaan jurusan manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.

Seperti kata pepatah tak ada gading yang tak retak, maka demikianlah halnya dalam pelaksanaan penyusunan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan - kekurangannya, sekalipun harus diakui bahwa skripsi ini dapat penulis selesaikan berkat bimbingan dan bantuan dari pelbagai pihak.

Bertitik tolak dari kenyataan itu, maka perkenankanlah penulis pada kesempatan ini untuk menyampaikan rasa terima kasih sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Drs.Ec. Budiman Christiananta, MA sebagai Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

2. Bapak-Bapak dan Ibu-Ibu Dosen serta segenap Staf Asisten yang telah memberikan bekal pengetahuan selama di bangku kuliah yang sangat berguna bagi penyusunan skripsi ini.
3. Para pelaksana administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga yang telah membantu penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Kepala Cabang Puspam PT Barata Metalworks & Engineering beserta staf, khususnya Bagian Administrasi Keuangan dan segenap para karyawan yang telah memberikan bantuan keterangan-keterangan yang berharga dalam penyusunan skripsi ini.
5. Rekan-rekan mahasiswa yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.
6. Ayah-Bunda dan isteri serta saudara-saudara penulis tercinta yang telah memberikan bantuan material maupun moral yang turut mendorong sehingga penulis mempunyai tekad dan ketabahan hati untuk menyelesaikan skripsi dan studi.

Semoga Tuhan selalu membalas budi atas kebaikan Bapak.Bapak, Ibu-Ibu dan Saudara-saudara yang telah diberikan kepada penulis.

Surabaya, Mei 1981.

Penulis ,

DAFTAR GAMBAR

Nomor :	Halaman
1. Bagan Organisasi PT Barata Metalworks Dan Engineering	46
2. Bagan Organisasi Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas	49



DAFTAR LAMPIRAN

Komor :

1. Anggaran Penerimaan Dan Pengeluaran Kas (Cash Budget) - Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas.
2. Realisasi Penerimaan & Pengeluaran Kas Tengah Tahunan Pertama 1980 - Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas.



BAB I

PENDAHULUAN

1. Pandangan Umum

Semua perusahaan akan menjaga kelangsungan hidupnya. Untuk itu perlu dipelihara kontinuitas segala aktivitas serta mempertahankan likwiditas perusahaan.

Likwiditas dapat dipertahankan berarti kewajiban-kewajiban perusahaan yang harus dibayar dapat dilaksanakan pada saatnya tanpa tertunda.

Cash budget sebagai pedoman kerja manajemen memegang peranan penting dalam kelangsungan kehidupan perusahaan, karena dalam cash budget sudah didapatkan informasi-informasi kapan suatu perusahaan itu kelebihan atau kekurangan uang kas dan berapa jumlahnya. Kelebihan dan kekurangan uang kas dapat dilihat dengan jalan membandingkan jumlah rencana penerimaan dan rencana pengeluaran uang kas tersebut.

Perencanaan untuk mendapatkan informasi kelebihan dan kekurangan uang tunai ini penting sekali untuk menghindari kesulitan likwiditas dan kesulitan-kesulitan lain di dalam suatu perusahaan. Kesulitan-kesulitan tersebut misalkan, apabila terjadi kelebihan uang (idle cash) berarti perusahaan akan kehilangan kesempatan untuk menginvestasikan uang tersebut sehingga menimbulkan

opportunity cost yang merupakan biaya kelebihan uang (long cost).

Dan apabila perusahaan kekurangan uang akan tidak dapat membayar hutang-hutang, kebutuhan rutin dan sebagainya, sehingga akan menimbulkan short cost.

Contoh short cost, dibayarnya bunga bank yang telah jatuh temponya.

Di dalam pembahasan cash budget sebagai alat control terhadap likwiditas pada dasarnya membandingkan antara yang seharusnya dengan kenyataannya yaitu antara cash budget dengan realisasinya sehingga menjadi sarana untuk mengontrol likwiditas perusahaan.

Dilihat kapan tindakan control atau pengawasan dilakukan maka dikenal pengawasan preventip dan pengawasan represip.

Pengawasan preventip dilakukan sebelum terjadinya kegiatan dan bertujuan untuk mencegah terjadinya hal-hal yang tidak diharapkan.

Pengawasan represip dilakukan sesudah terjadinya kegiatan dan bertujuan untuk mengetahui apabila pelaksanaan sesuatu hal tidak menyimpang dari ketentuan-ketentuan yang telah diberikan dan untuk menilai apakah ketentuan-ketentuan tersebut sudah memadai. Kedua jenis pengawasan tersebut di dalam suatu organisasi seyogyanya harus ada

karena keduanya akan merupakan pelengkap satu dari lainnya, lebih-lebih di dalam administrasi keuangan cash budget khususnya.

Adapun dasar-dasar pertimbangannya adalah sebagai berikut : Uang adalah merupakan suatu alat tukar yang mempunyai nilai tertentu dan selain itu uang juga merupakan alat penggerak dari tiap kegiatan yang akan dilakukan.

Pengawasan atau pengendalian pada dasarnya selalu tumbuh bersamaan dengan organisasi; artinya pengawasan atau pengendalian baru merupakan suatu yang diperlukan apabila organisasi itu ada.

Semakin besar organisasi, semakin besar pula kebutuhan akan adanya pengawasan atau pengendalian.

Organisasi itu sendiri adalah merupakan wadah kerja sama di antara orang-orang yang mempunyai kepentingan dalam mencapai suatu tujuan bersama yang telah disepakati. Di antara orang-orang tersebut ada yang akan menjadi pimpinannya dan ada pula yang akan menjadi pembantu-pembantunya, ada pula yang menjadi pelaksanaannya.

Di dalam ruang lingkup peningkatan likwiditas salah satu usaha yang dijalankan oleh PT Barata Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas, adalah penekanan biaya-biaya. Untuk hal ini diperlukan suatu sistim pengendalian pengeluaran kas.

Suatu pengendalian keuangan yang memuaskan akan dapat menimbulkan hal-hal yang positif, misalnya :

1. Dapat mengurangi kemungkinan penyalahgunaan yang merugikan (pembayaran yang lebih tinggi dari yang seharusnya).
2. Penyimpangan-penyimpangan yang tidak seharusnya, dapat mudah diketahui dan diambil tindakan.

Apesemuanya itu, langsung maupun tidak, akan berpengaruh pada biaya, sehingga diusahakan pengendalian keuangan dengan baik merupakan suatu hal yang tidak dapat dikesampingkan dalam usaha menekan biaya untuk menunjang peningkatan likwiditas perusahaan.

Demikianlah, cash budget sebagai alat control untuk mendapatkan efisiensi, sehingga dapat membantu dalam menanggulangi kewajiban-kewajiban yang harus dibayar oleh perusahaan.

2. Penjelasan Judul

Judul skripsi ini adalah : "PERANAN CASH BUDGET SEBAGAI ALAT CONTROL TERHADAP POSISI LIKWIDITAS PADA PT SARATA CABANG PUSAT PEMBUATAN MESIN PERKAKAS". Cash budget terdiri dari dua bagian, pertama yang menunjukkan perkiraan penerimaan, sedangkan bagian kedua memperkirakan besarnya pengeluaran kas selama periode anggaran.

Adanya cash budget dengan cara membandingkan perkiraan penerimaan dan perkiraan pengeluaran kas dapat diperkirakan berapa jumlah dan kapan terjadi kelebihan atau kekurangan kas; sehingga dapat menilai juga mengadakan investasi bila terjadi kelebihan uang dan mencari dana bila kekurangan uang.

Mengenai penggunaan istilah control sendiri pada dasarnya belum ada kesepakatan secara umum. Sebab istilah yang penulis pergunakan tersebut adalah dari bahasa asing, bahasa Indonesianya sendiri "pengawasan". Sedangkan selain istilah pengawasan kita sering pula menggunakan istilah "pengendalian".

Menurut penulis sendiri istilah pengawasan dan pengendalian hampir mempunyai pengertian yang sama, hanya pengendalian mempunyai pengertian lebih aktif.

Artinya, di dalam istilah pengendalian selain ada tindakan pengawasan selalu akan diikuti dengan tindakan koreksi terhadap hasil pengawasan itu atau membandingkan antara yang seharusnya dengan kenyataannya.

Jedangkan likwiditas berarti kemampuan perusahaan untuk memenuhi segala kewajiban-kewajiban jangka pendek pada saat jatuh temponya. Agar supaya likwiditas terjamin, maka harus diadakan suatu tindakan secara efisien dan efektif; pelaksanaannya dengan sarana cash budget sebagai alat control atau pengawasan.

PT Barata merupakan perusahaan Pemerintah sebagai perusahaan industri dasar dalam bidang usaha pekerjaan pengecoran baja, permesinan dan konstruksi baja yang terletak di Surabaya.

Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas adalah salah satu unit yang bergerak dalam bidang pekerjaan pembuatan mesin-mesin perkakas dan rehabilitasi mesin maupun pemeliharaan mesin seluruh unit pada PT Barata.

3. Alasan Pemilihan Judul

Dengan adanya pertumbuhan dari perusahaan-perusahaan industri, maka makin dirasakan betapa pentingnya masalah pembelanjaan suatu perusahaan, sehingga memerlukan suatu manajemen yang sesuai dengan teknik-teknik modern yang berkembang di masa kini.

Salah satu aspek penting dalam pembelanjaan suatu perusahaan adalah bagaimana melaksanakan rencana penerimaan dan pengeluaran kas sebagai pengawasan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang dapat mengakibatkan terganggunya aktivitas perusahaan.

Di dalam praktek sering dijumpai perusahaan yang sebenarnya mempunyai kemampuan yang cukup untuk mendapatkan keuntungan, tetapi suatu saat menghadapi kesulitan kekurangan uang untuk melunasi kewajiban - kewajiban

pembayaran yang telah jatuh tempo dikarenakan dana yang diperlukan masih berupa tagihan yang belum dibayar atau terlalu banyaknya dana yang terikat pada persediaan barang. Sebaliknya, terdapat pula perusahaan yang memiliki dana yang berlebihan, sehingga di dalam membiayai kebutuhan operasi sehari-hari tidak ada kesulitan; tetapi mempunyai segi yang merugikan karena dana tersebut tidak dipergunakan untuk suatu kesempatan usaha atau investasi yang mendatangkan keuntungan perusahaan.

Hal-hal tersebut di atas merupakan ketidak sempurnaan penggunaan cash budget sebagai alat pengawasan keuangan sehingga pembayaran kewajiban-kewajiban tidak terjamin.

Sehubungan uraian di atas, maka penulis memutuskan untuk memilih judul skripsi : "PERANAN CASH BUDGET SEBAGAI ALAT CONTROL TERHADAP POSISI LIKWIDITAS PADA PT BARATA CABANG PUSAT PEMBUATAN MESIN PERKAKAS".

4. Tujuan Penyusunan

Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk ikut membantu memberikan suatu pendapat betapa pentingnya cash budget sebagai alat control terhadap posisi likwiditas dan berdasarkan prinsip-prinsip ekonomi dan manajemen.

Dalam hal ini penulis ingin menunjukkan suatu studi tentang masalah cash budget sehingga dapat menghilangkan

terjadinya hambatan-hambatan dalam operasi perusahaan di karenakan tidak cukupnya dana yang tersedia secara tunai untuk membelanjai aktivitas-aktivitas perusahaan dan dapat dihindarkan adanya uang kas melebihi kebutuhan yang diperlukan oleh perusahaan.

5. Sistematika Skripsi

Dalam pembahasan skripsi ini penulis akan membaginya dalam empat bab sebagai berikut :

Bab I. Pendahuluan.

Dalam pendahuluan ini penulis menguraikan mengenai pandangan umum, penjelasan judul, alasan pemilihan judul, tujuan penyusunan, sistematika skripsi, metodologi yang meliputi : permasalahan, hipotesa kerja, scope analisa, dan prosedur pengumpulan dan pengolahan data.

Bab II. Tinjauan teoritis.

Di dalam bab ini akan dibahas secara teoritis mengenai :

1. Pengertian dari budget.

Pada paragraf ini akan diuraikan apakah yang diartikan dengan budget dan maknanya sebagai alat untuk membantu pimpinan dalam hal menjalankan tugas.

2. Pengertian dan penyusunan cash budget.

Pada paragraf ini diuraikan arti cash budget dan cara penyusunannya serta contoh dari cash budget itu sendiri.

Ditekankan pula bahwa cash budget merupakan alat control dan perencanaan penerimaan dan pengeluaran uang tunai. Dijelaskan pula bahwa apabila terjadi penjualan kredit harus ada budget bantuan ialah budget pengumpulan piutang serta contohnya.

3. Cash budget sebagai alat control penerimaan dan pengeluaran uang.

Penjelasan di sini mengenai arti secara umum cash budget dan control sehingga menimbulkan dua arti yang saling berhubungan yang menjadi satu ialah cash budget sebagai alat control. Di samping itu diberi contoh pula mengenai macam-macam penerimaan dan pengeluaran kas. Ditentukan pula bahwa sesuatu pengeluaran kas harus berdasarkan anggaran kasnya.

4. Pengertian dan peningkatan likwiditas.

Uraian dalam paragraf ini mengenai arti secara umum dari likwiditas.

Untuk pengukur likwiditas dipergunakan alat analisa likwiditas ialah ratio-ratio di antaranya :

1. Current ratio.
2. Quick ratio.

Ditekankan pula bahwa untuk peningkatan likwiditas itu juga ada bahayanya yaitu kadang-kadang menimbulkan kesulitan-kesulitan perusahaan.

Contoh, penjualan mesin untuk menambah uang kas. Di sini harus dipikirkan, masih dapat dipakai atau tidak mesin tersebut.

Di samping ratio-ratio di atas ada ratio pembantu mengenai saldo kas, yaitu :

1. Ratio = $\frac{\text{penjualan per periode}}{\text{saldo kas}}$
2. Ratio = $\frac{\text{saldo kas}}{\text{total aktiva lancar}}$
3. Ratio = $\frac{\text{total aliran kas}}{\text{saldo kas}}$

Disinggung pula mengenai sumber-sumber dan penggunaan dana karena total aliran kas = sumber-sumber + penggunaan dana.

Bab III. Gambaran praktis tentang penggunaan cash budget sebagai alat control terhadap posisi likwiditas perusahaan.

Pada bab ini tercakup empat paragraf sebagai

berikut :

1. Sejarah singkat perusahaan.

Sejarah singkat ini menguraikan bahwa PT Barata Metalworks & Engineering terbentuk dari peleburan tiga perusahaan negara yaitu : PN Barata, PN Sabang Merauke dan PN Peprida. PN Barata dan PN Sabang Merauke berasal dari perusahaan Belanda yang bernama NV Machine Fabriek Braat dan NV Molenvliet yang berkedudukan masing-masing di Surabaya dan Jakarta. Setelah kedua perusahaan Belanda tersebut dinasionalisir oleh Pemerintah Republik Indonesia menjadi Perusahaan Negara dan Pemerintah Republik Indonesia mendirikan pula PN Peprida maka ketiga perusahaan negara tersebut dilebur menjadi PT Barata Metalworks & Engineering Surabaya pada tanggal 19 Mei 1971.

2. Garis besar keadaan perusahaan.

Pada paragraf ini diuraikan dahulu peninjauan secara organisatoris keseluruhan PT Barata Metalworks & Engineering dan kemudian PT Barata Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas. Selanjutnya diuraikan mengenai posisi

perkembangan PT Barata Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas.

3. Cash budget yang dijalankan perusahaan.

Di sini diuraikan mengenai tugas dan kedudukan Kepala Bagian Administrasi Keuangan, pedoman penyusunan cash budget, prosedur penyusunan cash budget dan pelaksanaan realisasi cash budget.

Di dalam pedoman penyusunan cash budget dijelaskan dasar-dasar penyusunan pos demi pos cash budget tersebut. Mengenai prosedur penyusunannya lebih dahulu dijelaskan macam macam budget yang digunakan pada perusahaan seterusnya diuraikan mengenai penyusunan cash budget yang dilaksanakan oleh Kepala Bagian Administrasi Keuangan tanpa mengikut sertakan Kepala Bagian-bagian lainnya.

4. Penilaian cash budget sebagai alat control terhadap posisi likwiditas perusahaan.

Dalam menguraikan pada paragraf ini akan dijelaskan mengenai akibat-akibatnya apabila cash budget yang disusun hanya oleh salah satu bagian (Bagian Administrasi Keuangan).

Untuk penilaian cash budget sebagai alat control terhadap posisi likwiditas dijelaskan mengenai perbandingan antara realisasi cash inflow dengan realisasi cash outflow - nya, serta perbandingan antara realisasi cash outflow dengan rencana cash outflownya, sehingga kelihatan penyimpangannya.

Ditunjukkan pula bahwa cash inflow tanpa dropping Kantor Pusat dibandingkan cash outflow tanpa dropping ke Kantor Pusat pada tengah tahunan pertama tahun 1980 selalu menunjukkan posisi defisit.

Untuk menutupi defisit ini harus mendapatkan bantuan dari Kantor Pusat. Menurut pengalaman selama ini, perusahaan untuk mencapai saldo kas maksimum Rp.2.500.000,-- adalah tidak tercapai.

Bab IV. Kesimpulan dan saran.

Bab ini merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan dan saran.

Kesimpulan di sini menjelaskan tentang apa yang diuraikan di muka dan akan memberikan saran sebagai jalan keluarnya, sehingga dapat memberikan suatu sumbangan yang berguna sehu-

bungan dengan hasil studi yang penulis lakukan di PT Barata Metalworks & Engineering Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas.

6. Metodologi

Untuk mengemukakan masalah di dalam judul skripsi ini, pembahasan penulis dengan cara membandingkan fakta-fakta yang ada pada perusahaan yang diselidiki dengan pengetahuan teoritis yang erat hubungannya dengan hal-hal yang diperoleh dari literatur.

6.1. Permasalahan.

Dalam preliminary survey pada PT Barata Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas, ditemukan masalah bahwa cash budget sebagai alat control belum berfungsi sebagaimana mestinya, sehingga menyebabkan terganggunya likuiditas perusahaan. Hal ini terbukti adanya tagihan-tagihan dari luar yang sering tertunda pembayarannya antara lain hutang jangka pendek, bunga bank dan angsuran kredit bank. Ketidakmampuan cash budget sebagai alat control ini menurut pengamatan penulis disebabkan karena penyusunan cash budget belum mengikuti prinsip-prinsip manajemen, misalnya cash budget disusun sendiri oleh Bagian Administrasi Keuangan tanpa mengikutsertakan Bagian-Bagian lain.

6.2. Hipotesa kerja.

Dengan menyempurnakan penyusunan cash budget menurut prinsip-prinsip manajemen diharapkan cash budget dapat berfungsi sebagaimana mestinya, yaitu sebagai alat control terhadap likwiditas, sehingga likwiditas perusahaan dapat diperbaiki.

6.3. Scope analisa.

Mengingat aspek-aspek yang tercakup di dalam cash budget sebagai alat control itu sangat luas, maka dalam skripsi ini penulis akan membatasi pembahasan cash budget sebagai alat control terhadap posisi likwiditas perusahaan saja.

6.4. Prosedur pengumpulan dan pengolahan data.

Cara-cara untuk memperoleh data tersebut adalah sebagai berikut :

a. Preliminary survey.

Tujuannya untuk mengetahui masalahnya secara keseluruhan.

b. Survey kepustakaan.

Tujuannya untuk mencari literatur yang diperlukan sebagai bahan bacaan guna penyelesaian skripsi ini.

c. Data collecting.

Pengumpulan data dengan cara wawancara serta

Diskusi dengan para karyawan dan pejabat yang ada hubungan dengan pembahasan di atas.

d. Analisa dan penyusunan.

Data yang diperoleh dari hasil survey akan dibahas dan dibandingkan dengan teori-teorinya dan kemudian diambil kesimpulan dan saran.



BAB II

TINJAUAN TEORITIS

1. Pengertian Dari Budget

Menurut Zakaria Harahap :

Budget atau anggaran adalah suatu rencana kegiatan untuk masa yang akan datang dari suatu organisasi (baik business maupun non business) yang disusun secara terkoordinir dengan memperhatikan norma-norma tertentu yang dapat dipakai sebagai alat koordinasi dan pengendalian yang disajikan dalam bentuk angka-angka.¹

Dalam buku " Akuntansi Manajemen " karangan Mas'ud :

Budget adalah suatu rencana yang terkoordinasi dan menyeluruh dan yang dinyatakan dalam satuan uang, mengenai kegiatan operasi dan penggunaan sumber - sumber daya perusahaan-perusahaan untuk suatu periode tertentu di waktu yang akan datang.

Dari pembatasan tersebut di atas budget mengandung beberapa hal, yaitu :

- a. Budget (anggaran) merupakan rencana kegiatan untuk masa yang akan datang.

¹Zakaria Harahap, Peranan Akuntansi Bagi Budget, Intensive Course Unit I PT Barata Metalworks & Engineering, Surabaya, 1977, halaman 11.

²Mas'ud, Akuntansi Manajemen, Buku satu, Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1980, halaman 119.

- b. Cara penyusunannya harus terkoordinir.
- c. Harus memperhatikan norma-norma tertentu yaitu :
 1. Bahwa kapasitas yang dipakai dasar adalah kapasitas yang tersedia atau dapat disediakan oleh organisasi.
 2. Bahwa tujuan organisasi adalah konkrit/ dapat dirupakan angka.
 3. Bahwa dalam penyusunan rencana kegiatan dipakai nilai-nilai standard.
- d. Dapat dipakai sebagai alat koordinasi dan pengendalian.
- e. Bahwa budget (anggaran) harus diajukan dalam bentuk angka-angka. Angka-angka di sini tidak terbatas pada nilai uang (monetary unit), tetapi juga dalam ukuran yang lain, misalnya tenaga, produksi.

Tujuan penyusunan dan penggunaan budget atau anggaran terutama adalah untuk membantu manajemen yaitu fungsi - fungsi planning, koordinasi dan control.

Semua fungsi yang dimaksud adalah yang berhubungan dengan cash management, yaitu semua kegiatan ini pasti berhubungan dengan uang.

Walaupun suatu budget dipergunakan sebagai pembantu manajemen dalam mengawasi kegiatan, perlulah diperhatikan perbedaan essensial antara sumber-sumber penga-

wasan dan budget sebagai alat pengawasan. "Budget menggambarkan jalan kearah tujuan, tetapi budget tidak mencegah penyimpangan dari jalan itu atau menjamin pencapaian tujuan".³

Syarat-syarat untuk menyusun suatu budget perusahaan antara lain mempertimbangkan berapa besarnya pendapatan atau dana yang akan diperoleh dalam suatu periode tertentu dan selanjutnya menentukan penggunaan yang paling efektif dari dana itu dalam melaksanakan aktivitas perusahaan. Jadi di dalam menyusun budget oleh perusahaan ditekankan bagaimana cara mendapatkan dana dan selanjutnya barulah ditentukan realisasi dana yang ada pada pelaksanaan rencana perusahaan yang paling efektif. Di samping itu juga dinyatakan bahwa budget dapat digunakan di segala bidang baik mengenai pelaksanaan usaha misalnya budget pendapatan dan pengeluaran maupun arus uang misalnya budget kas.

Karena budget berhubungan dengan pendapatan- pendapatan atau hasil-hasil yang akan diharapkan dikemudian hari, maka di dalam budget harus dimasukkan unsur-unsur

³John R. Bartizal, C.P.A., Dasar-Dasar dan Prosedur Budget, Terjemahan Sukanto Reksohadiprodjo, M.Com., Penerbit Tarsito, Bandung, 1973, halaman 22.

sur ramalan dan analisa hal-hal yang akan terjadi dikemudian hari. Syarat utama untuk berhasilnya suatu sistem budget dalam perusahaan harus ada struktur organisasi dan koordinasi yang mantap baik, artinya harus ada tanggung jawab dan garis wewenang yang jelas, sehingga terdapat kerja sama yang baik dari setiap pejabat perusahaan dan setiap pejabat harus mengerti mengenai sistem budget itu.

Suatu budget yang lengkap biasanya terdiri dari:

- a. Sales Budget.
- b. Production Budget.
- c. Marketing Expense Budget.
- d. Administrative Expense Budget.
- e. Capital Expenditure Budget.
- f. Research and Development Budget.
- g. Cash Budget.

Penggunaan bermacam-macam budget tersebut tergantung daripada kondisi dari kepentingan perusahaan. Untuk perusahaan industri yang besar mungkin akan menggunakan semua budget tersebut di atas, tetapi untuk perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha perdagangan dan jasa atau perusahaan industri kecil, mungkin hanya menggunakan sebagian dari budget tersebut. Akan tetapi sebagai salah satu alat untuk mencapai suatu tujuan perusahaan

bagaimanapun bentuk atau kondisi perusahaan minimal seharusnya menyusun dan menggunakan cash budget sebagai pedoman untuk pelaksanaan aktivitas-aktivitasnya.

2. Pengertian Dan Penyusunan Cash Budget

"Budget kas adalah estimasi terhadap posisi kas untuk suatu periode tertentu yang akan datang ...".⁴

Pada paragraf pertama, sudah disinggung masalah budget yang merupakan salah satu alat control, merencanakan penerimaan dan pengeluaran uang tunai.

Setiap kegiatan pasti akan menimbulkan biaya dan biaya membutuhkan uang. Jadi tegasnya bahwa perencanaan kebutuhan-kebutuhan akan uang itu merupakan dasar bagi menejemen perusahaan yang baik.

Dengan cash budget ini akan diketahui posisi kas se tiap saat serta besarnya kebutuhan-kebutuhan uang kas selama periode tertentu yang menjamin keadaan keuangan perusahaan yang sehat dapat dipersiapkan dan diketahui berapa besar saldo minimum uang kas. Apabila terjadi defisit pada suatu periode tertentu akan dapat direncanakan sebelumnya dari mana sumber dana yang dapat diperoleh untuk menutup defisit tersebut.

Secara garis besar, cash budget akan memberikan gam

⁴Bambang Riyanto, Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan, Penerbit Yayasan Badan Penerbit Gajah Mada, Yogyakarta, 1979, halaman 89.

baran mengenai sumber-sumber penerimaan dan pos-pos pengeluaran, terjadinya surplus dan defisit.⁵

Untuk lebih jelasnya di sini penulis akan memberikan satu contoh cash budget pada rencana penerimaan dan pengeluaran kas.

Rencana penerimaan (dalam jutaan).

1. Hasil penjualan tunai.

Januari	Rp.400,—	April	Rp.900,—
Pebruari	Rp.500,—	Mei	Rp.800,—
Maret	Rp.700,—	Juni	Rp.900,—

2. Piutang yang diterima.

Januari	Rp.400,—	April	Rp.700,—
Pebruari	Rp.500,—	Mei	Rp.600,—
Maret	Rp.600,—	Juni	Rp.700,—

3. Penerimaan-penerimaan lain.

Januari	Rp.200,—	April	Rp.100,—
Pebruari	Rp.300,—	Mei	Rp.100,—
Maret	Rp.200,—	Juni	Rp.200,—

Rencana pengeluaran (dalam jutaan).

1. Pembelian bahan tunai.

Januari	Rp.600,—	April	Rp.500,—
---------	----------	-------	----------

⁵Syafarudin Alwi, Ilmu Belanja, Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, edisi ke 4, Yogyakarta, 1979, halaman 15.

Pebruari	Rp.600,--	Mei	Rp.600,--
Maret	Rp.500,--	Juni	Rp.600,--

2. Pembayaran upah dan gaji.

Januari	Rp.300,--	April	Rp.300,--
Pebruari	Rp.300,--	Mei	Rp.300,--
Maret	Rp.200,--	Juni	Rp.400,--

3. Pengeluaran biaya penjualan.

Januari	Rp.200,--	April	Rp.200,--
Pebruari	Rp.300,--	Mei	Rp.200,--
Maret	Rp.200,--	Juni	Rp.300,--

4. Pengeluaran biaya administrasi & umum.

Januari	Rp.400,--	April	Rp.300,--
Pebruari	Rp.400,--	Mei	Rp.300,--
Maret	Rp.300,--	Juni	Rp.400,--

5. Pembayaran pajak Maret Rp.50,--

Di samping data di atas ada tambahan data sebagai berikut (dalam jutaan) :

1. Rencana saldo awal tahun Rp.100,--
2. Persediaan kas minimum Rp. 50,--
3. Kredit Bank diterima dan dikembalikan pada permulaan bulan, sedangkan pembayaran bunga dilakukan pada akhir bulan.

· Bunga Bank ditetapkan 24% per tahun.

Dengan data tersebut di atas, maka dapat dibuat langkah-langkah pembuatan cash budget :

1. Menyusun rencana penerimaan dan pengeluaran kas disebut Transaksi Operasional.

Pada tahap I dapat dilihat surplus atau defisit kas.

2. Menyusun rencana kebutuhan Kredit Bank untuk menutup defisit kas dan pelunasannya.

Bersamaan ini disusun pula rencana pembayaran bunga kredit dan rencana pembayaran kembali kredit. Transaksi-transaksi ini disebut Transaksi Finansial.

3. Menyusun Final Cash Budget merupakan gabungan Transaksi Operasional dan Transaksi Finansial.

Langkah pertama, adalah rencana penerimaan dan pengeluaran kas (dalam jutaan) :

Uraian	Januari	Pebruari	Maret	April	Mei	Juni
	ri	ri				
<u>Rencana Penerimaan :</u>						
1. Penjualan tunai	400	500	700	900	800	900
2. Pihutang	400	500	600	700	600	700
3. Penerimaan lain-lain	200	300	200	100	100	200
Jumlah penerimaan (dipindahkan)	1.000	1.300	1.500	1.700	1.500	1.800

Uraian	Januari	Pebruari	Maret	April	Mei	Juni
Jumlah penerimaan (pindahan)	1.000	1.300	1.500	1.700	1.500	1.800
<u>Rencana Pengeluaran :</u>						
1. Pembelian bahan	600	600	500	500	600	600
2. Pembayaran upah & gaji	300	300	200	300	300	400
3. Biaya penjualan	200	300	200	200	200	300
4. Biaya adm. & umum	400	400	300	300	300	400
5. Pembayaran pajak	-	-	50	-	-	-
Jumlah pengeluaran	1.500	1.600	1.250	1.300	1.400	1.700
Surplus (defisit)	(500)	(300)	250	400	100	100

Langkah kedua, adalah menentukan kebutuhan dana pada bulan Januari dan bulan Pebruari di mana terjadi defisit. Umpama kebutuhan dana bulan Januari = X

Persamaan secara matematika :

$$\begin{aligned}
 500 + 50 - 100 + \frac{2}{100} X &= X \\
 450 &= X - \frac{2}{100} X \\
 450 &= \frac{98}{100} X \\
 X &= \frac{100}{98} \times 450 = 459
 \end{aligned}$$

Dibulatkan kebutuhan dana bulan Januari = Rp.460,-
 Dengan melihat schedule penerimaan dan pembayaran pinjaman beserta bunga, maka dapat ditentukan kebutuhan dana bulan Februari dan kapan dengan jumlah berapa kredit dapat dikembalikan, begitu pula pembayaran bunganya.
 Schedule penerimaan & pembayaran pinjaman beserta bunga
 (dalam jutaan) :

Uraian	Januari	Pebruari	Maret	April	Mei	Juni
1. Saldo awal kas	100	50,8	55	294,4	433,8	131,2
2. Penerimaan kredit	460	320	-	-	-	-
3. Pembayaran kredit	-	-	-	(250)	(400)	(100)
Alat-alat likwiditas tersedia	560	370,8	55	44,4	33,8	31,2
4. Surplus (defisit)	(500)	(300)	250	400	100	100
5. Pembayaran bunga	(9,2)	(15,8)	(10,6)	(10,6)	(2,6)	(0,6)
6. Saldo akhir	50,8	55	294,4	433,8	131,2	130,6
7. Total pinjaman	460	780	780	530	130	30

pada schedule penerimaan dan pembayaran pinjaman dan bunga, maka dapat dilihat total kredit Rp.780,- pembayaran kredit sudah dapat diangsur pada bulan April Rp.250,-

bulan Mei Rp.400,- bulan Juni Rp.100,- tetapi sayangnya pada bulan Juni masih ada saldo kredit sebesar Rp.30,- meskipun demikian kewajiban pembayaran bunga tiap bulan dapat terpenuhi. Melihat kejadian ini maka kredit keseluruhannya beserta bunganya dapat dikembalikan satu atau dua bulan lagi.

Langkah ketiga, adalah membuat Final Cash Budget (dalam jutaan) :

Uraian	Januari	Pebruari	Maret	April	Mei	Juni
I. Saldo awal kas	100	50,8	55	294,4	433,8	131,2
II. Penerimaan kas :						
1. Penjualan tunai	400	500	700	900	800	900
2. Pihutang	400	500	600	700	600	700
3. Penerimaan kredit	460	320	-	-	-	-
4. Penerimaan lain-lain	200	300	200	100	100	200
Jumlah I + II	1560	1670,8	1555	1994,4	1933,8	1931,2
III. Pengeluaran kas :						
1. Pembelian bahan	600	600	500	500	600	600
2. Pemb. upah & gaji	300	300	200	300	300	400
3. Biaya penjualan	200	300	200	200	200	200
4. B. adm & um.	400	400	300	300	300	400
5. Pemb. pajak	-	-	50	-	-	-
6. Pemb. bunga	9,2	15,8	10,6	10,6	2,6	0,6
7. Pemb. kredit	-	-	-	250	400	100
Jlm. pengeluaran	1509,2	1615,8	1260,6	1560,6	1802,6	1800,6
IV. Saldo kas akhir	50,8	55	294,4	433,8	131,2	130,6

Setelah melihat contoh cash budget tersebut di atas, yang diperlihatkan adalah rencana penerimaan piutang dan belum tampak rencana penjualan kredit.

Apabila terjadi rencana penjualan kredit, maka perlu adanya budget pengumpulan piutang.

Contoh : Budget Pengumpulan Piutang.

Penjualan :

Januari	Rp.100.000,--	April	Rp.175.000,--
Pebruari	Rp.100.000,--	Mei	Rp.200.000,--
Maret	Rp.150.000,--	Juni	Rp.125.000,--

Penjualan kredit hanya 20%. Kemudian dari penjualan kredit 50%-nya diterima sesudah satu bulan dari bulan penjualan. Sedangkan 50% sisanya diterima dua bulan sesudah bulan penjualan. Penjualan dilakukan pada akhir bulan.

BUDGET PENGUMPULAN PIHUTANG

Waktu	Taksiran kredit	Januari	Pebruari	Maret	April	Mei	Juni
Januari	20.000	-	10.000	10.000	-	-	-
Pebruari	20.000	-	-	10.000	10.000	-	-
Maret	30.000	-	-	-	15.000	15.000	-
April	35.000	-	-	-	-	17.500	17.500
Mei	40.000	-	-	-	-	-	20.000
Juni	25.000	-	-	-	-	-	-
Jumlah piutang yang terkumpul		-	10.000	20.000	25.000	32.500	37.500

Penjelasan :

1. Penjualan Januari, diterima
 Pebruari = $50\% \times \text{Rp.}20.000,-- = \text{Rp.}10.000,--$
2. Penjualan Januari, diterima
 Maret = $50\% \times \text{Rp.}20.000,-- = \text{Rp.}10.000,--$
3. Penjualan Pebruari, diterima
 Maret = $50\% \times \text{Rp.}20.000,-- = \text{Rp.}10.000,--$
4. Penjualan Pebruari, diterima
 April = $50\% \times \text{Rp.}20.000,-- = \text{Rp.}10.000,--$
5. Penjualan Maret, diterima
 April = $50\% \times \text{Rp.}30.000,-- = \text{Rp.}15.000,--$
6. Penjualan Maret, diterima
 Mei = $50\% \times \text{Rp.}30.000,-- = \text{Rp.}15.000,--$
7. Penjualan April, diterima
 Mei = $50\% \times \text{Rp.}35.000,-- = \text{Rp.}17.500,--$
8. Penjualan April, diterima
 Juni = $50\% \times \text{Rp.}35.000,-- = \text{Rp.}17.500,--$
9. Penjualan Mei, diterima
 Juni = $50\% \times \text{Rp.}40.000,-- = \text{Rp.}20.000,--$
10. Penjualan Mei, diterima
 Juli = $50\% \times \text{Rp.}40.000,-- = \text{Rp.}20.000,--$

Karena Budget Pengumpulan Pihutang disusun hanya bulan Januari sampai dengan Juni, maka Juli dan seterusnya di masukkan kedalam Kas Budget periode selanjutnya.

Cash budget dapat disusun sedemikian rupa disesuaikan dengan keperluan dan kondisi masing-masing perusahaan. Tetapi secara umum yang harus diperhatikan dalam penyusunan adalah cash budget harus dapat memberikan gambaran yang mudah dimengerti mengenai pola cash in flow dan cash out flow oleh pihak yang berkepentingan.

Dengan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa cash budget disusun dengan bantuan budget-budget lainnya, dua di antaranya, budget pembelian dan budget penjualan. Maka dari itu cash budget harus disusun bersama-sama dengan bagian-bagian lain yang ada dalam perusahaan, sehingga pelaksanaannya selalu berpedoman pada cash budget yang telah dipersepakati bersama.

Sesuai dengan arti dari cash budget maka yang mempersiapkan adalah bagian yang mengelola keuangan yaitu Cash Management. Setelah cash budget selesai dipersiapkan haruslah dipelajari oleh pimpinan atau Direksi secara hati-hati, apakah cash budget tersebut sudah merupakan ramalan yang baik serta merupakan pedoman kerja manajemen yang mencakup tiga fungsi pokok, planning, koordinasi, control.

Apabila hasil penyusunan cash budget tidak memuaskan maka harus ada perubahan-perubahan pada rencana penerimaan dan pengeluaran kas sehingga penggunaan uang dapat secara ekonomis dan efektif.

Istilah lazimnya, merevisi cash budget. Cash budget yang telah direvisi merupakan rencana yang telah diterima dan disahkan oleh pimpinan atau Direksi.

Karena telah dibahas tentang pengertian dan kegunaan cash budget maka selanjutnya pembahasannya dititik beratkan pada cara penggunaan cash budget. Meskipun suatu perusahaan tidak menyusun anggaran secara luas, tetapi minimum harus menyusun anggaran uang tunai.

Anggaran uang tunai atau cash budget, digunakan antara lain :

1. Untuk menunjukkan akibat adanya kebutuhan-kebutuhan musiman, persediaan yang besar, penerimaan-penerimaan yang luar biasa dan adanya kelambatan-kelambatan dalam penagihan piutang.
2. Menunjukkan kebutuhan-kebutuhan uang tunai yang diperlukan untuk program ekspansi dan peralatan.
3. Memperlihatkan tersedianya uang tunai yang melampaui dana-dana untuk investasi jangka pendek dan jangka panjang.
4. Menunjukkan tersedianya uang tunai untuk mengam - bil keuntungan dari potongan-potongan pembelian.
5. Memperlihatkan telah dan berkurangnya uang tunai yang melampaui dana untuk investasi jangka pendek dan jangka panjang.

Biasanya cash budget disusun tiap bulan selama satu tahun dan tiap-tiap bulan selalu ada perubahan-perubahan untuk mengoreksi penyimpangan-penyimpangan dari ramalan yang dibuat.

Matz and Usry menyusun cash budget menurut dua metode :

"1. The cash receipts and disbursement method.

2. The adjusted profit and loss or income method".⁶

Pada metode pertama, semua penerimaan-penerimaan ditaksir dengan hati-hati, demikian pula kebutuhan uang tunai untuk pembelian bahan, pembayaran deviden, pembayaran pajak dan lain-lainnya harus ditetapkan juga.

Data yang diperlukan untuk menyusun cash budget menurut metode pertama ini, berasal dari :

1. Sales budget yang memperoleh penerimaan uang tunai dari hasil penjualan.
2. Material budget atau rencana pembelian.
3. Labour budget.
4. Commercial expense budget.
5. Executive budget.
6. Factory and maintenance budget.

⁶Adolph Matz, PhD and Milton F.Usry, PhD, C.P.A., Cost Accounting Planning and Control. Sixth edition, The Wharton School University of Pennsylvania, New York, 1976, halaman 504.

Sumber utama dari penerimaan uang tunai adalah penjualan tunai dan penagihan piutang, sedangkan pengeluaran uang tunai ditaksir dari material budget, labour budget, commercial and expense budget, factory budget dan executive budget.

Menurut metode kedua, yaitu metode penyesuaian laba rugi atau pendapatan, taksiran penerimaan uang adalah dari laba yang diramalkan pada suatu periode yang disesuaikan pada transaksi-transaksi usaha maupun di luar hasil transaksi usaha perusahaan, misalnya pendapatan dari penjualan aktiva tetap, tambahan modal sendiri dalam bentuk kas.

Dengan menggunakan ramalan laba dalam satu bulan atau suatu periode sebagai titik tolak, maka bermacam-macam transaksi non cash ditambahkan pada laba bersih untuk periode tersebut. Posisi uang tunai yang diharapkan pada akhir periode sama dengan sisa uang tunai pada awal periode tersebut ditambah atau dikurangi kenaikan atau penurunan uang tunai yang ditunjukkan oleh analisa ramalan laba.

Cash budget itu biasanya cukup cermat asal saja kita selalu kontinyu mengadakan analisa dari penerimaan dan pengeluaran uang tunai sehingga apabila ada penyimpangan-penyimpangan kita dapat secara cepat menanggulangi.

Maka dari itu biasanya perusahaan mengecek kembali cash budget setiap hari, setiap minggu, atau setiap bulan untuk mengadakan penyesuaian-penyesuaian dengan keadaan yang baru timbul.

Dari uraian di atas kita mempunyai keyakinan bahwa pentingnya cash budget sebagai salah satu aspek manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu maksimalisasi wealth bagi pemiliknya.

3. Cash Budget Sebagai Alat Control Penerimaan Dan Pengeluaran Uang

Cash budget perusahaan sebagaimana telah dikemukakan adalah suatu rencana kegiatan untuk masa yang akan datang yang disusun berdasarkan norma-norma tertentu.

Sedangkan control pada dasarnya membandingkan antara yang seharusnya dengan kenyataannya.

Anggaran penerimaan dan pengeluaran kas garis besarnya terdiri dari :

a. Penerimaan kas :

- Penjualan tunai.
- Penerimaan lain-lain.

b. Pengeluaran kas :

- Pembelian-pembelian bahan baku dan pembantu.
- Biaya tenaga kerja.
- Pembelian aktiva tetap.

- Pelunasan pinjaman dan bunga.
- Pembayaran pajak.

Penganggaran pos-pos tersebut di atas dilakukan oleh bagian-bagian yang mempunyai wewenang untuk itu, merupakan dasar untuk menyusun cash budget.

Pembelian-pembelian bahan yang dianggarkan dalam cash budget, disusun berdasarkan rencana kebutuhan bahan tersebut dengan memperhatikan posisi persediaan yang diinginkan begitu pula syarat-syarat pembayarannya. Penganggaran ini dilaksanakan biasanya oleh Bagian Pengawasan Persediaan. Demikian pula pengeluaran biaya lain berdasarkan juga anggaran biaya-biaya yang disusun oleh bagian yang berhubungan langsung dengan tidak memasukkan biaya penghapusan.

Pengeluaran untuk investasi memerlukan studi khusus mengingat jenis pengeluaran tersebut selain menyangkut jumlah uang relatif besar juga mempengaruhi operasi perusahaan dalam jangka panjang.

Jika hasil studi tersebut menunjukkan bahwa investasi dapat dipertanggung jawabkan maka pada periode yang ditentukan, dimasukkan kedalam anggaran kas.

Pengeluaran untuk pembayaran pinjaman dan bunganya didasarkan pada perjanjian yang telah disepakati bersama mengenai jumlah maupun saat pembayarannya.

Pengeluaran pembayaran pajak berdasarkan ketentuan yang berlaku. Dalam realisasi pengeluaran kas ada metode tertentu agar supaya tidak terjadi pemborosan atau dapat dipertanggung jawabkan. Metode yang dipergunakan harus menyangkut semua bagian yang berhubungan dengan realisasi kas tersebut.

Metode yang dipakai control pengeluaran kas tersebut adalah cash budget yang disusun berbentuk angka-angka yang diperbandingkan dengan realisasi pengeluarannya disertai dengan pengambilan langkah-langkah koreksi jika terdapat penyimpangan yang materiil.

4. Pengertian Dan Peningkatan Likwiditas

Arti secara umum likwiditas adalah kemampuan perusahaan untuk memenuhi semua kewajibannya dalam jangka waktu pendek.

Yang dimaksud memenuhi kewajiban adalah kewajiban ekstern dan intern. Misalnya : pembayaran hutang merupakan kewajiban ekstern sedangkan pembayaran gaji, transport pegawai disebut kewajiban intern.

Kewajiban ekstern disebut juga likwiditas badan usaha, sedangkan kewajiban intern disebut likwiditas perusahaan.

Likwiditas ekstern maupun likwiditas intern sama-sama pentingnya untuk diperhatikan, akan tetapi pengertian likwiditas pada umumnya adalah likwiditas ekstern.

Kalau diteliti maka terganggunya likwiditas intern/likwiditas perusahaan ini tidak mesti karena kekurangan modal kerja, tetapi dapat juga terjadi karena kesalahan dalam pembelanjaan yang dilakukan, misalnya karena banyak bahan baku yang dibeli, banyaknya piutang-piutangnya yang diberikan dan sebagainya.⁷

Untuk mengukur tingkat likwiditas dipakai beberapa ratio :

$$\begin{aligned} \text{a. Current Ratio} &= \frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}} \\ \text{b. Quick Ratio} &= \frac{\text{Current Assets} - \text{Inventory}}{\text{Current Liabilities}} \end{aligned}$$

"Patokan yang umum untuk Current Ratio 2 : 1 atau 3 : 1 dianggap baik (likwid). Sedangkan untuk Quick Ratio perbandingan yang dianggap baik minimal 1 : 1 ; kurang dari pada itu dianggap illikwid, akan tetapi itu tidaklah mutlak".⁸

Tetapi suatu perusahaan dengan current ratio yang tinggi belum tentu menjamin akan dapat dibayarnya hutang perusahaan yang sudah jatuh temponya karena pro porsi atau distribusi daripada aktiva lancar yang tidak menguntungkan, misalnya jumlah persediaan yang relatif tinggi dibandingkan taksiran tingkat penjualan yang akan datang sehingga tingkat perputaran persediaan rendah dan menunjukkan adanya over investment dalam persediaan tersebut atau adanya saldo piutang yang besar yang mungkin sulit untuk ditagih.⁹

⁷Alex S. Nitisemito, Pembelanjaan Perusahaan, Ghalia Indonesia, 1978, halaman 39.

⁸Syafaruddin Alwi, op cit, halaman 1 dan 2.

⁹Bambang Riyanto dan S. Munawir, Analisa Laporan Finansial, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1976, halaman 76 dan 77.

Apabila kita dalam mengukur tingkat likwiditas dengan menggunakan "Current Ratio" sebagai alat pengukur, maka tingkat likwiditasnya atau current ratio suatu perusahaan dapat dipertinggi dengan jalan sebagai berikut :

1. Dengan hutang lancar (current liabilities) tertentu diusahakan untuk menambah aktiva lancar (current assets).
2. Dengan aktiva lancar tertentu diusahakan untuk mengurangi jumlah hutang lancar.
3. Dengan mengurangi jumlah hutang lancar bersama-sama dengan mengurangi aktiva lancar.¹⁰

Untuk meningkatkan keadaan likwiditas harus diperhatikan secara masak-masak, sebab peningkatan ini biasanya akan menambah uang kas. Penambahan uang kas ini jangan dianggap selalu baik, karena kadang-kadang menimbulkan kesulitan perusahaan.

Contoh, suatu perusahaan membutuhkan uang kas dengan jalan menjual aktiva tetap. Penjualan ini harus dipikirkan masak-masak, lebih-lebih yang berhubungan dengan rencana perluasan.

Penambahan uang kas mungkin juga menimbulkan kelebihan uang kas sehingga kehilangan kesempatan untuk mendapatkan keuntungan bila uang tersebut diinvestasikan terhadap alternatif lain.

¹⁰Bambang Riyanto, Op cit, halaman 20.

Untuk mengetahui sejauh mana perusahaan membutuhkan uang kas dipakai alat analisa dengan ratio-ratio.

1. Ratio antara saldo kas dengan total aktiva lancar.

Gunanya ratio ini untuk menentukan persediaan minimum kas.

Misalkan saldo kas Rp.2.000.000,--

Dan total aktiva lancar Rp.10.000.000,--

Jadi Ratio = $\frac{2}{10} \times 100\% = 20\%$.

Andaikata pada suatu ketika ratio tersebut ada 40% berarti saldo kas berlebih-lebihan sehingga kesimpulannya bahwa manajemen kurang memperdulikan mengenai pengelolaan uang.

2. Ratio antara penjualan per periode dengan saldo kas periode tersebut.

Gunanya ratio ini untuk mengukur berapa kali saldo awal kas berputar selama periode yang bersangkutan (bulan, triwulan dan tahunan).

Umpama : penjualan triwulan I Rp.40.000,--

Dengan awal saldo kas Rp. 4.000,--

Maka perputaran saldo kas tersebut ada sepuluh kali dan sekarang berapa saldo awal kas yang dibutuhkan bila perputarannya lima kali, jadi saldo awal yang ditentukan harus : $\frac{40.000}{5} = \text{Rp.}8.000,--$

Harus disadari bahwa perputaran cash dalam penjualan adalah suatu alat pengukuran efisiensi dan likwiditas.

3. Ratio antara saldo kas dengan total aliran kas se lama periode tertentu.

Total aliran kas yang dimaksud ialah jumlah dari sumber-sumber dan penggunaan dana pada periode tertentu. Untuk memberikan contoh mengenai sumber-sumber dan penggunaan dana dengan cara membandingkan dua neraca tahunan seperti tertera di halaman berikut ini.

Dengan contoh tersebut, maka total aliran kas adalah sebesar $\text{Rp.}8.200 + \text{Rp.}8.200 = \text{Rp.}16.400,--$ dan saldo kas awal tahun ada $\text{Rp.}1.200,--$

Jadi perputaran kas selama tahun pertama ini adalah :

$$\frac{\text{Rp.}16.400}{\text{Rp.}1.200} = 14 \text{ kali (dibulatkan).}$$

Gunanya ratio ini untuk mengatur saldo kas terhadap total operasi perusahaan karena sumber-sumber dan penggunaan dana digunakan untuk semua aktivitas perusahaan.

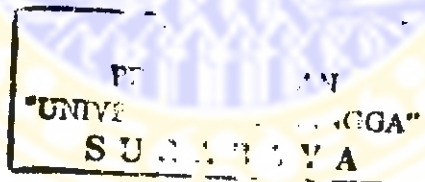
Contohnya :

Pos Neraca	Neraca		Perubahan	
	31-12-1978	31-12-1979	D	K
Aktiva :				
Kas	1.200	1.400	200	-
Eftek	1.400	1.000	-	400
Pihutang	2.400	2.000	-	400
Barang	4.400	5.200	800	-
Mesin	8.000	10.000	2.000	-
Cadangan Pengha pusan	(800)	(1.200)	-	400
Bangunan	8.000	8.000	-	-
Cadangan Pengha pusan	(1.200)	(1.800)	-	600
Tanah	4.600	7.400	2.800	-
	28.000	32.000		
Passiva :				
Hutang perniaga- an	3.000	2.000	1.000	-
Hutang Wesel	2.000	2.400	-	400
Obligasi 10%	9.000	12.000	-	3.000
Modal saham	10.000	10.000	-	-
Surplus modal	2.000	2.000	-	-
Laba ditahan	2.000	3.600	-	1.600
	28.000	32.000	6.800	6.800

Sumber : Syafanuddin Alwi, Ilmu Belanja, Edisi ke 4, Yogyakarta, 1979, halaman 63.

Keterangan : Selama tahun buku perusahaan mendapatkan keuntungan netto sesudah pajak Rp.3.000,- dan dibayarkan sebagai cash dividend Rp.1.400,-

Sumber-sumber dana		Penggunaan dana
Keuntungan bersih	Rp. 3.000,-	Cash deviden .. Rp. 1.400,-
Penghapusan	Rp. 1.000,-	Bertambahnya me sin
Berkurangnya Efek	Rp. 400,-	Bertambahnya ta nah
Berkurangnya pihu- tang	Rp. 400,-	Bertambahnya ba rang
Bertambahnya hu - tang wesel	Rp. 400,-	Berkurangnya hu tang perniagaan Rp. 1.000,-
Bertambahnya obli- gasi	Rp. 3.000,-	Bertambahnya kas
	<u>Rp. 8.200,-</u>	<u>Rp. 8.200,-</u>
	=====	=====



BAB III
GAMBARAN PRAKTIS TENTANG PENGGUNAAN CASH BUDGET SEBAGAI
ALAT CONTROL TERHADAP POSISI LIKWIDITAS
PERUSAHAAN

1. Sejarah singkat Perusahaan

Kalau ditinjau dari sejarah terbentuknya perusahaan PT Barata Metalworks & Engineering yang terletak di jalan Ngagel No. 109, Surabaya; maka PT Barata Metalworks & Engineering merupakan hasil peleburan dari tiga Perusahaan Negara yaitu PN Barata, PN Sabang Merauke dan PN Peprida.

Kurun waktu tahun 1901 - tahun 1920.

Tahun 1901 perusahaan Belanda NV Machinefabriek Braat berdiri, berkedudukan di Surabaya membentuk cabang cabangnya di Tegal, Yogyakarta, Sukabumi dan Medan. Tahun 1920 berdiri pula perusahaan Belanda NV Molenvliet, berkedudukan di Jakarta dan mempunyai Cabang di Bandung. Kedua perusahaan itu adalah pabrik logam dan mesin yang telah cukup dikenal sebelum Perang Dunia Kedua. NV Molenvliet bergerak di bidang industri perkapalan dan konstruksi baja.

Kurun waktu tahun 1920 - tahun 1945.

Tahun 1924 sebelum pabrik dipindahkan ke jalan Ngagel No. 109, Surabaya dimana pabrik tersebut masih tetap dikuasai oleh Belanda.

Tahun 1942 pada waktu Indonesia (tatkala itu masih disebut Hindia Belanda) diduduki oleh Jepang (dalam Perang Dunia Kedua), maka kedua perusahaan Belanda tersebut di manfaatkan untuk membuat dan memperbaiki alat-alat perang mereka.

Sebelum waktu tahun 1945 - tahun 1961.

Tahun 1945 berakhirnya kekuasaan Jepang dan datangnya perang kemerdekaan nasional menyebabkan pabrik-pabrik ini untuk beberapa waktu lamanya berhenti bekerja. Selesainya perang kemerdekaan, NV Braat dan NV Molen - vliet oleh Pemerintah Republik Indonesia diperbolehkan untuk melanjutkan kegiatannya sampai tahun 1957, di mana dalam rangka perjuangan pengembalian wilayah Irian Barat, kedua perusahaan tersebut oleh Pemerintah Republik Indonesia dinasionalisasikan di bawah pengelolaan Badan Pimpinan Perusahaan Industri (BAPPIT).

Sebelum waktu tahun 1961 - tahun 1962.

Tahun 1961 kedua perusahaan ini termasuk Cabang - cabangnya dirubah statusnya menjadi Perusahaan Negara dengan nama masing-masing : PN Barata Metalworks & Engineering dan PN Sabang Merauke.

Tahun 1962 Perusahaan Negara yaitu PN Peprida (Pelaksanaan Pembangunan Proyek-Proyek Industri Dasar) dibentuk sendiri oleh Pemerintah Republik Indonesia dan bergerak di bidang Contracting Business.

Ketiga perusahaan ini kemudian dibina oleh Badan Pimpinan Umum Industri Mesin & Listrik (BPU Mestrik) yang merupakan organ dari Direktorat Jendral Industri Logam dan Mesin (Ditjen ILM).

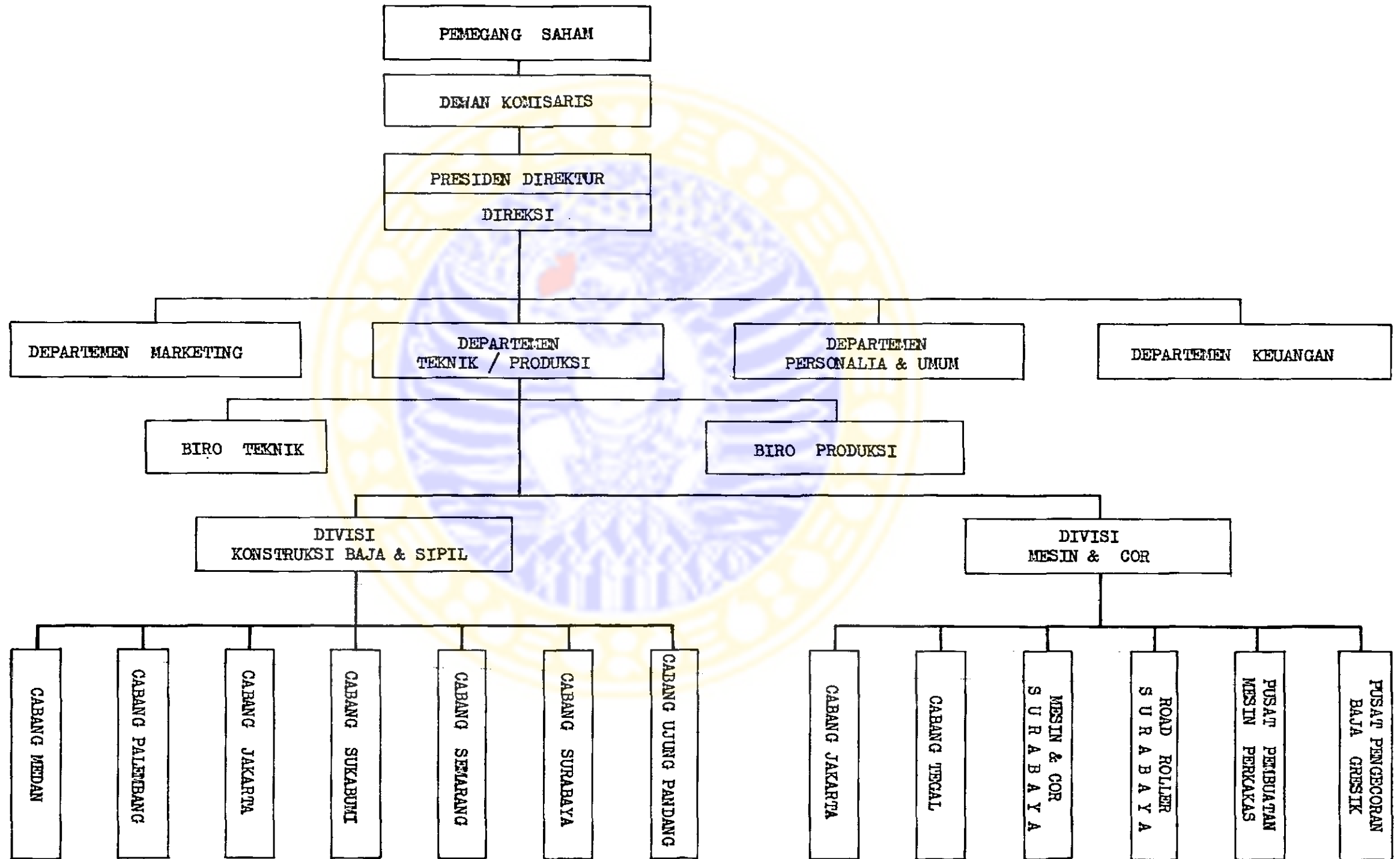
Tanggal 19 Mei 1971, ketiga perusahaan yaitu PN Barata dengan Cabang-Cabangnya, PN Sabang Merauke dengan Cabang Cabangnya dan PN Pelaksanaan Pembangunan Proyek-Proyek Industri Dasar dilebur untuk dibentuk Perusahaan Perseorangan Terbatas yaitu PT Barata Metalworks & Engineering, Surabaya.

2. Garis Besar Keadaan Perusahaan

Sebelum sampai pada obyek penelitian penulis yaitu PT Barata Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas penulis akan meninjau dahulu secara organisatoris keseluruhan PT Barata Metalworks & Engineering (dapat dilihat pada Gambar 1 di halaman 46 berikut ini).

Pada PT Barata Metalworks & Engineering pimpinan yang tertinggi dipegang oleh Presiden Direktur, dibantu oleh empat Direktur yang membawahi empat departemen, yaitu : Departemen Marketing, Departemen Teknik & Produksi, Departemen Personalia & Umum dan Departemen Keuangan. Masing-masing departemen dipimpin oleh seorang Direktur di mana Direktur-direktur tersebut bertanggung jawab pada seorang Presiden Direktur.

GAMBAR 1
BAGAN ORGANISASI
PT BARATA METALWORKS & ENGINEERING



Tiap-tiap departemen mempunyai wewenang untuk menjalankan tugasnya sendiri dan saling berhubungan antara satu dengan yang lain dalam hal untuk kepentingan perusahaan.

Di samping departemen-departemen itu PT Barata Metalworks & Engineering mempunyai dua Divisi yaitu Divisi Konstruksi Baja & Sipil yang membawahi tujuh cabang dan Divisi Mesin & Cor membawahi enam Cabang di mana semuanya merupakan bagian dari operasional.

Selain itu ada Biro Teknik dan Biro Produksi. Tiap-tiap Divisi maupun Cabang melaksanakan administrasi yang berhubungan dengan kebijaksanaan keuangan perusahaan sehingga sesuai dengan masalah yang penulis bahas dalam skripsi ini.

PT Barata Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas yang menjadi obyek penelitian ini dibagi menjadi lima bagian, yaitu :

1. Bagian Quality Control.
2. Bagian Komersil Teknik.
3. Bagian Bengkel.
4. Bagian Administrasi Keuangan & Persum.
5. Bagian Fasilitas Pabrik.

Masing-masing bagian dipimpin oleh Kepala Bagian, di mana kelima Kepala Bagian tersebut bertanggung jawab kepada Kepala Cabang. Kepala Cabang dalam pelaksanaan tugasnya dibantu Sekretaris yang merupakan staf.

Bagan Organisasi Pusat Pembuatan Mesin Perkakas dapat dilihat pada Gambar 2 di halaman 49 berikut ini, yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

Bagian Bengkel merupakan Bagian Operasi yang mempunyai Seksi Mesin, Seksi Assembling dan Urusan PPC yang dikepalai oleh dua Kepala Seksi dan satu Kepala Urusan. Tugas Kepala Urusan Quality Control dirangkap oleh Kepala Bagiannya begitu juga Kepala Urusan Teknologi dan Kepala Urusan Administrasi Keuangan.

Alasan terjadinya tugas-tugas yang dirangkap ini karena:

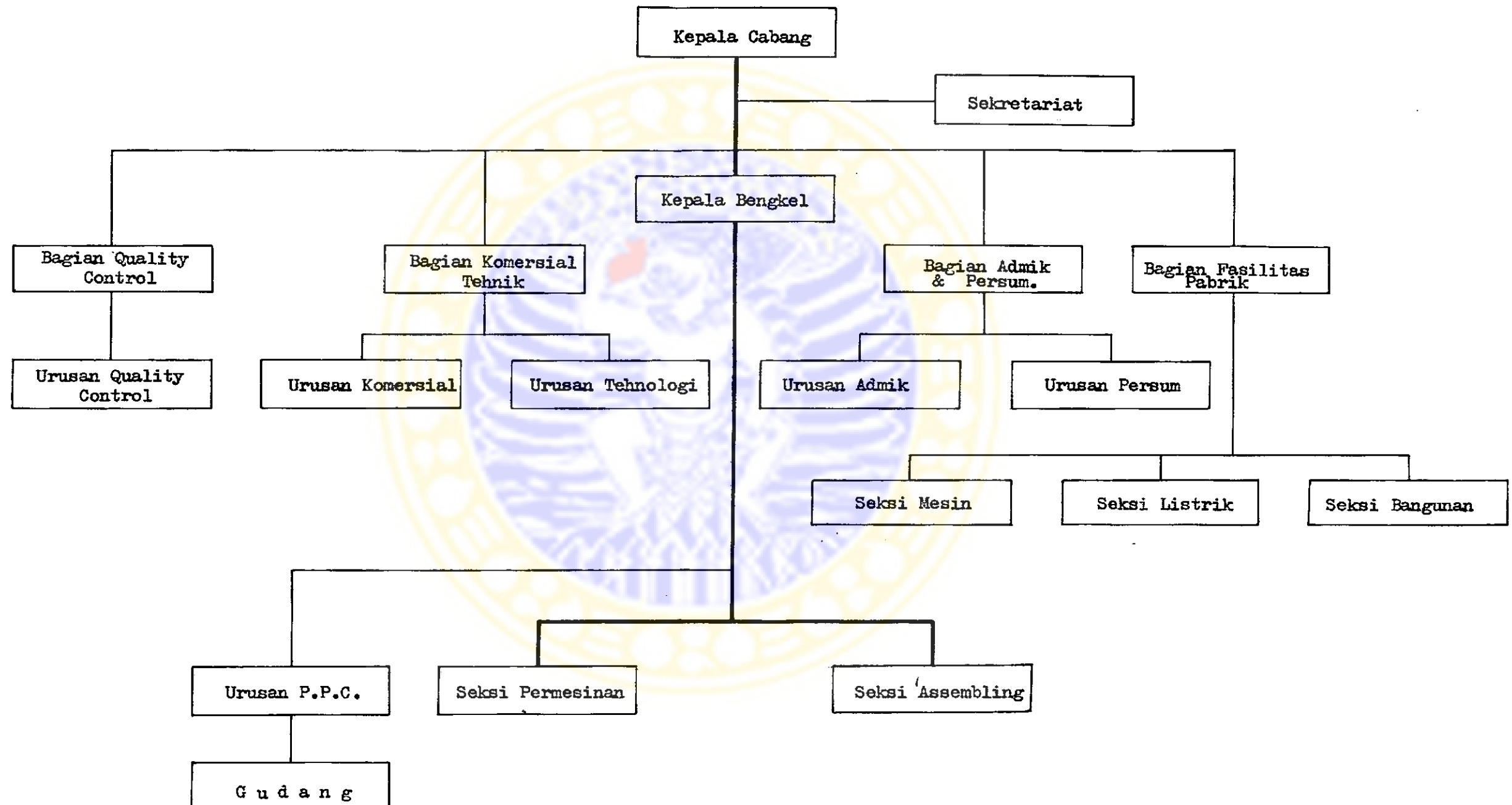
1. Pada sekarang belum ada pegawai yang memenuhi syarat untuk jabatan yang bersangkutan.
2. Mengingat Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas merupakan Cabang paling kecil bila dibandingkan dengan Cabang lain.

Tujuan didirikan Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas untuk mendukung Cabang-Cabang lainnya dalam rangka merehabilitasi mesin. Tujuan Cabang ini tidak begitu banyak mendapatkan dukungan dari Cabang-Cabang dengan alasan :

1. Biaya untuk merehabilitasi mesin cukup tinggi.
2. Tenaga-tenaga Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas belum berpengalaman.
3. Takut akan macetnya produksi bila mesin-mesin Cabang bersangkutan direhabilitasi.

Karena alasan pada butir 1, 2, 3, dari Cabang-Cabang maka

Bagan Organisasi
Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas



Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas untuk menjaga kontinuitas produksinya menerima rehabilitasi mesin-mesin dari luar.

Cabang Pusat Pembuatan mesin Perkakas yang baru berdiri tanggal 1 Juni 1978, mendapatkan kredit investasi berupa alat-alat produksi (mesin-mesin dan peralatan) dari Jerman Barat sebesar Rp.302.387.056,36 dengan bunga 12%/tahun. Kredit tersebut diberikan mulai tahun 1973 dengan masa proyek selama lima tahun (tahun 1973 sampai dengan tahun 1978).

Mulai sejak tahun 1976 kredit investasi tersebut diequity-kan yang berarti Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas tidak lagi dibebani bunga kredit lagi setiap tahunnya. Hingga sampai tahun 1980 tunggakan bunga kredit investasi sebesar Rp.68.629.710,54 yang tidak pernah dapat diangsur.

Dalam operasi setiap bulannya Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas mendapatkan modal kerja bantuan dari Kantor Pusat yang merupakan dropping uang di mana pengangsurannya dengan jalan :

1. Tagihan-tagihan Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas yang diterima langsung oleh Kantor Pusat.
2. setoran uang atau dropping uang ke Kantor Pusat dari kelebihan saldo kas maksimum Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas yang ditentukan oleh Di-

reksi.

Hubungan Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas dengan Kantor Pusat merupakan hubungan rekening koran.

3. Cash Budget Yang Dijalankan Perusahaan

3.1. Tugas dan kedudukan Kepala Bagian Administrasi Keuangan.

Pengelolaan keuangan PT Barata Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas dilaksanakan oleh Kepala Bagian Administrasi Keuangan.

Kepala Bagian Administrasi Keuangan adalah :

1. Merupakan pejabat yang bertanggung jawab langsung kepada Kepala Cabang. Sedangkan pengangkatannya memerlukan kebijaksanaan dari Direksi.
2. Merupakan pejabat yang akan diminta oleh Direksi untuk menyampaikan secara langsung laporan periodik termasuk hasil operasi dan keadaan keuangan.

Ruang lingkup tugas dari Kepala Bagian Administrasi Keuangan :

1. Menyusun rencana anggaran pendapatan dan biaya cabang.
2. Melaksanakan pembiayaan Cabang sesuai dengan RAPB.
3. Menyelenggarakan Administrasi Keuangan dan pembukuan sesuai dengan sistim dan prosedur yang berlaku.
4. Menyusun laporan keuangan Cabang.

dalam pelaksanaan tugas, Kepala Bagian Administrasi Keuangan selalu mengikuti perkembangan Cabang tersebut dari segala sudut, mempelajari dan menganalisa setiap kemungkinan yang dapat memperlancar hubungan kerja seluruh bagian termasuk juga kemungkinan-kemungkinan yang menghambat kelancaran hubungan tersebut sesuai dengan tugasnya sebagai penyusun RAPB.

Guna memberikan informasi yang lebih luas dan lengkap kepada Kepala Cabang, maka secara periodik bulanan Kepala Bagian Administrasi Keuangan membuat laporan kegiatan aktivitas-aktivitas yang telah dilaksanakannya.

Informasi tersebut berupa informasi dari pembukuan dan informasi keuangan, sehingga akan dapat dilaksanakan analisa menyeluruh dan lebih baik.

Alat untuk menganalisa tersebut adalah anggaran, termasuk pula anggaran kas yang mempunyai "financial planning function".

Guna keperluan perencanaan tersebut telah disusun anggaran tahunan yang dijabarkan menjadi anggaran triwulanan dan kemudian menjadi bulanan.

Pada akhir bulan maupun akhir tahun dibandingkan dengan realisasinya dan setelah ditentukan selisih-selisihnya, dicari sebab-sebab terjadinya selisih tersebut dan dianalisa.

Dengan demikian akan dapat disusun anggaran yang lebih baik atau lebih sempurna untuk tahun berikutnya. Untuk keperluan tersebut perlu mendapatkan data atau informasi dari bagian-bagian lain mengenai pengeluaran-pengeluaran atau biaya-biaya yang dipandang atau dirasakan adanya suatu pelaksanaan pengeluaran yang menyimpang dari anggaran yang telah ditetapkan.

Direksi maupun pimpinan untuk mengikuti perkembangan Cabang serta mempelajari dan menganalisa, maka Kepala Bagian Administrasi Keuangan diharuskan mengadakan laporan secara periodik akhir bulan sebagai berikut :

1. Posisi likwiditas (saldo kas harian, saldo kas mingguan dan saldo kas bulanan).
2. Rencana cash budget.
3. Realisasi cash budget.
4. Laporan pajak-pajak.

Pengelolaan keuangan Cabang tidak dapat secara bebas tetapi selalu dalam pengawasan Kantor Pusat dengan tujuan agar supaya ada keseimbangan antar Cabang.

Demikian halnya dengan Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas ditentukan saldo awal kas/bank maksimum sebesar biaya operasi setiap bulannya.

Penetapan ini untuk dasar perkiraan kebutuhan modal kerja bulanan untuk proyeksi penjualan, karena itu sangat dipengaruhi oleh keberhasilan di dalam usaha pemasaran -

nya.

Kelebihan dari saldo kas maksimum tersebut harus disetorkan ke Kantor Pusat dengan tujuan :

1. Jangan sampai ada kelebihan uang yang terlalu banyak di Cabang (uang menganggur).

2. Untuk membantu Cabang lain peningkatan likwiditas.

Adanya point 1 dan 2 maka peningkatan keadaan likwiditas keuangan secara keseluruhan terjamin.

Demikian secara singkat mengenai pembahasan Cash Management dalam praktek ditinjau dari sudut kedudukan dan fungsinya pada PT Barata Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas.

3.2. Pedoman penyusunan cash budget perusahaan.

1. Bagian penerimaan.

a. Uang muka.

b. Piutang.

Ditentukan sebagai berikut :

1. Penerimaan dari sisa piutang ex 197..

dan sebelumnya, diperkirakan ... $\frac{1}{2}$ dari posisi

piutang akhir tahun 197. = ... $\frac{1}{2}$ X ... =

2. Penerimaan order-order ex 197.. dan sebelum - nya selesai 197..

$$\text{Uang muka} = \dots\% \times \dots = \dots$$

$$\text{Piutang} = \dots\% \times \dots = \dots$$

$$= \dots$$

3. Penerimaan dari order-order yang diterima dan selesai 197..

$$\text{Uang muka} = \dots\% \times \dots = \dots$$

$$\text{Piutang} = \dots\% \times \dots = \dots$$

$$= \dots$$

4. Penerimaan dari order-order yang diterima 197.. dan masih belum selesai (dalam proses)

$$\text{Uang muka} = \dots\% \times \dots = \dots$$

5. Penerimaan lain-lain yang terdiri dari :

$$\text{Biaya transport} = \dots$$

$$\text{Pembayaran PPn} = \dots$$

$$\text{Pembayaran MPO} = \dots$$

$$\text{Jumlah} \dots = \dots$$

- Dropping.

1. Dropping Kantor Pusat ditentukan berdasar - kan berapa besar defisit cash budget.
2. Dropping Cabang berdasarkan anggaran penge- luaran cash budget dari Cabang lain.

2. Bagian pengeluaran.

a. Biaya rutin.

Ditentukan sebagai berikut :

1. Daftar upah/gaji diperlukan sebagai dasar penetapan seluruh biaya-biaya tenaga kerja dan pegawai.

Di dalam daftar ini disamping dibedakan antara upah/gaji untuk tenaga langsung dan tak langsung/pegawai, juga diadakan pemisahan untuk masing-masing tempat biaya, baik tempat biaya di bengkel maupun tempat biaya non bengkel.

Untuk anggaran upah/gaji perbulan ditetapkan sebesar 20% di atas upah/gaji bulan Juni tahun sebelumnya.

Selanjutnya upah/gaji selama tahun anggaran dihitung sebanyak 14 kali anggaran upah/gaji bulanan.

2. Biaya kesejahteraan pegawai didasarkan atas jabatan dan golongannya.
3. Biaya gedung/rumah instansi didasarkan sesuai luas area masing-masing tempat biaya.
4. Biaya mesin/peralatan diatur sesuai nilai mesin dan rencana kesibukan produksi masing-masing bengkel.

5. Biaya aneka warna didasarkan atas biaya-biaya yang dikeluarkan oleh Bagian Administrasi Keuangan.
 6. Biaya kendaraan bermotor besarnya tergantung dari banyaknya kendaraan dan macamnya kendaraan.
 7. Biaya penjualan ditentukan berdasarkan biaya-biaya pada bagian Komtek.
- b. Dropping.
1. Dropping Kantor Pusat berdasarkan berapa kelebihan saldo maksimum kas yang ditentukan oleh Direksi.
 2. Dropping Cabang berdasarkan jumlah pesanan yang sudah selesai ke Cabang lain.
Contoh : Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas memesan ke Cabang Mesin & Cor nilainya Rp.5.000.000,-- Kalau pesanan itu sudah selesai pada suatu periode cash budget maka baru dianggarkan untuk pembayarannya pesanan tersebut oleh Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas pada periode anggaran berikutnya yang merupakan dropping Cabang.
- c. Pengeluaran lain-lain.
1. Bang muka berdasarkan pada jumlah pesanan di subkontrakkan keluar.

2. Panjar didasarkan pada pinjaman karyawan mengenai pengobatan dan kematian.

d. Bahan-bahan.

Pembelian bahan berdasarkan pada rencana pemakaian bahan dan harus diperhatikan sisa awal dan sisa akhir.

e. Rehabilitasi/investasi.

Dengan anggaran rehabilitasi/investasi dimaksudkan untuk meningkatkan daya guna perusahaan di segala bidang.

1. Rehabilitasi dimaksudkan untuk menyempurnakan suatu aktiva yang kurang efektif sehingga meningkatkan kapasitas produksi dan menambah usia aktiva yang bersangkutan.

Jadi tidak dapat disamakan dengan biaya pemeliharaan setiap tahun untuk suatu aktiva yang sama. Biaya rutin termasuk biaya eksploitasi.

Biaya rehabilitasi tidak setiap tahun diperlukan untuk suatu aktiva yang sama.

2. Dapat dianggap investasi bila :

- Nilai per satuan minimal Rp.25.000,--
- Habis dipakai minimal dua tahun.

Apabila tidak memenuhi syarat tersebut dianggap biaya eksploitasi.

3.3. Prosedur penyusunan cash budget perusahaan.

PT Barata Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas secara lengkap menyusun rencana anggaran pendapatan dan biaya terdiri sebagai berikut :

1. Pesanan masuk.
2. Penjualan.
3. Produksi.
4. Biaya eksploitasi.
5. Tarip.
6. Tenaga kerja.
7. Rehabilitasi.
8. Cash budget.
9. Proyeksi Neraca.
10. Proyeksi R/L.

Yang bertanggung jawab tentang Anggaran Pendapatan dan Biaya secara keseluruhan adalah Kepala Cabang. Sebagai pelaksana penyusunannya adalah Kepala Bagian Administrasi Keuangan (Admik) dengan dibantu penyajian data dari bagian-bagian lain : Bagian Komersil Teknik, Bagian Produksi (PPC) dan Bagian Personalia.

Setiap bagian dikepalai oleh Kepala Bagian, dan Kepala Cabang setiap menjelang akhir periode anggaran (bulan Agustus) mengadakan pertemuan dengan Kepala Bagian- Kepala Bagian tersebut untuk mendapatkan data guna penyusunan rencana anggaran tahun berikutnya.

Setelah data diterima oleh Kepala Cabang dan dipertimbangkan, maka Kepala Bagian Administrasi Keuangan sebagai pelaksana penyusunan kembali rencana anggaran tersebut.

rencana anggaran ini oleh Kepala Cabang dimintakan persetujuan kepada Direksi. Untuk persetujuan tersebut Direksi mempertimbangkannya pada rapat umum pegegang saham yang dihadiri oleh Dewan Komisaris.

Apabila rencana anggaran tadi atau bagiannya tidak disetujui oleh rapat umum pemegang saham, maka harus direvisi dengan petunjuk-petunjuk dari pemegang saham dan Dewan Komisaris. Setelah direvisi berarti sudah sah serta disetujui oleh Direksi menjadi Anggaran Pendapatan & Biaya.

Untuk meningkatkan cash budget sebagai alat control maka cash budget disusun secara tahunan kemudian secara triwulan dan secara bulanan. Kepala Bagian Administrasi Keuangan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengelola keuangan memegang peranan penting di dalam penyusunan cash budget.

Meskipun demikian bagian-bagian lain harus memberikan data untuk mendukung kepentingan tersebut, berarti semua bagian harus ikut campur di dalam penyusunan cash budget (seperti telah diuraikan di atas).

Menurut kenyataannya dalam penyusunan cash budget tidak seperti apa yang diharapkan, karena :

1. adanya pelaksanaan dari bidang teknik dan non teknik di mana pelaksana teknik menganggap cash bud-

get adalah tanggung jawab non teknik (Administrasi Keuangan).

2. Ada pandangan dari bagian lain bahwa penyusunan cash budget adalah urusan Kepala Cabang dan Kepala Bagian Administrasi Keuangan.
3. Data penyusunan cash budget selalu terlambat diterima oleh Bagian Administrasi Keuangan dan kadang-kadang kurang bisa dipertanggung jawabkan.

Karena adanya hal-hal tersebut pada butir 1, 2, dan 3 di atas maka Kepala Bagian Administrasi Keuangan untuk mudahnya telah menyusun cash budget tanpa mengikut sertakan bagian-bagian lain.

Contoh bentuk cash budget dalam triwulan selama satu tahun anggaran dapat dilihat pada halaman 62 berikut ini.

3.4. Pelaksanaan realisasi cash budget.

Cash budget perusahaan yang terdiri dua bagian yaitu :

1. bagian penerimaan.
2. bagian pengeluaran.

Perinciannya dapat dilihat pada contoh cash budget.

PT BARATA METALWORKS & ENGINEERING : ANGGARAN PENERIMAAN
& PENGELUARAN KAS TAHUN 1980 - CASH BUDGET

							Dalam Ribuan
no. !	uraian	! Triwulan I	! Triwulan II	! Triwulan III	! Triwulan IV	! Jumlah	
I.!	PENERIMAAN :						
1.!	Piutang Dagang	24.000	36.000	24.000	12.000	96.000	
2.!	Uang Muka	3.756	3.756	3.756	3.732	15.000	
3.!	Penerimaan Pajak	225	225	225	225	900	
4.!	Kredit bank	-	-	-	-	-	
5.!	Penerimaan lain-lain	-	-	-	-	-	
	Jumlah I	27.981	39.981	27.981	15.957	111.900	
II.!	PENGELUARAN :						
1.!	Pembelian bahan : Lokal Import	5.700	5.688	5.700	5.710	22.798	
2.!	Upah Langsung	7.983	7.983	7.983	7.983	31.932	
3.!	Biaya Langsung lainnya	2.160	2.160	2.160	2.160	8.640	
4.!	Biaya Mesin	1.260	1.260	1.260	1.260	5.040	
5.!	Overhead Fabrik	5.202	5.202	5.202	5.202	20.808	
6.!	Overhead Kantor	4.083	4.083	4.083	4.083	16.332	
7.!	Pajak-pajak : Ppn	508	508	508	510	2.034	
	! MPO Pungut	300	300	300	300	1.200	
	! MPS	-	-	-	-	-	
	! Ppd	516	516	516	516	2.064	
	! Ipeda	-	-	-	-	-	
8.!	Pembayaran Bunga	12.861	12.861	12.861	12.861	51.444	
9.!	Pembayaran Hutang Dagang	-	-	-	-	-	
10.!	Pembayaran lain-lain	-	-	-	-	-	
	Jumlah II	40.573	40.561	40.573	40.585	162.292	
III.!	SELISIH KAS :	(12.592)	(580)	(12.592)	(24.628)	(50.392)	
IV.!	PENGGUNAAN SELISIH KAS :						
1.!	rehabilitasi Harta Tetap	1.500	500	1.500	-	3.500	
2.!	Pembelian Harta Tetap	-	-	-	-	-	
	Jumlah IV	1.500	500	1.500	-	3.500	
V.!	KAS/BANK :						
1.!	Sisa Awal	1.590	998	2.418	826	1.590	
2.!	Sisa Akhir	998	2.418	826	198	198	
VI.!	KREDIT INVESTASI :						
1.!	Sisa Awal	390.860	390.860	390.860	390.860	390.860	
2.!	Sisa Akhir	390.860	390.860	390.860	390.860	390.860	
VII.!	DROPPING :						
1.!	Dari Kantor Pusat	13.500	2.500	12.500	24.000	52.500	
2.!	Ke Kantor Pusat	-	-	-	-	-	

Sumber : Intern Perusahaan.

Dalam penerimaan uang muka harus jelas uang muka itu kapan diterimanya, berdasarkan pada saat kontrak kerja ditanda tangani atautkah berdasarkan pisik pekerjaan yang dilaksanakan; misalkan uang muka baru diterima apabila pisik pekerjaan yang dilaksanakan sudah mencapai 50%. Demikian pula penerimaan piutang harus jelas kapan pekerjaan selesai 100% dan harus dibuatkan surat berita acara penerimaan barang.

PT BARATA METALWORKS & ENGINEERING
 PERHITUNGAN ANGGARAN PENERIMAAN & PENGELUARAN KAS TAHUN
 1980 - CASH BUDGET

1. Penerimaan (dalam ribuan).

Angka-angka penerimaan terdiri dari :

- a. Piutang dagang.
- b. Uang muka.
- c. Penerimaan pajak.
- d. Kredit eksploitasi.
- e. Penerimaan lain-lain.

Yang cara perhitungannya ditentukan sebagai berikut :

1. Piutang dagang ex tahun lalu dan sebelumnya diperkirakan 80% dari posisi piutang awal tahun anggaran.

$$= 80\% \times \text{Rp.}120.000,-- \dots\dots\dots = \text{Rp.}96.000,--$$

2. Penerimaan dari order-order ex tahun lalu dan sebelumnya yang selesai dalam tahun anggaran :

$$\text{Piutang dagang} = \dots\% \times \dots = \underline{\text{Rp. } \dots} \text{ Rp. } \dots$$

3. Penerimaan dari order-order tahun lalu dan sebelumnya dan selesai setelah tahun anggaran :

4. Penerimaan dari order-order yang diterima dan selesai dalam tahun anggaran:

$$\text{Uang muka} : 50\% \times \text{Rp. } 19.600 = \text{Rp. } 9.800$$

$$\text{Piutang dagang} : \dots\% \times \text{Rp. } \dots = \underline{\text{Rp. } -} \text{ Rp. } 9.800$$

5. Penerimaan dari order-order yang diterima tahun anggaran dan selesai sesudah tahun anggaran :

$$\text{Uang muka} : 40\% \times \text{Rp. } 13.000 = \underline{\text{Rp. } 5.200} \text{ Rp. } 5.200$$

$$\text{Rp. } 15.000$$

6. Penerimaan pajak terdiri dari :

$$\frac{\text{Pajak Penjualan}}{22\% \times \text{jml penerimaan}} \text{ Rp. } 500$$

$$1\% \times \text{jml penerimaan (khusus Rd)} \text{ Rp. } -$$

$$\frac{\text{MPO Pungut}}{2\% \times \text{jml penerimaan}} \text{ Rp. } 400$$

$$\underline{\hspace{10em}} \text{ Rp. } 900$$

7. Penerimaan kredit eksploitasi Rp. --

8. Penerimaan lain-lain terdiri dari :

- Pencairan Bank Garansi : Rp. --
- Bunga/jasa giro : Rp. --
- Sewa : Rp. --
- Transitoria : Rp. --
- Dan lain-lain : Rp. --

 Rp. --

Jumlah penerimaan Rp. 111.900,--

Rekapitulasi penerimaan :

- Piutang dagang Rp. 96.000,-
- Uang muka Rp. 15.000,-
- Penerimaan pajak Rp. 900,-
- Kredit eksploitasi ... Rp. --
- Penerimaan lain-lain Rp. --

 Rp. 111.900,--

 Jumlah penerimaan Rp. 111.900,--

 =====
2. Pengeluaran biaya eksploitasi

- 1. Pembelian bahan Rp. 22.798,--
- 2. Upah langsung :
 - a. Upah (tidak termasuk PPD) Rp. 18.864
 - b. Kesejahteraan pegawai Rp. 13.068

 Rp. 31.932,--
- 3. Biaya langsung lainnya Rp. 8.640,--

4. Biaya mesin.

Terdiri atas semua biaya dalam kelompok biaya mesin/equipment kecuali penghapusan mesin, bunga investasi dan amortisasi

mesin Rp. 5.040,--

5. Overhead pabrik/lapangan terdiri atas sebagian dari biaya :

- Pegawai
- Kesejahteraan pegawai
- Gedung/rumah instansi
- Mesin/equipment
- Aneka warna
- Kendaraan bermotor

Yang berhubungan dengan Bagian Produksi/Pabrik dan tidak termasuk :

- Pajak Pendapatan
 - Penghapusan gedung
 - Amortisasi gedung
 - Penghapusan mesin
 - Amortisasi mesin
 - Penghapusan kendaraan
- Rp. 20.808,--

6. Overhead kantor (biaya administrasi/umum dan biaya-biaya) :

- Pegawai
- Kesejahteraan pegawai
- Gedung/rumah instansi
- Aneka warna
- Kendaraan bermotor

Ban seluruh dari biaya :

- Management budget & modal
- Penjualan

Yang berhubungan dengan biaya-biaya :

- Dewan Komisaris
- Direksi
- Departemen Marketing
- Departemen Teknik
- Departemen Personalia/Umum
- Departemen Keuangan
- BIP
- Divisi KBS
- Divisi M & C
- Bagian Adm./Umum)
- Bagian penjualan) di Cabang

Dan tidak termasuk :

- Pajak Pendapatan
- Penghapusan gedung
- Amortisasi gedung
- Penghapusan inventaris
- Penghapusan kendaraan bermotor
- Pajak Daerah
- Bunga eksploitasi Rp.16.332,-

7. Pajak-pajak :

- MPO pungut = 2% x jumlah penerimaan Rp. 1.200,-
- MPO bayar = 2% x jumlah penerimaan Rp. -
- MPS bayar = $\frac{1}{2}\%$ x jumlah penerimaan Rp. -
- PPn = $1-2\frac{1}{2}\%$ x jml. penerimaan Rp. 2.034,-
- PPd = Sesuai dengan rencana
anggaran biaya Rp. 2.064,-
- Ipeda = Sesuai dengan rencana
anggaran biaya Rp. -

8. Perhitungan pembayaran bunga :

- Kredit eksploitasi :
Bunga kredit eksploitasi setahun Rp. 4.536,-
- Kredit investasi :
Bunga kredit investasi setahun Rp.46.908,-

Triwulan I :

Kredit eksploitasi Rp. 1.134,-

Kredit investasi = 3% x

Rp.390.860 Rp. 11.727,-

Jumlah Triwulan I Rp. 12.861,-

Triwulan II :

Kredit eksploitasi Rp. 1.134,-

Kredit investasi = 3% x

Rp.390.860 Rp. 11.727,-

Jumlah Triwulan II Rp. 12.861,-

Triwulan III :

Kredit eksploitasi Rp. 1.134,-

Kredit investasi = 3% x

Rp.390.860 Rp. 11.727,-

Jumlah Triwulan III Rp. 12.861,-

Triwulan IV :

Kredit eksploitasi Rp. 1.134,-

Kredit investasi = 3% x

Rp.390.860 Rp. 11.727,-Jumlah Triwulan IV Rp. 12.861,-

Rp. 51.444,-

9. Pembayaran hutang dagang ex
tahun lalu dan sebelumnya

10. Pembayaran lain-lain terdiri dari :

- Bank Garansi	Rp.	-
- Transitoria	Rp.	-
- Sewa	Rp.	-
- Dan lain-lain	Rp.	-

Rekapitulasi pengeluaran :

1. Pembelian bahan	Rp. 22.798,-
2. Upah langsung	Rp. 31.932,-
3. Biaya langsung lainnya	8.640,-
4. Biaya mesin	Rp. 5.040,-
5. Overhead pabrik/ la - pangan	Rp. 20.808,-
6. Overhead kantor	Rp. 16.332,-
7. Pajak-pajak	Rp. 5.298,-
8. Pembayaran bunga	Rp. 51.444,-
9. Pembayaran hutang da gang	Rp. -
10. Pembayaran lain-lain	Rp. -

Jumlah pengeluaran

j. Selisih kas.

Jumlah penerimaan eksploitasi

Jumlah pengeluaran eksploitasi

Selisih kas (Rp. 50.392,-)

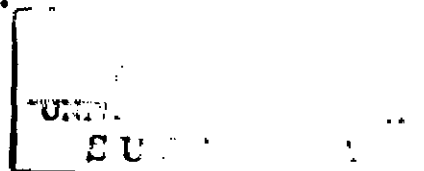
4. <u>Kas/Bank.</u>	
- Awal	Rp.1.590,-
- Akhir	<u>Rp. -</u>
	Rp. 1.590,--
5. Dropping dari kantor Pusat	<u>Rp.52.500,--</u>
Jumlah 3 s/d 5	Rp. 3.698,--
6. Dropping ke Kantor Pusat	<u>Rp. -</u>
Selisih	Rp. 3.698,--
	=====
7. Jumlah tersebut digunakan untuk :	
- Rehabilitasi	Rp.3.500,--
- Investasi	Rp. -
- Saldo kas	<u>Rp. 198,--</u>
	Rp. 3.698,--
	=====

Penerimaan dropping uang dari Kantor Pusat (Subsidi Kantor Pusat) baru dapat diterima apabila Cabang sudah menyusun rencana kebutuhan dana.

Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas Surabaya baru akan menerima dropping dari Cabang lain apabila Cabang lain tersebut sudah menganggarkan di dalam cash budget-nya.

Segitu pula yang dialami oleh Cabang-Cabang lainnya.

Contoh : Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas akan menerima dropping uang Rp.5.000.000,-- (lima juta rupiah) dari Cabang Road Roller.



Maka pada rencana pengeluaran cash budget Cabang Road Roller harus dimasukkan Rp.5.000.000,--(lima juta rupiah) juga.

Jadi apabila Cabang Road Roller tidak menganggarkan dropping ke Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas Rp.5.000.000,-- (lima juta rupiah) maka Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas tidak akan menerima sejumlah itu juga.

Jadi pengeluaran uang tanpa ada anggaran tidak dapat dilaksanakan, dan pengeluaran uang ini harus maksimum sebesar anggarannya dengan mutu pekerjaan yang sesuai dengan yang diharapkan.

Suatu contoh : pembelian material atau bahan-bahan baku. Pertama-tama dibuatkan bon pembelian material yang dibuat oleh Bagian Produksi.

Dengan bon pembelian dibuatkan surat perintah dinas pembelian yang dibuat oleh Bagian Komersial Teknik dan harus disetujui oleh Kepala Cabang. Kepala Cabang dapat menyetujui pembelian tersebut asal saja sudah ada anggarannya secara terperinci mengenai volume dan nilai rupiahnya.

Meskipun demikian Kepala Cabang masih minta pertimbangan Kepala Bagian Administrasi Keuangan yang bertanggung jawab sebagai pelaksana realisasi cash budget.

Meskipun demikian masih juga terdapat pengeluaran uang tanpa suatu anggaran karena adanya kebutuhan yang mendadak yang tidak dapat ditunda lagi.

Dalam hal ini kebijaksanaan dan persetujuannya harus dari pimpinan atau Kepala Cabang.

Hal yang semacam sering terjadi, misalkan pengeluaran - pengeluaran untuk kebutuhan pemeliharaan yang berhubungan dengan kebutuhan pimpinan, Direksi yang sebetulnya dapat ditunda, karena atasannya, tanpa melihat anggaran Kepala Cabang langsung mengeluarkannya.

Seperti sudah dikatakan pada paragraf yang terdahulu bahwa cash budget disusun secara tahunan, triwulanan dan terakhir secara bulanan di mana akhir bulan dibandingkan dengan realisasinya.

Apabila pada akhir bulan terdapat sisa kas yang terlalu besar, Bagian Administrasi Keuangan diwajibkan untuk menyetorkan uang tersebut ke Kantor Pusat.

Angka-angka kenyataan yang akan diperbandingkan dengan anggaran kas nya diperoleh dari angka pembukuan. Dari hasil proses ini Kepala Bagian Administrasi Keuangan melaporkan kepada Kepala Cabang hanya pos-pos yang melampaui anggarannya secara material dengan tujuan untuk mempercepat pembacanya tentang hal-hal yang memerlukan perhatian. Dengan laporan tersebut, Kepala Cabang akan dapat meminta pertanggung jawaban pada para pelaksana jika terjadi

penyimpangan-penyimpangan.

Apabila terjadi anggaran untuk investasi yang diajukan oleh Kepala Cabang kepada Direksi, maka Direksi meminta agar supaya investasi yang diperlukan harus disertai dengan penjelasan kepentingannya, dan untung ruginya.

Pengajuan dan penjelasan ini oleh Kepala Cabang dibicarakan bersama dengan Kepala Bagian Administrasi Keuangan.

Dalam pembahasan tersebut Kepala Bagian Administrasi Keuangan akan meninjau terutama dari segi pembiayaannya.

4. Penilaian Cash Budget Sebagai Alat Control Terhadap Posisi Likwiditas Perusahaan.

PT Barata Metalworks & Engineering Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas di mana sebagian besar kegiatan operasinya bersifat Job Order maka disadari bahwa masalah financing merupakan suatu masalah yang sulit. Oleh karena itu dalam setiap tindakan yang berhubungan dengan penerimaan dan pengeluaran uang harus direncanakan dengan hati-hati dan seefisien mungkin.

Hal ini tercermin dalam anggaran kas (cash budget).

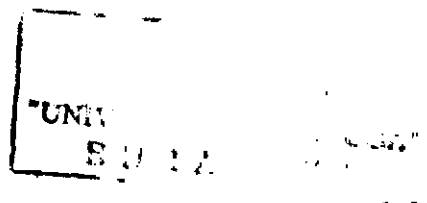
Peranan cash budget sebagai pedoman kerja pada perusahaan dianggap sangat penting dan mutlak perlu, karena cash budget mencerminkan suatu financial planning yang mencakup tiga fungsi pokok dari management yaitu :

1. Planning.
2. Koordinasi.
3. Kontrol.

akan tetapi karena kekurangannya pengetahuan terhadap masalah financial management oleh Kepala Bagian- Kepala Bagian lain, maka penyusunannya dilakukan oleh Bagian Administrasi Keuangan.

Sebagai akibat penyusunan cash budget yang hanya disusun oleh Bagian Administrasi Keuangan adalah :

1. Bagian lain akan bersifat acuh tak acuh (masa bodoh).
2. Bagian lain tidak ikut merasa bertanggung jawab.
3. Semua tingkat management tidak diikuti sertakan dalam fungsi planning sehingga tidak dapat meningkatkan kerjasama antar bagian.
4. Mereka tidak sadar bagaimana ruang lingkup perusahaan secara keseluruhan, sehingga mereka tidak dapat menyesuaikan geraknya dalam total operation.
5. Cash budget disusun atas dasar rencana yang tidak lengkap, karena tiadanya koordinasi antar bagian-bagian, sehingga tidak merupakan perencanaan untuk alat pengukur terhadap pelaksanaannya.



Kecuali uraian di atas yang mengharuskan Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas untuk menyusun cash budget yang merupakan bagian yang penting dari Rencana Anggaran Pendapatan dan Biaya PT Barata, maka Pemerintah-pun juga telah menggariskan bahwa setiap Perusahaan Negara harus menyusun cash budget sebelum mulai menjalankan aktivitasnya.

Sesuai dengan Ketetapan Pemerintah, maka jangka waktu anggaran untuk perusahaan ditetapkan sesuai dengan masa pembukuan dan dalam penyesuaiannya dibuat secara tahunan, triwulan dan bulanan.

Untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan di dalam perubahan-perubahan uang tunai yang begitu cepat, maka setiap akhir bulan kepada Pimpinan atau Direksi dibuat laporan realisasi cash budget oleh Kepala Bagian Administrasi Keuangan.

Laporan ini sudah ditentukan jadwal waktunya tetapi sering terlambat diterimanya.

Kepala Bagian Administrasi Keuangan berkewajiban melakukan pengawasan atas jalannya cash budget yang bertindak atas nama Kepala Cabang.

Seharusnya setiap Kepala Bagian yang ada dalam perusahaan ikut pula menjaga agar supaya semua kegiatan keuangan yang berhubungan dengan bagiannya sesuai dengan anggaran.

Memacetan dalam rencana penerimaan membawa akibat kemacetan pada rencana pengeluaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dalam praktek pelaksanaan yang sebenarnya senantiasa menyimpang dari anggaran, disebabkan tidak saja karena kondisi perekonomian yang tidak stabil, inflasi dan sifat produksi adalah Job Order, sehingga rencana penerimaan tidak terpenuhi yang berakibat kegiatan kegiatan lainnya terganggu.

Pelanjutnya diberikan sekedar analisa secara praktis mengenai realisasi cash budget dengan diambilkan contoh realisasi pada tengah tahunan 1980 dan dapat dilihat pada Lampiran 1.

Jikalau ditelusuri keadaan setiap bulannya selama setengah tahun 1980, maka apabila dibandingkan realisasi cash in flow dan realisasi cash outflow tiap bulan akan selalu terjadi defisit karena penjualan sebagian diterima di Kantor Pusat.

Cash inflow di sini adalah tidak termasuk penerimaan uang dari dropping Kantor Pusat, sedangkan cash outflow nya adalah tidak termasuk penyeteroran uang ke Kantor Pusat (lihat Lampiran 2).

Defisit yang sangat menyolok terjadi pada bulan Maret sebesar Rp.4.973.325,-- dan bulan Mei Rp.5.141.850,-- bulan Juni sebesar Rp.6.982.599,50 karena tagihan-tagihan bulan tersebut tidak terealisasi.

Pada bulan Januari 1980 realisasi cash inflow mengalami penurunan Rp.4.057.725,50 dari anggaran cash inflownya. Jumlah ini sebanding dengan penurunan realisasi cash outflow Rp.4.445.590,50 dari anggarannya karena adanya tertundanya tagihan sebesar Rp.3.591.835,—

Bulan Pebruari realisasi cash inflow ada kenaikan Rp.628.183,50 atau 5,65% dari anggarannya meskipun ada penundaan piutang Rp.3.012.150,— karena hal ini ada penambahan bantuan dari Kantor Pusat dan Cabang lainnya sebesar Rp.3.545.000,— atau 54% dari anggarannya dan sebanding dengan penundaan piutang tersebut.

Di dalam realisasi cash outflownya ada kenaikan Rp.921.418,15 atau 9,10% dari yang dianggarkan karena pada bulan tersebut ada investasi pada kendaraan sebesar Rp.575.000,—

Kalau diamati selama setengah tahunan pertama 1980,realisasi cash inflow selalu lebih kecil bila dibandingkan dengan anggarannya yang sangat menyolok sekali ialah pada bulan Juni sebesar Rp.9.659.990,50 atau 50,60% dari anggarannya karena tidak adanya penerimaan piutang sama sekali, padahal dianggarkan Rp.7.500.000,— tetapi dalam hal ini sebanding dengan realisasi cash outflow ialah kelebihan Rp.9.076.855,50 atau 53,52% dari anggarannya.

Penyusunan anggaran dan realisasi cash budget ini setiap bulannya ada kelemahannya di antaranya cara meramalkan mengenai tagihan-tagihan yang diterima karena adanya suatu hal yang belum dipikirkan, kerusakan-kerusakan produksi sehingga memperlambat penjualannya, mengingat Cabang Pusat pembuatan mesin Perkakas masih baru dan man powernya belum berpengalaman.

Apabila ditinjau dari segi rencana dan realisasi cash in flow dibandingkan dengan rencana dan realisasi cash out-flow, selisihnya selama setengah tahunan pertama 1980 akan selalu sebanding.

Hal ini membuktikan bahwa peramal cash budget tersebut telah berpengalaman lagi pula dengan sarana yang ada sekarang ini menunjukkan kemaksimalan aktivitas Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas di dalam hal merealisasi cash inflownya. Dropping dari Kantor Pusat dalam hal ini adalah perlu sekali dan sangat diharapkan karena adanya dropping dari Kantor Pusat merupakan salah satu usaha untuk peningkatan likwiditas.

Balau melihat pos demi pos dari bagian penerimaan dan pengeluaran cash budget, ada kelihatan pos dropping dari Kantor Pusat pada bagian penerimaan dan dropping ke Kantor Pusat pada bagian pengeluaran.

Hal ini setiap bulannya dilaksanakan kecuali betul-betul pada Cabang bersangkutan tidak ada penerimaan sama sekali.

Di sini membuktikan bahwa pengelolaan keuangan dilakukan secara sentralisasi di Kantor Pusat. Transaksi tersebut dilaksanakan dengan jalan hubungan rekening koran dimana setiap akhir bulan dapat diketahui berapa saldo utang maupun saldo piutang antara Cabang dengan Kantor Pusat dan untuk mengetahui sejauh mana kegiatan-kegiatan Cabang setiap bulannya. Jadi yang dimaksud bantuan modal kerja dari Kantor Pusat hanyalah sejumlah selisih antara dropping dari Kantor Pusat dan penyetoran Cabang ke Kantor Pusat (lihat lampiran 2).

Berdasarkan perhitungan berikut ini, maka besar defisit selama setengah tahunan pertama tahun 1980, adalah sebagai berikut :

No.!	Bulan	Defisit	!Dropping dari ! Kantor Pusat ! !dikurangi pe- ! !nyetoran Ca - ! !bang (modal ! ! kerja) !	Selisih
1.!	Januari	278.400,-!	937.500,-!	695.100,-
2.!	Pebruari	2.766.850,-!	3.363.350,-!	596.500,-
3.!	Maret	4.973.325,-!	5.293.800,-!	320.475,-
4.!	April	2.573.138,-!	3.113.413,-!	540.275,-
5.!	Mei	5.141.850,-!	6.023.250,-!	881.400,-
6.!	Juni	6.982.400,-!	7.750.000,-!	766.600,-
! Total		! 22.715.963,-!	! 26.481.313,-!	! 3.800.350,-

dilihat dari perhitungan di atas maka bantuan dari Kantor Pusat yang dianggarkan setiap bulan hanyalah untuk menutup defisit yang terjadi setiap bulannya, sehingga saldo maksimum Rp.2.500.000,-- yang ditentukan oleh Direksi tidak tercapai.

Andaikata semua penerimaan uang tunai dari hasil penjualan melalui Cabang, tanpa campur tangan Kantor Pusat maka penerimaan hasil penjualan tahun 1980 adalah

.....	Rp.180.766.377,98
Realisasi pengeluaran cash budget tahun 1980	Rp.141.832.887,98
Penerimaan bersih kas tahun 1980 ...	Rp. 38.933.490,--
Surplus rata-rata tiap bulan	<u>Rp. 38.933.490,--</u> 12
	= Rp. 3.244.457,50

Dengan perhitungan ini dapat dinyatakan bahwa tidak adanya campur tangan Kantor Pusat mengenai penerimaan tagihan, maka keadaan/kondisi keuangan Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas lebih baik. Karena surplus rata-rata tiap bulan lebih besar dari saldo kas maksimum Rp.2.500.000,-- dan cash budget pada Cabang tersebut benar-benar menggambarkan aktivitas keuangan yang berhubungan dengan semua kegiatan operasional perusahaan.

Selanjutnya untuk mengetahui posisi keuangan perusahaan yang lebih jelas di sini akan dijelaskan perbandingan antara dua neraca yaitu neraca 31 Desember 1979 dan Neraca 31 Desember 1980 yang dapat dilihat pada halaman 83 berikut ini.

Daftar sumber dan pemakaian dana.

Sumber dana.

1. Kenaikan passiva.

Pajak penjualan	Rp.	12.558,64
Pajak pendapatan	Rp.	497.585,05
Hutang lain-lain	Rp.	1.171.000,--
Biaya yang masih harus dibayar tahun lalu	Rp.	34.232,50
biaya yang masih harus dibayar tahun berjalan	Rp.	53.145,--
Rugi-Laba tahun berjalan	Rp.	77.403.746,63

2. Penurunan aktiva.

Kas/Bank	Rp.	827.125,--
Panjar keperluan lain	Rp.	168.894,50
Barang jadi/setengah jadi	Rp.	35.586.073,50
Persediaan barang baku	Rp.	2.021.702,90
<hr/>		
Jumlah sumber dana	Rp.	117.776.063,12

PERENCANAAN NERACA
PT. BARATA

Aktiva

Uraian	Neraca	Neraca	Kenaikan	Uraian	Neraca	Neraca	Kenaikan
	31 Desember 1979	31 Desember 1978	(Penurunan)		31 Desember 1979	31 Desember 1980	(Penurunan)
	Rp.	Rp.	Rp.		Rp.	Rp.	Rp.
Kcs/Bank	972.650,—	145.525,—	(827.125,—)	Hutang dagang	-	-	-
Piutang dagang	25.965.592,91	33.121.737,36	7.156.144,45	Hutang pajak :			
Piutang pajak	-	661.602,06	661.602,06	- Pajak penjualan	64.899,83	77.458,47	12.558,64
				- IPO pungut	41.405,87	10.114,—	(31.291,87)
				- Pajak pendapatan	1.125.995,09	1.623.580,14	497.585,05
					1.232.300,79	1.711.152,61	478.851,82
<u>Piutang lain-lain :</u>				Hutang lain-lain	-	1.171.000,—	1.171.000,—
- Panjar perjalanan dinas	1.133.300,—	1.183.900,—	50.600,—	Penerimaan uang jaminan	1.709.270,—	249.500,—	(1.459.770,—)
- Panjar pembelian	740.000,—	1.500.000,—	760.000,—	Transitoris & antisipasi :			
- Panjar keperluan lain-lain	183.094,50	14.200,—	(168.894,50)	Biaya y.m.h. dibayar tahun			
- Panjar pegawai	214.250,—	222.957,—	8.707,—	lalu	-	34.232,50	34.232,50
- Uang muka kepada leveransir	-	1.000.000,—	1.000.000,—	Biaya y.m.h. dibayar tahun			
- Uang muka pemborong	-	3.000.000,—	3.000.000,—	berjalan	1.480,—	54.625,—	53.145,—
	2.280.644,50	6.921.057,—	4.640.412,50		1.480,—	88.857,50	87.377,50
Transitoris & antisipasi :							
- Biaya dibayar dimuka	=	3.577.083,34	3.577.083,34	Hubungan RK rutin dengan			
- Hasil y.m.h. dibayar	-	-	-	Kantor Pusat	340.240.247,68	252.431.832,68	(87.808.415,—)
	-	3.577.083,34	3.577.083,34				
Barang jadi/setengah jadi	35.586.073,50	-	(35.586.073,50)	Kredit investasi	302.387.056,36	302.387.056,36	-
Persediaan bahan baku/pembantu	17.073.917,25	15.051.214,35	(2.021.702,90)	Tunggakan bunga	68.629.710,54	68.629.710,54	-
Aktiva tetap	549.647.299,68	561.919.749,68	12.272.450,—	Rugi-Laba tahun berjalan	(82.673.887,53)	(5.270.140,50)	77.403.746,63
T o t a l	631.526.177,84	621.398.968,79	(10.127.209,05)	T o t a l	631.526.177,84	621.398.968,79	(10.127.209,05)

Sumber : PT Barata Metalworks & Engineering Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas (Puspem).

Pemakaian dana.

1. Penurunan passiva.

MPO	Rp.	31.291,87
Uang jaminan	Rp.	1.459.770,--
d.K. Kantor Pusat	Rp.	87.808.415,--

2. Kenaikan aktiva.

Piutang dagang	Rp.	7.156.144,43
Piutang pajak	Rp.	661.502,06
Panjar perjalanan dinas	Rp.	50.600,--
Panjar pembelian	Rp.	760.000,--
Panjar pegawai	Rp.	8.707,--
Uang muka kepada leveransir ..	Rp.	1.000.000,--
Uang muka pemborong	Rp.	3.000.000,--
biaya dibayar di muka	Rp.	3.577.083,34
Aktiva tetap	Rp.	<u>12.272.450,--</u>
Jumlah pemakaian dana	Rp.	117.776.033,72

Melihat daftar sumber dan pemakaian dana ternyata sumber dana yang sangat menyolok adalah kenaikan passiva hutang lain-lain Rp.1.171.000,-- karena asuransi karyawan yang sudah pensiun belum dibayarkan.

Mengenai hutang dagang pada laporan ini sampai sekarang tidak ada karena pembelian material/bahan selalu tunai mengingat pengadaan material/bahan relatif kecil sesuai sifat pesannya adalah Job Order,

kenaikan pasiva Rugi-Laba tahunan berjalan Rp.77.403.146,63 karena adanya penurunan aktiva barang jadi/setengah jadi Rp.35.586.074,50 yang semula digunakan sebagai percobaan (trial run) mesin yang baru dibeli (masa proyek), hasil trial run ini dijual ke Cabang - Cabang di mana penerimaan pembayaran melalui transaksi - transaksi hubungan rekening koran dengan Kantor Pusat yang merupakan angsuran pinjaman Cabang Pusat Pembuat Mesin Perkakas. Karena hal tersebut di atas menimbulkan pemakaian dana mengenai penurunan passiva RK Kantor Pusat Rp.87.808.412,--

Pemakaian dana dalam kenaikan aktiva piutang dagang Rp.7.156.144,45 karena adanya sebagian penurunan aktiva barang jadi/setengah jadi.

Sebagai kelengkapan penilaian cash budget ini akan dibandingkan antara aktiva lancar dan passiva lancar.

Adanya perbandingan antara aktiva lancar dan passiva lancar menimbulkan adanya ratio-ratio perusahaan yaitu Current Ratio dan Acid Test Ratio.

Selanjutnya ratio-ratio tersebut digunakan untuk mengukur tingkat likwiditas perusahaan.

Aktiva lancar dan passiva lancar perusahaan dua tahun berturut-turut seperti terlintas di halaman 86 berikut ini.

Uraian	! Tahun 1979	! Tahun 1980
1. <u>Aktiva lancar :</u>	! Rp.	! Rp.
- Kas/bank	! .972.650,--	! 145.525,--
- Piutang dagang	! 25.965.592,91	! 33.121.737,36
- Piutang pajak	! -	! 661.602,06
- Piutang lain-lain	! 2.280.644,50	! 6.921.057,--
- Biaya dibayar di muka	! -	! 3.577.083,34
- Barang jadi	! 35.586.073,50	! -
- Persediaan bahan	! 17.073.917,25	! 15.052.214,35
<u>T o t a l</u>	! 81.873.917,25	! 59.479.219,11

Uraian	! Tahun 1979	! Tahun 1980
2. <u>Passiva lancar :</u>	! Rp.	! Rp.
- Hutang dagang	! -	! -
- Hutang pajak	! 1.232.300,79	! 1.711.152,61
- Hutang lain-lain	! -	! 1.171.000,--
- Penerimaan uang jaminan	! 1.709.270,--	! 249.500,--
- Biaya y.m.a. dibayar tahun berjalan	! 1.480,--	! 54.625,--
- Labungan ATK kantor rusak	! 340.240.247,68	! 252.431.832,68
<u>T o t a l</u>	! 343.183.298,47	! 255.618.110,29

Kalau aktiva lancar dan passiva lancar diatas diperha -
tikan maka passiva lancar jauh lebih besar dari aktiva
lancar yang berarti bahwa likwiditas dalam keadaan ti-
dak baik.

Aktiva lancar tahun 1979 hanya Rp.81.878.878,16 sedang-
kan passiva lancar Rp.343.183.298,47 sehingga Current
Ratio dan Acid Test Ratio sangat rendah yaitu :

$$\text{Tahun 1979 : Current Ratio : } \frac{81.878.878,16}{343.183.298,47} = \frac{1}{4,2}$$

$$\text{Acid Test Ratio : } \frac{29.218.887,41}{343.183.298,47} = \frac{1}{11,7}$$

Untuk tahun 1980 passiva lancar masih tetap jauh lebih
besar dari aktiva lancarnya yaitu passiva lancar
Rp.255.618.110,29 aktiva lancarnya hanya
Rp.59.479.219,11

$$\text{Tahun 1980 : Current ratio : } \frac{59.479.219,11}{255.618.110,29} = \frac{1}{4,3}$$

$$\text{Acid Test Ratio: } \frac{44.427.004,76}{255.618.110,29} = \frac{1}{5,8}$$

Apabila ratio-ratio likwiditas tahun 1979 dibandingkan
dengan ratio-ratio likwiditas tahun 1980, maka pada
tahun 1980 terjadi sedikit kenaikan likwiditas, hal ini
terlihat pada kenaikan Acid Test Ratio, tetapi kenaikan
tersebut tidak berarti. Kenaikan ini disebabkan adanya
persediaan barang jadi Rp.35.586.073,50 habis dijual.

saldo kas tahun 1980 ada Rp.145.525,-- adalah sangat kecil bila dibandingkan dengan hutang lancar

Rp.255.618.110,29

kebutuhan gaji dan kebutuhan rutin Rp.10.511.232,50 maka dari itu kebutuhan kas untuk tahun 1980 adalah

Rp.255.618.110,29 + Rp.10.511.232,50 = Rp.266.129.342,79

sedangkan yang tersedia hanya sebanyak Rp.145.525,-- sehingga kurang sebanyak Rp.265.983.817,79

kekurangan yang ini sebagian dapat dipenuhi dengan jalan :

- Penerimaan piutang Rp. 33.121.737,36
- Penerimaan piutang lain Rp. 6.921.057,--
- Rp. 40.042.794,36

Misalkan saja, piutang tersebut dapat diterima pada waktunya, maka kekurangan kebutuhan kas masih sebanyak

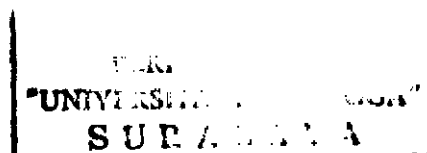
Rp.265.983.817,79 - Rp.40.042.794,36 = Rp.225.941.023,43

meskipun pada tahun 1980 ada peningkatan likwiditas tetapi keadaan likwiditas masih tetap buruk, karena pada

tahun 1980 kebutuhan modal kerja minimum sebesar

Rp.225.941.023,43

keadaan keburukan likwiditas tahun 1980 terbukti karena ada kekurangan modal kerja, dan kesalahan dalam pembelanjaan yang dilakukan, misalkan adanya banyak bahan baku yang dibeli, banyaknya piutang-piutangnya yang diberikan.



BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Pada bab terakhir ini penulis akan mengemukakan kesimpulan atas pembahasan dari bab-bab yang terdahulu dan sekaligus akan mencoba untuk memberikan saran yang mungkin dapat berguna bagi perusahaan PT Barata Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas, Surabaya.

Adapun kesimpulan tersebut antara lain ialah :

1. Periode cash budget pada perusahaan PT Barata Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas adalah tahunan dan diperinci lagi dalam triwulanan dan bulanan, supaya peramalan lebih cermat. Tetapi pada tengah tahunan pertama 1980, defisit agak menyolok yaitu pada bulan Maret : Rp.4.973.325,-- Mei Rp.5.141.850,-- dan Juni Rp.6.982.400,-- hal ini disebabkan karena tagihan-tagihan pada bulan-bulan yang bersangkutan tidak dapat diterima.
2. Teknik-teknik penyusunan cash budget sudah cukup baik, terperinci pos demi pos tetapi penyusunannya hanya dilaksanakan oleh Bagian Administrasi Keuangan sehingga bagian lain tidak ikut bertanggung jawab dan akan memberikan suatu kesan bahwa mereka seolah-olah dicontrol oleh cash budget tersebut.

3. Realisasi biaya pegawai pada cash budget belum termasuk gaji Kepala Bagian keatas, sebab gaji mereka dibayarkan di Kantor Pusat via rekening bank.
4. Pos dropping dari Kantor Pusat dibandingkan dengan dropping ke Kantor Pusat selisihnya adalah untuk menutupi defisit kas yang terjadi.

Tetapi sayangnya, dropping dari Kantor Pusat ini sebagai bantuan modal kerja terhadap Cabang kenyataannya tidak seperti yang diharapkan Cabang, karena dropping tersebut tidak dapat mencapai sebesar saldo kas maksimum Rp.2.500.000,---

5. Penerimaan piutang tidak mencerminkan hasil penjualan yang sebenarnya, karena sebagai penerimaan piutang diterima oleh Kantor Pusat yang pembukuannya hanya merupakan transaksi hubungan rekening koran antar Cabang dengan Kantor Pusat.

Sedangkan pada bagian pengeluaran disajikan semua biaya yang mendukung semua aktivitas perusahaan, sehingga apabila dibandingkan antara cash inflow dengan realisasi cash outflow akan selalu terjadi defisit. Apabila Cabang kesulitan keuangan maka mendapat dropping dari Kantor Pusat.

Tetapi kenyataannya jumlahnya jauh lebih kecil dari pada yang diharapkan. Hal ini merupakan salah satu sebab yang menyulitkan lik-

widitas Cabang dalam mengusahakan tersedianya dana untuk membelanjai perusahaan.

Andaikata Cabang diberi wewenang untuk mengelola keuangan sendiri maka kondisi keuangan tahun 1980 lebih baik, karena rata-rata tiap bulan dalam tahun 1980 surplus Rp.3.244.457,50 . Nilai ini adalah lebih besar daripada saldo kas maksimum Rp.2.500.000,-- yang telah ditentukan.

6. Piutang dagang pada tahun 1980 ada kenaikan menjadi Rp.33.121.737,36 tetapi sulit dilakukan penagihan karena penyerahan barang hasil produksi kurang memuaskan pemesan. Hal ini merupakan salah satu sebab yang menyulitkan peningkatan likwiditas perusahaan.
7. Dalam penyetoran dana Cabang ke Kantor Pusat sebesar Rp.87.808.415,-- sebagiannya yaitu sebesar Rp.35.586.073,50 adalah merupakan hasil penjualan barang jadi/setengah jadi/bekas overhaul trial run masa proyek yang mestinya sangat berguna untuk membantu kesukaran likwiditas, tetapi hasil tersebut langsung disetor ke Kantor Pusat.
8. Penyusunan cash budget di sini sudah bertitik tolak dari data sebagai hasil pengelolaan akuntansi. Maka daripada itu hasil analisa terhadap penyimpangan akan sangat berguna bagi pimpinan un-

tuk mengambil keputusan yang cepat dan tepat guna memperbaiki kesalahan pelaksanaan. Jika terjadi sebaliknya maka cash budgetnya yang harus direvisi sedemikian rupa sehingga tetap dapat dipergunakan sebagai alat control terhadap pelaksanaan berikutnya.

9. Selama satu tahun perusahaan dapat mengangsur hutangnya kepada Kantor Pusat sebesar Rp.87.808.415,- Apabila keadaan perusahaan sama dengan tahun 1980 seperti :

- a. Penjualan tetap Rp.180.766.377,98
b. Surplus rata-rata tiap bulan Rp.3.244.457,50

maka hutang-hutang yang terdiri dari :

- Kantor Pusat Rp.340.240.247,68
- Kredit investasi Rp.302.387.056,36
- Tunggakan bunga Rp. 68.629.710,54

T o t a l Rp.711.257.014,58

dapat dilunasi dalam : $\frac{\text{Rp.711.257.014,58}}{87.808.415}$

= 8 tahun.

Pinjaman-pinjaman lainnya relatif kecil tidak begitu berpengaruh terhadap likwiditas.

Penjualan tersebut di atas belum merupakan penjualan maksimum. Sebenarnya penjualan masih dapat ditingkatkan lagi yaitu mampu mengadakan jasa

Overhaul sebanyak 32 unit mesin-mesin dengan biaya kurang lebih Rp.8.000.000,— per unit, sehingga penjualan maksimum dapat dicapai

Rp.256.000.000,—

Dengan penjualan maksimum tersebut diperkirakan dapat mengangsur hutang kepada Kantor Pusat sebesar

$$\text{sar } \frac{256.000.000}{180.766.377,98} \times \text{Rp.87.808.415}$$

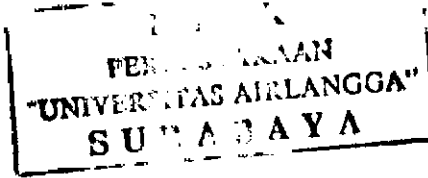
$$= \text{Rp.124.353.624,22}$$

Jadi paling cepat pelunasan hutang kepada Kantor Pusat selama :

$$\frac{711.257.014,58}{124.353.624,22} = 5,7 \text{ tahun.}$$

10. Pada saat sekarang ini penjualan maksimum belum dapat tercapai, karena Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas baru berdiri tahun 1978 sehingga tenaga-tenaga kerjanya masih baru dan belum berpengalaman, termasuk bagian pemasarannya atau bagian Komtek.

Lagipula penjualan mesin-mesin yang di overhaul sering dikembalikan karena hasilnya kurang memuaskan.



2. Saran

Karena terbatasnya pengelolaan dan kemampuan penulis, maka penulis hanya dapat memberikan saran yang sangat terbatas dan mudah-mudahan bermanfaat bagi perusahaan PT Barata Cabang Pusat Pembuatan Mesin Perkakas, saran tersebut antara lain, ialah :

1. Dalam menyusun cash budget hendaklah diikuti ser-takan bagian-bagian lain.

Demikian pula mengenai aliran cash harus dikenda-likan dan diarahkan oleh Kepala Bagian Adminis-trasi Keuangan dibantu bagian lain di mana mere-ka lebih tahu biaya-biaya untuk pekerjaan terse-but. Aktivitas dari bagian-bagian lain sangat perlu untuk mewujudkan tercapainya cash budget sebagai alat control terhadap posisi likwiditas. Bagian Administrasi Keuangan harus betul-betul aktif dalam hal penyediaan dan pengalokasian da-na untuk bagian-bagian lain misalnya, Bagian Kom-tek dan Bagian P.P.C. agar supaya operasinya men-jadi lancar.

Sebaliknya Bagian Komtek dan PPC harus lebih gi-at mengusahakan tercapainya anggaran penerimaan penjualan tunai dan piutang.

Disamping yang tersebut di atas tiap bagian da-lam membiayai operasinya hendaklah berdasarkan

saldo kas maksimum Rp.2.500.000,— per bulan.

2. Laporan saldo kas yang merupakan bagian laporan likwiditas lebih baik apabila dibuat secara mingguan saja karena kesempatan waktu di dalam mengadakan stock opname kas setiap harinya.
3. Agar supaya realisasi biaya pegawai merupakan realisasi yang sebenarnya, maka gaji Kepala Bagian keatas tidak usah dibayar di Kantor Pusat via rekening bank tetapi dipindahkan dibayar langsung oleh Cabang yang bersangkutan.
4. Untuk lebih menguatkan disiplin anggaran, alangkah baiknya jika antara Kepala Bagian-Kepala Bagian diadakan pertemuan-pertemuan berkala untuk memberikan pertanggung jawabnya atas pelaksanaan selama suatu periode tertentu.
Dengan adanya hal tersebut pimpinan (berdasarkan laporan perbandingan anggaran dan realisasi) menanyakan kepada bagian-bagian yang bersangkutan mengenai penyimpangan-penyimpangan yang timbul.
Disini merupakan suatu keuntungan dimana pertanggung jawaban jawab selain dibuat secara tertulis juga diadakan dialog secara lisan akan lebih efektif dan lebih memberikan kesan akan adanya pengawasan.
5. Di dalam melaksanakan pengeluaran kas, hendaklah diletakkan dasar-dasar pengendalian misalkan :

- a. Diadakan pemisahan antara fungsi-fungsi pencatatan, penguasaan dan pelaksanaan.
- b. Persetujuan atas pengeluaran uang dilakukan oleh pejabat yang berwenang dengan batas jumlah wewenang sesuai dengan tingkat pejabat yang bersangkutan.

