

**PERANAN PENYUSUNAN BUDGET KAS DALAM  
PENGENDALIAN LIKUIDITAS PERUSAHAAN**

**(Studi Kasus : PT. Baninusa Indonesia Bandung)**



**SKRIPSI**

Oleh:

**Nama : Zwerny Purwandari**

**No. Mahasiswa : 98.312.568**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2005**

**PERANAN PENYUSUNAN BUDGET KAS DALAM  
PENGENDALIAN LIKUIDITAS PERUSAHAAN  
( Studi Kasus : PT. Baninusa Indonesia Bandung )**

**SKRIPSI**

disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai  
derajat Sarjana Strata-1 jurusan Akuntansi  
pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh :

**Nama : Zwerny Purwandari**  
**No. Mahasiswa : 98.312.568**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2005**

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

" Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebut dalam referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman / sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, 14 APRIL .....2005

Penyusun,

Materai

**( Zwerny Purwandari )**

**PERANAN PENYUSUNAN BUDGET KAS DALAM  
PENGENDALIAN LIKUIDITAS PERUSAHAAN  
( Studi Kasus : PT. Baninusa Indonesia Bandung )**

**Hasil Penelitian**

diajukan oleh

**Nama : Zwerny Purwandari**  
**No. Mahasiswa : 98.312.568**  
**Jurusan : Akuntansi**

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing  
Pada tanggal... 14 APRIL 2005 .....  
Dosen Pembimbing,



**( Dra. Prapti Antarwiyati, M.Si, Ak )**

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL


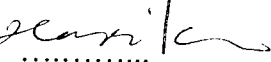
PERANAN PENYUSUNAN BUDGET KAS DALAM PENGENDALIAN LIKUIDITAS  
PERUSAHAAN STUDI KASUS PT. BANINUSA INDONESIA BANDUNG

Disusun Oleh: ZWERNY PURWANDARI  
Nomor mahasiswa: 98312568

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS  
Pada tanggal : 14 Mei 2005

Pembimbing Skripsi/Penguji : Dra. Prapti Antarwiyati, M.Si, Ak

Penguji : Dr. Hadri Kusuma, MBA

  
.....  
  
.....

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Drs. Suwarsono, MA

## Kata Pengantar



Segala puji dan syukur kami panjatkan kehadiran **Allah SWT**, yang telah melimpahkan rahmat, barokah dan hidayat-Nya berupa keimanan, kekuatan, kelancaran, serta keselamatan selama menyusun skripsi ini, berkat petunjuk dan ridho **Allah SWT** pula pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul : **PERANAN PENYUSUNAN BUDGET KAS DALAM PENGENDALIAN LIKUIDITAS PERUSAHAAN ( Studi Kasus : PT. Baninusa Indonesia Bandung )**.

Penulis berharap skripsi ini dapat memberi manfaat baik kepada penulis sendiri khususnya dan kepada para pembaca pada umumnya, sehingga dapat memberi pengetahuan tambahan bagi para pembaca. Adapun skripsi ini dibuat untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada fakultas ekonomi Universitas Islam Indonesia Bandung.

Selama penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapat bantuan bimbingan, dorongan, dan perhatian yang tak ternilai harganya dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sedalam – dalamnya kepada :

1. Bapak **Drs. Suwarsono, MA** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Ibu **Erna Hidayah MSi, Ak** selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
3. Ibu **Prapti Antarwiyati, M.Si, Ak** selaku Dosen pembimbing skripsi yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan selama penyusunan skripsi ini.
4. Seluruh Dosen pengajar khususnya Akuntansi yang telah memberikan pelajaran dan pengetahuan bidang akademis yang sangat berharga bagi penulis.

5. Seluruh staff dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, atas setiap kemudahan dan pelayanan baik yang di berikan dalam mengurus administrasi kampus.
6. **Kedua orang tuaku tercinta**, aku percaya dan yakin dimanapun, kapanpun. dan bagaimanapun anak kalian ini kalian selalu mendo'akan yang terbaik. Terima kasih banyak atas kepercayaan, kesabaran, dan semua kasih sayang yang selalu dilimpahkan kepada penulis.
7. Kedua adikku **Ika dan Doni**, terima kasih atas hidup yang penuh warna bersama kalian. Apapun adanya kalian saat ini dan sampai kapanpun kita tetap keluarga.... **I Love U All**
8. *Special thanks + U....* **Tunjung Yudho Wahono**, terima kasih telah menjagaku dalam setiap tawa dan air mata, dalam setiap benci dan cinta. Kamu adalah “ gift “ terindah yang pernah Tuhan ijinkan untuk kumiliki.
9. **Melvinas**, makasih banyak ya udah mau tak susahin en banyak banget bantuin aku selama ngerjain skripsi ini
10. **Anak-anak Kost “ Mr. Muhadi “**, khususnya Mas Hendra. Makasih ya Mas atas semua bantuannya baik untuk skripsi ini maupun yang lainnya.
11. **Anak-anak Kost “ Anyelir “**, makasih telah memberi warna yang berarti dalam hidupku selama 6 tahun terakhir ini.
12. Semua teman-temanku, dimanapun kalian berada terima kasih banyak kalian selalu mendukungku. Terima kasih pernah dan mau hadir dalam kehidupanku.
13. Semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna karena terbatasnya kemampuan penulis dan kesulitan – kesulitan yang dihadapi penulis. Oleh karena itu saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis nantikan.

Semoga amal baik dan segala bantuannya mendapatkan balasan yang setimpal dari **Allah SWT**....Amin.

Yogyakarta, 14 April 2005

Penulis,

**Zwerry Purwandari**



## DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
LEMBAR PERSEMBAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
1.5 Kajian Pustaka .....	6
1.6 Metode Analisis Data.....	7
1.7 Sistematika Penulisan .....	10
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
2.1 Anggaran.....	12
2.1.1 Pengertian Anggaran.....	12
2.1.2 Karakteristik Anggaran.....	13
2.1.3 Manfaat Anggaran .....	14

2.1.4	Proses Penganggaran .....	15
2.1.5	Klasifikasi Jenis Anggaran .....	17
2.2	Kas .....	18
2.2.1	Pengertian Kas .....	18
2.2.2	Motif Kas .....	19
2.2.3	Keuntungan Kas.....	21
2.2.4	Sumber Kas.....	23
2.3	Budget Kas.....	25
2.3.1	Pengertian Budget Kas.....	25
2.3.2	Karakteristik Budget Kas.....	25
2.3.3	Tujuan Budget Kas .....	27
2.3.4	Tahap-tahap Penyusunan Budget Kas .....	28
2.4	Likuiditas .....	31
2.4.1	Pengertian Likuiditas .....	31
2.4.2	Indikator Likuiditas.....	34
2.5	Hubungan Antara Budget Kas dan Likuiditas .....	36
 <b>BAB III GAMBARAN PERUSAHAAN</b>		
3.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	39
3.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan.....	39
3.1.2	Kegiatan Umum Perusahaan.....	40
3.1.3	Struktur Organisasi Perusahaan.....	42
3.1.4	Uraian Tugas Pokok Jabatan.....	44
3.2	Kebijakan-kebijakan Perusahaan.....	50

3.2.1 Kebijakan Akuntansi.....	50
3.2.2 Kebijakan Pengendalian RKAP.....	51
3.2.3 Uraian Tugas Pokok Penyusunan RKAP.....	53
3.2.4 Kebijakan Perusahaan dalam Pengelolaan Kas .....	55
3.3 Rencana Kerja dan Keuangan Perusahaan (RKAP) PT. Baninusa Indonesia Bandung.....	58

#### **BAB IV ANALISIS DATA**

4.1 Penyusunan Budget Kas pada PT. Baninusa Indonesia Bandung .....	67
4.1.1 Rencana Penerimaan Kas.....	68
4.1.2 Rencana Pengeluaran Kas.....	72
4.2 Budget Kas PT. Baninusa Indonesia Bandung .....	78
4.3 Posisi Likuiditas PT. Baninusa Indonesia Bandung .....	82
4.4 Peranan Budget Kas dalam Pengendalian Likuiditas pada PT. Baninusa Indonesia Bandung.....	87

#### **BAB V KESIMPULAN dan SARAN**

5.1 Kesimpulan.....	99
5.2 Saran .....	102

#### LAMPIRAN

#### DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR TABEL

Tabel	halaman
3.1 Rencana Penjualan .....	59
3.2 Estimasi Penerimaan Kas Periode 31 Desember 2004 .....	60
3.3 Estimasi Pengeluaran Kas Periode 31 Desember 2004.....	61
3.4 Neraca Periode 31 Desember 2003 .....	65
3.5 Laporan Rugi Laba Periode 31 Desember 2003 .....	65
4.1 Rencana Penerimaan Kas dari Aktivitas Operasi.....	70
4.2 Rencana Pendapatan Non Operasional .....	71
4.3 Rencana Penerimaan Kas dari Aktivitas Pendanaan.....	71
4.4 Rencana Penerimaan Kas.....	72
4.5 Rencana Pengeluaran Kas dari Aktivitas Operasi.....	74
4.6 Rencana Pengeluaran Kas Non Operasional.....	75
4.7 Rencana Pengeluaran Kas dari Aktivitas Investasi .....	76
4.8 Rencana Pengeluaran Kas dari Aktivitas Pendanaan.....	77
4.9 Rencana Pengeluaran Kas .....	78
4.10 Budget Kas PT. Baninusa Indonesia Bandung 2004 .....	81
4.11 Hasil Analisis Rasio Likuiditas.....	95

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sejak tahun 2003 Indonesia telah melakukan perjanjian perdagangan bebas untuk wilayah Asia. Pada masa itu pula, Indonesia telah memasuki era globalisasi. Globalisasi adalah suatu usaha bersama negara-negara di dunia dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dunia dan warga masing-masing negara. Masing-masing negara mengatur konsep, kelembagaan, dan sistem ekonomi yang mendukung ke arah pasar yang bersaing, sehingga usaha investasi produksi, perdagangan barang dan jasa berkembang pesat.

Pada dasarnya, masing-masing negara memiliki potensi atau keunggulan-keunggulan tertentu. Negara yang berpenduduk besar memiliki keunggulan dalam sektor tenaga kerja dan pasar. Negara yang berpenduduk kecil memiliki keunggulan dalam penyediaan dana dan tenaga manajemen.

Bila terjadi koordinasi yang baik antara negara anggota asosiasi perdagangan bebas seperti APEC dan AFTA, tentu akan tercipta sinergi yang sangat kuat dan nilai tambah yang potensial untuk berproduksi secara efisien dan dapat menunjang kesejahteraan penduduk regional maupun dunia.

Namun dibalik konsep yang ideal tersebut, globalisasi mempunyai dampak yang harus dihadapi masyarakat bisnis maupun individu setiap negara, yakni persaingan yang semakin tajam, semakin kompleks, semakin ketat dan semakin tinggi tingkat resiko kegagalan usaha. Intinya, pada era globalisasi tersebut hanya

terdapat dua jenis perusahaan, yaitu perusahaan yang tetap hidup dan perusahaan yang mati.

Persaingan, secara positif adalah mendorong masyarakat bisnis maupun individu untuk berusaha meningkatkan efisiensi, meningkatkan inovasi, dan perbaikan budaya serta manajemen perusahaan. Pada era ini, perusahaan dihadapkan pada persaingan yang mengharuskan perusahaan untuk dapat bertahan melalui produksi yang berkualitas tinggi dan biaya seefisien mungkin. Barang dan jasa haruslah berkualitas tinggi dan biaya produksi ditekan serendah mungkin sehingga dapat terjangkau oleh konsumen. Barang dan jasa berkualitas tinggi berarti barang dan jasa tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen secara maksimal. Sedangkan biaya produksi seefisien mungkin berarti adanya pengurangan biaya-biaya di segala bidang, namun produktivitasnya tetap tercapai sesuai dengan standar yang diharapkan.

Dalam manajemen, terdapat beberapa fungsi manajerial, yaitu : *planning, organizing, actuating dan controlling*. Dari keempat fungsi manajerial di atas, perencanaan (*planning*) memegang peranan penting bagi pelaksanaan fungsi manajerial dalam menentukan tingkat efisiensi dalam mengelola suatu perusahaan. Perencanaan perusahaan merupakan aktivitas yang fundamental dalam kaitannya dengan aktivitas dan usaha perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya, sehingga hasil dari perencanaan tersebut akan digunakan sebagai *guideline* bagi aktivitas perusahaan sekaligus digunakan sebagai tolak ukur perusahaan dalam melakukan pengendalian.

Salah satu bentuk perencanaan adalah penganggaran. Penganggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, termasuk suatu alat bagi manajemen yang digunakan baik untuk perencanaan maupun pengawasan. Dengan penganggaran, maka perusahaan dapat merencanakan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang pada periode tertentu.

Bagian dari penganggaran yang sangat penting, salah satunya adalah budget kas. Budget kas menunjukkan jumlah kas yang dibutuhkan selama tahun yang bersangkutan, sehingga budget kas sangat penting untuk perencanaan keuangan. Budget kas merupakan alat yang paling utama dalam membuat ramalan keuangan jangka pendek, karena budget kas tidak hanya menunjukkan jumlah keuangan yang dibutuhkannya saja, tetapi juga waktunya. Bila digunakan dengan baik, budget kas dapat menunjukkan dana-dana yang dibutuhkan, kapan dana itu dibutuhkan dan kapan arus kas akan cukup untuk membayar pinjaman-pinjaman yang perlu dibayar.

Penyusunan budget kas sangat penting bagi perusahaan untuk mempertahankan likuiditas perusahaan. Dengan menyusun budget kas dapat diketahui kapan dan berapa terjadinya kelebihan kas atau kekurangan kas, sehingga manajer keuangan dapat mengambil tindakan yang tepat untuk mengatasi keadaan yang mungkin terjadi. Setidaknya dengan mengetahui defisit kas pada jauh hari sebelumnya, maka perusahaan dapat merencanakan penentuan sumber kas yang akan digunakan untuk defisit tersebut. Dan sebaliknya dengan mengetahui jauh hari sebelumnya bahwa perusahaan diperkirakan mendapatkan

surplus yang besar, maka jauh sebelumnya perusahaan sudah dapat merencanakan bagaimana menggunakan kelebihan kas tersebut.

Berdasarkan latar belakang ini, maka penulis melakukan penelitian budget kas sebagai salah satu bentuk perencanaan perusahaan untuk mengendalikan likuiditas sebagai materi yang dibahas dalam penyusunan skripsi yang berjudul :

**”PERANAN PENYUSUNAN BUDGET KAS DALAM PENGENDALIAN LIKUIDITAS PERUSAHAAN ( Studi kasus pada PT. Baninusa Indonesia Bandung )”**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Setiap perusahaan dalam menjalankan usahanya selalu membutuhkan kas. Kas ini digunakan untuk membiayai aktivitas perusahaan sehari-hari dan untuk mengadakan investasi baru dalam bentuk aktiva tetap. Selain itu, kas dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengendalikan likuiditasnya, yaitu kemampuan untuk membayar hutang jangka pendek perusahaan tepat pada waktunya.

Besar kecilnya persediaan kas yang dibutuhkan perusahaan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Dalam faktor internal persediaan kas dipengaruhi oleh volume penjualan, faktor siklus dan musim dari produk yang dijual, perkembangan teknologi dan kebijaksanaan perusahaan. Sedangkan dalam faktor eksternal persediaan kas dipengaruhi oleh ketidakpastian, inflasi dan kebijaksanaan pemerintah.



Dengan demikian, untuk mendapatkan persediaan kas yang optimal diperlukan adanya suatu perencanaan, yaitu budget kas.

Adapun pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kebijakan PT. Baninusa Indonesia Bandung dalam pengelolaan kas perusahaan ?
2. Bagaimana peranan penyusunan budget kas dalam mengendalikan likuiditas PT. Baninusa Indonesia Bandung ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana kebijakan PT. Baninusa Indonesia Bandung dalam pengelolaan kas perusahaan
2. Untuk mengetahui bagaimana peranan penyusunan budget kas dalam mengendalikan likuiditas pada PT. Baninusa Indonesia Bandung.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Perusahaan

Hasil ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan tambahan informasi bagi manajemen dalam pengambilan keputusan mengenai penyusunan budget kas dalam mengendalikan kas perusahaan.

## 2. Bagi Akademis

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran dan tambahan referensi awal dalam bidang manajemen keuangan dan anggaran, khususnya yang berkaitan dengan masalah likuiditas dan budget kas.

### 1.5 Kajian Pustaka

Kas merupakan salah satu unsur modal kerja yang paling tinggi tingkat likuiditasnya, karena setiap perusahaan membutuhkan kas untuk membayar aktivitas perusahaan sehari-hari. Suatu perusahaan yang tingkat likuiditasnya tinggi, berarti mempunyai kas yang cukup untuk membayar kewajibannya kapan saja. Sebaliknya, suatu perusahaan yang illkuid (tidak atau kurang likuid) mengalami kesulitan membayar kewajibannya pada saat jatuh tempo. Namun bukan berarti bahwa perusahaan harus menyediakan sejumlah kas yang besar, karena hal ini akan mencerminkan ketidakmampuan perusahaan dalam menciptakan laba yang maksimum.

Investasi dalam kas sangat dipengaruhi oleh aliran kas dalam perusahaan. Aliran kas itu sendiri terdiri dari dua bagian, yaitu aliran kas masuk dan aliran kas keluar. Aliran kas masuk dibagi menjadi dua yaitu aliran kas masuk terus menerus seperti penjualan tunai dan penerimaan piutang, aliran kas masuk yang tidak terus menerus antara lain kredit bank, investasi dan penjualan aktiva tetap tidak terpakai. Demikian juga dengan aliran kas keluar, ada yang terus menerus seperti pemberian upah dan gaji karyawan, dan ada juga yang tidak terus menerus seperti pembayaran bunga, pajak, pembelian aktiva tetap dan sebagainya.

Fluktuasi dalam aliran kas dalam perencanaan kas perusahaan yang tersaji dalam budget kas. Budget kas adalah estimasi posisi kas perusahaan pada periode tertentu dimasa yang akan datang. Dengan menyusun budget kas yang baik, manajer dapat mengetahui kapan dan berapa penerimaan dan pengeluaran kas yang terjadi serta kapan dan seberapa besar kas yang dipinjam atau diinvestasikan. Dengan kata lain, budget kas membantu manajer keuangan dalam pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu memperoleh laba yang maksimum tanpa mengganggu likuiditas perusahaan.

Dengan menyusun budget kas maka perusahaan dapat mengetahui kapan terjadi defisit kas atau surplus kas dari aktivitas perusahaan. Sehingga jauh sebelum keadaan ini terjadi, perusahaan sudah dapat mengantisipasi keadaan, dalam artian perusahaan sudah mengetahui tindakan-tindakan yang harus dilakukannya apabila terjadi defisit kas atau surplus kas. Dari uraian di atas, sudah cukup jelas bahwa penyusunan budget kas sangat penting bagi perusahaan untuk menjaga dan mengendalikan likuiditas perusahaan.

### **1.6 Metode Analisis Data**

Metode penelitian yang dilakukan penulis dalam usaha mencari dan mengumpulkan data dan informasi guna menyusun skripsi ini adalah metode deskripsi analisis yang bertujuan menggambarkan, melukiskan, memaparkan dan menganalisis data dengan metode mengumpulkan data. Dalam penelitian ini analisis data dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menganalisis penyusunan budget kas PT. Baninusa Indonesia Bandung. Dalam analisis penyusunan budget kas perusahaan ini digunakan metode langsung, metode ini didasarkan pada analisis peningkatan dan pengurangan secara terperinci terhadap arus kas yang dibudgetkan.
2. Selanjutnya mengukur tingkat likuiditas perusahaan. Penyusunan menggunakan analisis keuangan dengan analisis rasio likuiditas dengan menghitung rasio aktiva lancar terhadap hutang lancar perusahaan.

Rasio likuiditas yang dipergunakan adalah :

- a. Current Ratio =  $\frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100 \%$
- b. Acid test Ratio =  $\frac{\text{Kas} + \text{Efek} + \text{Piutang}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100 \%$
- c. Cash Ratio =  $\frac{\text{Kas} + \text{Efek}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100 \%$

Sedangkan untuk mengukur keefektifan piutang, modal kerja dan persediaan, penyusunan menggunakan rasio aktivitas, yaitu rasio perputaran piutang, rasio perputaran persediaan, dan rasio perputaran modal kerja. Adapun rumus-rumusny adalah sebagai berikut :

- d. Perputaran piutang =  $\frac{\text{Penjualan Kredit}}{\text{Rata-rata piutang}}$

$$\begin{aligned} \text{e. Perputaran persediaan} &= \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Rata-rata persediaan}} \\ \text{f. Perputaran modal kerja} &= \frac{\text{Penjualan netto}}{\text{Aktiva lancar} - \text{Hutang lancar}} \end{aligned}$$

3. Dan pada tahap akhir penelitian ini adalah menganalisis hubungan rasio likuiditas perusahaan terhadap budget kas. Dengan cara, hasil analisis likuiditas perusahaan pada tahun sebelumnya dibandingkan dengan analisis likuiditas tahun yang akan datang. Sehingga dapat ditentukan apakah penyusunan budget kas mempunyai peranan yang signifikan dalam pengendalian likuiditas pada PT. Baninusa Indonesia Bandung.

### **1.7 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini adalah sebagai berikut :

#### **BAB I. PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisi pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode analisis data dan sistematika penelitian.

#### **BAB II. LANDASAN TEORI**

Dalam penelitian ini akan diuraikan secara ringkas mengenai teori-teori yang mendasari pembahasan masalah yang diteliti. Teori-teori tersebut antara lain pengertian kas, budget kas, tujuan budget kas, tahap-tahap penyusunan budget kas, likuiditas, indikator likuiditas dan hubungan antara budget kas dengan likuiditas.

#### **BAB III. GAMBARAN PERUSAHAAN**

Pada bab III akan diuraikan mengenai sejarah dan lokasi, struktur organisasi perusahaan, serta menguraikan tentang metode dan kebijakan yang digunakan dalam penyusunan budget kas perusahaan.

#### **BAB IV. ANALISIS DATA**

Dalam bab ini akan menyajikan analisis masalah yang diteliti, posisi likuiditas perusahaan, penyusunan budget kas dan peranan budget kas dalam pengendalian likuiditas perusahaan.

**BAB V. KESIMPULAN dan SARAN**

Pada bab V akan memuat kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian, dan saran-saran yang dapat diberikan penulis kepada pihak-pihak terkait serta diungkapkan pula mengenai keterbatasan yang dialami penulis dalam penelitian ini.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Anggaran**

##### **2.1.1 Pengertian Anggaran**

Menurut **Munandar ( 1988 : 1 )** anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan moneter) dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang.

Sedangkan definisi anggarum menurut **Marconi dan Siegel ( 1989 : 125 )** adalah rencana laba menyeluruh dalam jangka pendek untuk mencapai tujuan dan sasaran manajemen melalui kegiatan operasi perusahaan. Anggaran adalah alat manajerial yang menjamin pencapaian sasaran organisasi dan memberikan pedoman dalam bentuk satuan moneter untuk operasi sehari-hari.

**Anthony ( 1995 : 370 )** mendefinisikan anggaran sebagai suatu rencana keuangan yang disajikan secara kuantitatif dalam satuan moneter yang disusun untuk suatu periode tertentu (biasanya satu tahun) serta merupakan suatu alat perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi.

Menurut **Belkaouni ( 1983 ; 180 )** anggaran secara formal dinyatakan dalam bentuk transaksi-transaksi yang diharapkan dan sebagai kesanggupan setiap manajer untuk mengadakan, menggunakan sumber ekonomi perusahaan, dan pencapaian hasil yang diinginkan.



Pada dasarnya definisi anggaran yang diungkapkan para penulis mempunyai kesamaan ciri, yaitu sebagai suatu rencana terinci bersifat mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan selama jangka waktu tertentu. Rencana kegiatan dimasa yang akan datang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, dapat disusun oleh manajer fungsional atau divisional dikenal dengan anggaran, sedangkan rencana keuangan secara keseluruhan suatu perusahaan dikenal dengan anggaran komperhensif atau anggaran induk.

### **2.1.2 Karakteristik Anggaran**

Anggaran seringkali juga disebut sebagai rencana manajemen yang mempunyai beberapa karakteristik ( Mulyadi, 1992 : 490 ) sebagai berikut :

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atas kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab dalam mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Dengan demikian, ciri khas yang melekat pada anggaran telah membedakan anggaran dengan ramalan. Anggaran merupakan rencana

manajemen yang didasarkan pada asumsi bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh penyusun anggaran agar realisasi kegiatan sesuai dengan rencana yang telah disusun. Sedangkan ramalan, merupakan prediksi mengenai apa yang akan terjadi tanpa membawa implikasi pada peramal bahwa dia akan berusaha untuk mempengaruhi realisasinya.

### **2.1.3 Manfaat Anggaran**

Mengacu pada definisi tentang anggaran, **Anthony ( 1995 : 371 )** menyimpulkan manfaat yang didapat dari penganggaran dibagi ke dalam 4 tujuan pokok, yaitu:

1. Memperbaiki rencana strategi organisasi.
2. Mengkoordinasikan aktivitas dari berbagai bagian organisasi.
3. Menyerahkan tanggung jawab kepada manajer, memberikan otorisasi besarnya biaya yang boleh dikeluarkan, dan memberikan umpan balik kepada pada manajer atas kinerja yang telah dicapainya.
4. Sebagai perjanjian atau komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja manajer yang sesungguhnya.

Menurut **Marconi dan Siegel ( 1989 : 125 )** anggaran mempunyai beberapa manfaat sebagai berikut :

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja. Anggaran sebagai hasil negosiasi di antara anggota-anggota dominan di dalam suatu organisasi sehingga anggaran mewakili konsensus mengenai tujuan kegiatan di masa yang akan datang.

2. Anggaran sebagai cetak biru kegiatan perusahaan sehingga anggaran dapat merefleksikan prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki perusahaan.
3. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen atau divisi dengan departemen atau divisi lain dalam organisasi maupun manajemen puncak.
4. Anggaran menyediakan informasi mengenai hasil kegiatan sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
5. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarahkan manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan yang lemah sehingga dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.
6. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajemen dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

#### **2.1.4 Proses Penganggaran**

Proses penganggaran mempunyai tiga tahap: 1) penetapan sasaran, 2) implementasi, 3) pengendalian dan evaluasi kerja ( **Marconi dan Siegel : 127** )

##### **1. Tahap penetapan sasaran**

Tujuan perusahaan yang ditetapkan selanjutnya dirinci lebih lanjut ke dalam sasaran (*goal*) dan dibebankan pencapaiannya kepada manajer tertentu dalam proses penyusunan anggaran. Sasaran merupakan target tertentu yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Penyusunan anggaran pada hakikatnya

merupakan *goal setting process* dan sekaligus merupakan *role setting process*. Agar dapat memerankan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam penyusunan anggaran, manajer diberi tanggung jawab untuk menentukan sumber daya yang diperlukan.

## 2. Tahap implementasi

Setelah sasaran ditetapkan dan manajer yang harus bertanggung jawab atas pencapaian sasaran tersebut telah ditunjuk, manajer diberi alokasi sumber daya. Selanjutnya komisi anggaran menyusun anggaran secara komprehensif untuk disahkan oleh direksi dan pemegang saham. Anggaran untuk selanjutnya diimplementasikan dan berfungsi sebagai cetak biru berbagai tindakan yang akan dilaksanakan selama tahun anggaran. Dalam tahap implementasi ini, manajer bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan anggaran yang telah disahkan tersebut kepada manajer tingkat menengah dan bawah. Hal ini dimaksudkan agar manajer menengah dan bawah tahu dan bersedia dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab untuk mencapai standar yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dalam tahap implementasi ini juga diperlukan kerja sama dan koordinasi agar anggaran dapat diimplementasikan dengan baik.

## 3. Tahap pengendalian dan evaluasi

Dalam tahap ini, kinerja yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang sudah tercantum dalam anggaran. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui bagian organisasi yang mempunyai kinerja di bawah standard dan untuk mengambil tindakan koreksi yang perlu.

Proses penyusunan anggaran tidak hanya berkaitan dengan kegiatan perhitungan, tetapi juga berkaitan dengan aspek keorganisasian dan psikologi. Dalam hubungannya dengan struktur organisasi, proses penyusunan anggaran ada yang bersifat dari bawah ke atas (*bottom-up*) dan proses penyusunan anggaran dari atas ke bawah (*top-down*).

Penyusunan anggaran yang bersifat *bottom-up* di mulai dengan penyusunan usulan anggaran oleh masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban kepada manajer puncak. Sedangkan penyusunan anggaran yang bersifat *top-down* dilakukan oleh staf tingkat tinggi dan disetujui oleh manajer puncak atau komite anggaran untuk selanjutnya disebarkan kepada seluruh bagian organisasi. Untuk memilih jenis proses penyusunan anggaran tergantung pada situasi dan kondisi internal dan eksternal perusahaan.

#### **2.1.5 Klasifikasi Jenis Anggaran**

Dalam suatu organisasi, rencana keuangan biasanya dikemas dalam suatu paket anggaran yang lengkap. Paket anggaran tersebut dikenal dengan nama anggaran komprehensif atau anggaran induk. Anggaran komprehensif merupakan suatu jaringan kerja yang berisi berbagai jenis anggaran, namun satu dengan yang lainnya saling berhubungan. Klasifikasi jenis anggaran berdasarkan anggaran komprehensif terdiri dari :

- a. **Anggaran operasi**, menunjukkan rencana operasi tahun yang akan datang berisi perubahan-perubahan dalam persediaan dan elemen modal kerja lainnya.

- b. **Anggaran kas**, menunjukkan perkiraan sumber dan penggunaan kas dalam satu tahun anggaran.
- c. **Anggaran pengeluaran modal**, menunjukkan rencana perubahan investasi dalam aktiva tetap.

Anggaran operasi dikelompokkan lebih lanjut ke dalam anggaran program dan anggaran pertanggungjawaban. Anggaran program berisi estimasi rencana pendapatan dan biaya untuk program-program utama yang akan dilakukan. Sedangkan anggaran pertanggungjawaban berisi seperangkat rencana menurut pusat-pusat pertanggungjawaban untuk diimplementasikan. Anggaran pertanggungjawaban disusun sesuai dengan pusat pertanggungjawaban pendapatan, pusat pertanggungjawaban biaya, dan pusat pertanggungjawaban laba.

## **2.2 Kas**

### **2.2.1 Pengertian Kas**

Setiap perusahaan selalu membutuhkan uang kas yang akan digunakan untuk membiayai operasinya sehari-hari, dengan harapan uang kas yang telah dikeluarkan tersebut dapat masuk kembali ke dalam perusahaan dalam jangka waktu yang relatif pendek. Diantaranya melalui penjualan tunai, sehingga diperoleh uang kas yang dapat segera dikeluarkan kembali untuk membiayai operasi selanjutnya. Dengan demikian, dana tersebut akan terus menerus berputar setiap periodenya selama masa beroperasinya perusahaan.

Adapun pengertian kas menurut **Slamet Sugiri (1994: 67)**, kas adalah uang tunai (uang kertas dan uang logam) dan alat-alat pembayaran lainnya yang dapat disamakan dengan uang tunai.

**Soediono.R (1991: 36)** berpendapat *Cash* adalah semua aktiva yang dalam keadaan normal dapat dan siap-siap untuk dipakai guna melunasi hutang-hutang perusahaan. Dengan demikian, maka di samping uang kertas atau uang logam termasuk juga dalam aktiva uang tunai ialah cek dan saldo kredit rekening di bank.

Sedangkan menurut **Abdul Halim (1989: 13)** kas adalah uang tunai dan hal-hal lain yang dapat disamakan dengan uang tunai bila memenuhi syarat yaitu diterima umum sebagai alat pembayaran dan dapat digunakan setiap saat.

### 2.2.2 Motif Kas

Tiga motif bagi perusahaan untuk memegang dan menahan sejumlah uang kas, yaitu:

#### 1. *Transaction Motive* (motif transaksi)

Motif transaksi merupakan motif prinsipal untuk memegang uang tunai yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan transaksi pembelian, penjualan, membayar hutang yang jatuh tempo, dan operasi sehari-hari. Bila tagihan atau pembayaran dapat diperkirakan, maka *cash inflow* dapat dijadwalkan dan disesuaikan dengan kebutuhan untuk *cash outflow*. Dengan demikian, perusahaan dapat menjaga rasio *cash to revenues* dan rasio *cash to total assets* pada posisi yang relatif rendah.

Berbeda halnya dalam perdagangan eceran, dibutuhkan rasio *cash to sales* dan rasio *cash to total assets* yang lebih tinggi, karena penjualan yang lebih random. Sebagai contoh, beberapa transaksi dalam jumlah yang besar dapat terjadi secara tidak terduga, sehingga akan menimbulkan lonjakan dalam arus kas.

2. *Precautionary Motive* (motif berjaga-jaga)

Motif ini merupakan motif memegang uang tunai untuk berjaga-jaga terhadap keadaan darurat atau situasi yang tidak diinginkan akibat adanya ketidakpastian di masa yang akan datang. Hal ini terutama berkaitan dengan dengan fakta bahwa *cash inflow* dan *cash outflow* tidak dapat diprediksi dengan sempurna. Bila prediktibilitasnya tinggi, maka lebih sedikit jumlah kas yang perlu dipegang untuk menghadapi kondisi darurat.

Faktor lain yang mempengaruhi motif ini adalah kemampuan untuk meminjam tambahan kas dalam waktu singkat. Fleksibilitas pinjaman diutamakan pada masalah kekuatan hubungan antara perusahaan dengan bank atau sumber pinjaman lainnya. Kebutuhan dalam memegang kas dapat terpenuhi sebagian besar dengan mempunyai *near cash assets*, seperti surat berharga jangka pendek.

3. *Speculative Motive* (motif spekulatif)

Uang tunai di dalam keadaan lingkungan operasional yang tidak stabil dipakai untuk mengambil manfaat ketidakstabilan tersebut. Pada saat dollar sedang turun masyarakat berduyun-duyun membelinya dan kemudian menjualnya



Pada umumnya suatu perusahaan memegang kas terutama untuk tujuan transaksi. Tambahan simpanan kas semata-mata hanya digunakan untuk motif berjaga-jaga.

### 2.2.3 Keuntungan Kas

Menurut J.Fred Weston dan Eugene F. Bringham yang diterjemahkan oleh Drs. Ruchyat Kosasih dan Djoesban Wahid,SH (1988: 280) dengan memiliki uang kas yang cukup perusahaan memperoleh beberapa keuntungan, yaitu :

- a. Perusahaan yang memiliki cukup uang kas dapat memperoleh potongan harga yang diberikan *supplier* karena mampu membayar dengan tunai.
- b. Dapat mempertahankan *Credit Standing* (kedudukan kreditnya). *Credit Standing* yang baik memungkinkan perusahaan membeli barang-barang dari *supplier* (dapat bersaing dengan perusahaan sejenis), juga dapat mempertahankan hubungan kredit dengan bank-bank dan sumber-sumber pembiayaan lainnya.
- c. Jumlah kas yang memadai dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan bisnis yang datang sewaktu-waktu.

Kas salah satu elemen modal kerja yang paling tinggi tingkat likuiditasnya dan dapat digunakan untuk operasi sehari-hari, juga untuk memenuhi kewajiban perusahaan. Ini berarti perusahaan harus menyediakan uang kas yang besar. Dengan demikian berarti perusahaan hanya mengutamakan pertimbangan likuiditas dan mengorbankan rentabilitas.

Di lain pihak, ada keharusan bagi perusahaan untuk mempertahankan jumlah kas untuk memenuhi kewajiban finansialnya tepat pada waktunya. Untuk itu bagi kas pun perlu adanya kas inti (*safety cash balance*), yaitu jumlah kas minimal dari kas yang harus dipertahankan perusahaan yang satu dengan yang lainnya.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi besar kecilnya persediaan kas menurut **Bambang Riyanto (1989: 49-50)** adalah sebagai berikut :

1. Perimbangan antara aliran kas masuk dan aliran kas keluar

Adanya perimbangan yang baik mengenai kualitas dan waktu yang tepat antara *cash inflow* dan *cash outflow* dalam suatu perusahaan. Dengan demikian, berarti pengeluaran kas, baik itu mengenai jumlahnya maupun waktunya dapat dipenuhi dari penerimaan kasnya, sehingga perusahaan tidak perlu mempunyai persediaan kas yang besar.

2. Penyimpangan terhadap aliran kas yang diperkirakan

Untuk menjaga likuiditas, perusahaan perlu membuat perkiraan atau estimasi mengenai aliran kas dalam perusahaannya. Apabila aliran kas yang terjadi selalu sesuai dengan estimasinya, maka perusahaan tersebut tidak mengalami kesulitan likuiditas. Bagi perusahaan yang aliran kasnya seperti ini tidak perlu mempertahankan adanya persediaan kas yang besar, sebaliknya perusahaan yang aliran kasnya sering mengalami penyimpangan yang merugikan estimasi diperlukan adanya persediaan minimal kas yang cukup besar.

### 3. Adanya hubungan baik dengan pihak bank

Apabila pimpinan perusahaan telah berhasil membina hubungan yang baik dengan bank, hal ini akan mempermudah perusahaan untuk mendapatkan kredit dalam menghadapi kesulitan keuangan, baik yang disebabkan adanya peristiwa yang tidak terduga maupun yang dapat diduga sebelumnya, sehingga perusahaan tidak perlu mempunyai cadangan kas yang besar.

#### 2.2.4 Sumber Kas

Ada dua bentuk sumber permodalan kas, yaitu :

##### a. *Permanent Financing*

Digunakan untuk keperluan mempertahankan perputaran modal sehingga tidak terjadi kemacetan. Sumber yang paling utama adalah modal saham, jika perusahaan telah *concern* maka penjualan obligasi dan pinjaman hipotiknya tidak dapat diabaikan karena sifatnya jangka panjang.

##### b. *Current Financing*

Sesuai dengan arti *current* yaitu lancar, maka dana yang dibutuhkan sifatnya non permanen. Sehingga dana tersebut akan berada dalam perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dana dalam jangka waktu yang relatif pendek.

Arus kas dilihat dari sumber atau asalnya dapat dibedakan menjadi :

##### a. Aktivitas operasi

Arus kas dari aktivitas operasi terutama diperoleh dari aktivitas penghasil utama pendapatan perusahaan, umumnya berasal dari transaksi dan peristiwa

lain yang mempengaruhi penetapan laba atau rugi bersih. Contoh arus kas untuk aktivitas operasi adalah :

- penerimaan kas dari penjualan barang dan jasa
- penerimaan kas dari royalty, *fees*, komisi dan pendapatan lain
- penerimaan kas oleh perusahaan asuransi dari kontrak yang diadakan untuk tujuan transaksi usaha dan perdagangan.

b. Aktivitas investasi

Arus kas dari aktivitas investasi adalah perolehan aktiva jangka panjang serta investasi lain yang tidak termasuk setara kas. Contohnya :

- penerimaan kas dari penjualan tanah, bangunan dan peralatan, aktiva tidak berwujud dan aktiva jangka panjang lain.
- perolehan saham atau instrumen keuangan lain

c. Aktivitas pendanaan

Arus kas dari aktivitas pendanaan adalah aktivitas yang mengakibatkan perubahan dalam jumlah serta komposisi modal dan pinjaman perusahaan.

Contohnya :

- penerimaan kas dari emisi saham
- penerimaan kas dari emisi obligasi, pinjaman, wesel, hipotik, dan pinjaman lainnya

## **2.3 Budget Kas**

### **2.3.1 Pengertian Budget Kas**

Selain sebagai salah satu alat penting bagi manajemen kas dalam hal perencanaan dan pengendalian aliran kas, budget kas juga diperlukan untuk mempertahankan likuiditas perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Adapun pengertian budget kas menurut **Bambang Riyanto (1993: 87)**, budget kas adalah estimasi terhadap posisi kas untuk suatu periode tertentu yang akan datang.

Menurut **Supriyono (2000: 46)**, anggaran kas adalah anggaran yang menunjukkan elemen-elemen dan jumlah kebutuhan kas dan sumber-sumber kas suatu organisasi atau unit bisnis tahun yang akan datang.

**Sarwoko dan Abdul Halim (1989: 124)** berpendapat bahwa anggaran kas adalah suatu skedul aliran kas masuk dan keluar pada suatu periode. Periode tersebut bisa harian, bulanan, triwulanan atau tahunan.

Sedangkan menurut **Munandar (1988: 311)** budget kas adalah budget yang merencanakan secara lebih terperinci tentang jumlah kas beserta perubahan-perubahannya dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang, baik perubahan yang berupa penerimaan kas, maupun perubahan yang berupa pengeluaran kas.

### **2.3.2 Karakteristik Budget Kas**

Menurut **Sarwoko dan Abdul Halim (1989: 124-125)** terdapat beberapa ciri penting anggaran kas, yaitu :

Menurut Sarwoko dan Abdul Halim (1989: 124-125) terdapat beberapa ciri penting anggaran kas, yaitu :

1. Memusatkan pada penerimaan dan pengeluaran

Ramalan aliran kas tidak mempedulikan laba atau rugi, penjualan dan biaya-biaya. Alat ini memusatkan pada penerimaan kas, tanpa mempedulikan kapan penjualan dilakukan. Jadi penjualan tunai, pengumpulan piutang sebagai hasil penjualan kredit akan terliput. Mengenai hutang-hutang perusahaan, hanya pembayaran kas saja yang diperhatikan, penciptaan hutang tidak menyangkut aliran kas dan oleh karenanya diabaikan.

2. Biaya-biaya nonkas diabaikan

Anggaran kas harus jelas, karena biaya-biaya nonkas, seperti penyusutan tidak menyangkut pembayaran, maka tidak dipertimbangkan dalam ramalan kas, tetapi pembelian mesin per kas diliputkan.

3. Usaha bersama beberapa departemen

Walaupun anggaran kas dipersiapkan di bawah pengarahan manajer keuangan, tetapi menunjukkan suatu usaha bersama beberapa departemen operasi di dalam perusahaan. Perkiraan penjualan, pengumpulan piutang disiapkan oleh personalia departemen pemasaran. Biaya produksi diperhitungkan oleh pimpinan departemen produksi dan akuntan. Departemen-departemen yang lain sedikit banyak terlibat bahwa mereka bertanggung jawab atas penerimaan dan pengeluaran kas masing-masing.

### 2.3.3 Tujuan Budget Kas

Pada umumnya budget kas disusun untuk periode satu tahun, yang kemudian dibagi lagi menjadi periode yang lebih pendek seperti triwulan, satu bulan, atau bahkan mingguan dan harian.

Menurut **Bambang Riyanto (1993: 88-89)** menyebutkan bahwa tujuan penyusunan budget kas adalah untuk mengetahui :

1. Kemungkinan posisi kas sebagai hasil rencana operasi perusahaan.
2. Kemungkinan adanya surplus dan defisit karena rencana operasi perusahaan.
3. Besarnya dana serta saa-saat kapan dana tersebut dibutuhkan untuk menutup defisit kas.
4. Saat-saat kapan kredit dibayar kembali.

Sedangkan menurut **S. Munawir (1991: 241)** mengemukakan bahwa dalam penyusunan budget kas dapat ditentukan :

1. Kemungkinan adanya surplus dan defisit rencana operasi.
2. Kapan dan berapa besarnya deposisi kredit akan dilaksanakan serta jangka waktu kreditnya.
3. Kapan dan berapa besarnya angsuran kredit yang dapat dilakukan .

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penyusunan budget kas adalah :

1. Untuk menunjukkan kemungkinan-kemungkinan posisi kas pada setiap akhir periode akibat dari rencana operasi selama jangka waktu tertentu.
2. Untuk mengetahui kemungkinan adanya surplus dan defisit dimutasikan bila terjadi defisit atau surplus.

3. Koordinasi dengan aspek keuangan lain mempengaruhi posisi kas untuk meningkatkan laba perusahaan tanpa merusak likuiditas perusahaan.
4. Sebagai pedoman untuk pengawasan terhadap posisi kas.
5. Sebagai dasar kebijaksanaan pembelian kredit.
6. Sebagai dasar otorisasi dana anggaran yang disediakan.

#### **2.3.4 Tahap-Tahap Penyusunan Budget Kas**

Seperti halnya dalam penyusunan suatu anggaran, dalam budget kas pun terdapat tahap-tahap dalam penyusunannya. Budget kas dapat disusun dalam periode bulanan atau kwartalan. Pada dasarnya budget kas dapat dibedakan dalam dua bagian, yaitu :

1. Estimasi penerimaan-penerimaan kas yang berasal dari :
  - hasil penjualan tunai
  - penagihan piutang
  - penerimaan bunga dan deviden
  - hasil penjualan aktiva tetap
  - dan penerimaan lain-lain
2. Estimasi pengeluaran-pengeluaran kas yang berasal dari :
  - pembelian bahan mentah
  - pembayaran upah dan buruh
  - pengeluaran biaya overhead pabrik
  - pembayaran hutang-hutang
  - pengeluaran biaya penjualan, biaya administrasi dan umum



- pembelian aktiva tetap
- dan pengeluaran-pengeluaran lainnya.

Menurut **Bambang Riyanto (1993: 88)** disebutkan bahwa tahap-tahap dalam penyusunan suatu anggaran kas, adalah :

1. Menyusun estimasi penerimaan dan pengeluaran menurut rencana operasioniil perusahaan. Transaksi-transaksi di sini merupakan transaksi operasi (*operating transaction*). Pada tahap ini dapat diketahui adanya defisit atau surplus karena rencana operasi perusahaan.
2. Menyusun perkiraan atau estimasi kebutuhan dana atau kredit dari bank atau sumber-sumber dana lainnya yang dibutuhkan untuk menutup defisit kas karena operasi perusahaan. Juga disusun estimasi pembayaran bunga kredit tersebut beserta waktu pembayarannya kembali. Transaksi-transaksi di sini merupakan transaksi finansiil (*financial transaction*)
3. Menyusun kembali estimasi keseluruhan penerimaan dan pengeluaran setelah adanya transaksi finansiil, dan budget kas yang final ini merupakan gabungan dari transaksi operasioniil dan transaksi finansiil yang menggambarkan estimasi penerimaan dan pengeluaran kas keseluruhan.

Untuk lebih jelasnya akan diberikan sebuah pola dari budget kas sebagai berikut :

Budget kas selama 6 (enam) bulan pertama tahun....

Uraian	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun
<b>Transaksi Usaha :</b>						
Estimasi penerimaan						
1. Penjualan tunai						
2. Penagihan piutang						
3. Penerimaan bunga & deviden						
4. Penjualan aktiva tetap						
5. Penerimaan lain-lain						
Jumlah penerimaan						
Estimasi pengeluaran						
1. Pembelian bahan						
2. Pembayaran gaji dan upah						
3. Biaya overhead pabrik						
4. Pembayaran hutang-hutang						
5. Biaya penjualan						
6. Biaya administrasi dan umum						
7. Pembelian aktiva tetap						
8. Pengeluaran lain-lain						
Jumlah pengeluaran						
Surplus (Defisit)						
Saldo awal bulan						
<b>Transaksi Keuangan :</b>						
Terima (Bayar) kredit						
Alat likuid yang tersedia						
<b>Saldo akhir bulan</b>						
Hutang kumulatif						

## **2.4 Likuiditas**

### **2.4.1 Pengertian Likuiditas**

Likuiditas perusahaan berkaitan erat dengan manajemen kas yang dilakukan oleh suatu perusahaan. Likuiditas berhubungan erat dengan masalah kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansialnya yang harus segera dipenuhi. Jumlah alat-alat pembayaran (alat-alat likuid) dimiliki oleh suatu perusahaan pada suatu saat tertentu merupakan kekuatan membayar dari perusahaan yang bersangkutan. Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan membayar belum tentu dapat memenuhi semua kewajiban finansialnya yang harus segera dipenuhi.

Likuiditas perusahaan, menunjukkan kemampuan untuk membayar kewajiban perusahaan jangka pendek tepat pada waktunya. Likuiditas perusahaan ditunjukkan oleh besar kecilnya aktiva lancar, yaitu aktiva yang mudah untuk diubah menjadi kas yang meliputi kas, surat berharga, piutang dan persediaan (Agus Sartono, 121).

Ada dua faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam menilai atau mengukur tingkat likuiditas dari suatu perusahaan, yaitu :

1. Aktiva Lancar
2. Hutang lancar

#### ***Ad.1. Aktiva lancar***

Aktiva lancar meliputi kas, piutang, persediaan dan pos-pos lain yang dapat diuangkan dengan cepat.. Aktiva diharapkan dapat dikonversikan menjadi kas, dijual atau dikomsumsi dalam siklus operasi normal perusahaan atau

dalam jangka waktu satu tahun. Dalam pengertian aktiva lancar semacam itu, jelaslah bahwa aktiva lancar (dalam keadaan normal) merupakan sumber utama untuk melunasi kewajiban-kewajiban jangka pendek bagi suatu perusahaan.

Dalam kedudukannya sebagai sumber utama pembayaran kembali kewajiban jangka pendek, maka aktiva lancar harus dipertimbangkan dalam menilai tingkat likuiditas perusahaan. Jenis dan komposisi aktiva lancar yang dimiliki oleh setiap perusahaan yang berbeda tergantung dari sifat, jenis dan lingkup operasinya. Namun pada umumnya aktiva lancar dapat dikategorikan ke dalam kelompok :

- Kas
- Surat-surat berharga
- Piutang
- Persediaan
- Pos-pos transistoris dan antisipasi

Pos-pos transistoris di dalam kelompok aktiva lancar merupakan penangguhan atau penundaan pengakuan pendapatan yang telah diterima. Pos transistoris ini dilaporkan di dalam neraca sebagai beban dibayar di muka (prepaid expense). Contoh beban dibayar di muka adalah asuransi dibayar di muka, sewa dibayar di muka, bunga dibayar di muka dan berbagai jenis perlengkapan. Pos-pos antisipasi dikelompokkan aktiva lancar merupakan suatu pendapatan yang belum diterima dan dilaporkan dalam neraca sebagai aktiva yang masih harus diterima (accrued assets). Aktiva yang masih harus diterima adalah pendapatan tertentu yang akan dicatat apabila telah diterima berupa uang tunai, konsekuensinya ialah

bahwa pada akhir periode itu ada beberapa jenis pendapatan tertentu yang belum dicatat. Contoh aktiva yang masih harus diterima adalah piutang honorarium.

### *Ad. 2. Hutang Lancar*

Hutang lancar adalah kewajiban-kewajiban yang pada umumnya memerlukan aktiva lancar untuk menyelesaikannya atau dengan menarik hutang lancar baru. Hutang lancar pada umumnya diklasifikasikan sebagai berikut :

- Hutang dagang
- Hutang bank jangka pendek
- Bagian hutang jangka pendek yang segera jatuh tempo
- Hutang pajak, hutang taksiran dan lain-lain
- Pos-pos transitoris dan antisipasi

Hutang dagang, hutang bank jangka pendek dan bagian-bagian hutang jangka panjang yang segera jatuh tempo, tidak perlu dipersoalkan lagi dan tidak perlu dipertimbangkan lagi dalam menilai tingkat likuiditas perusahaan. Hutang-hutang jangka pendek tersebut termasuk dalam kategori hutang yang jumlah dan eksistensi keduanya sudah pasti. Persoalannya apakah semua hutang sudah diperhitungkan, sehingga perhatian harus ditujukan pada persoalan hutang lancar yang belum diperhitungkan.

Perhatian khusus harus ditujukan pada hutang (lancar) yang jumlahnya ditaksir, seperti hutang pajak, garansi, hadiah, dan sebagainya. Hutang yang jumlahnya ditaksir dan semakin besar dari tahun ke tahun tanpa diikuti perubahan skala operasi perusahaan, kemungkinan justru merupakan petunjuk bahwa hutang itu sebenarnya tidak ada apabila ternyata tidak ada pembayaran.

Pos-pos transitoris di dalam kelompok hutang lancar kadang-kadang disebut sebagai pendapatan diterima di muka. Pendapatan yang diterima di muka tidak memerlukan kas atau aktiva lancar lainnya dalam penyesuaiannya, terkecuali apabila perusahaan gagal memenuhi ketentuan-ketentuan seperti diatur dalam kontrak atau perjanjian yang bersangkutan dengan hal itu. Sedangkan pos-pos antisipasi dalam hutang lancar kadang-kadang disebut sebagai hutang biaya yang masih harus dibayar. Hutang biaya atau biaya yang masih harus dibayar merupakan salah satu hutang yang memerlukan kas atau aktiva lancar lainnya untuk menyelesaikannya.

#### **2.4.2 Indikator Likuiditas**

Ada berbagai alat atau cara yang dapat digunakan dalam menganalisis data keuangan perusahaan. Cara tersebut adalah analisa rasio, analisa komparatif, analisa prosentase komponen dan sebagainya. Cukup sulit memilih cara yang lebih bermanfaat dibandingkan cara lainnya, semuanya itu terjadi karena persoalan dari situasi yang dihadapi oleh masing-masing perusahaan.

Adapun indikator perusahaan untuk mengetahui posisi likuiditas dapat diperoleh dari:

1. *Current Ratio*
2. *Acid Test Ratio atau Quick Ratio*
3. *Cash Ratio*

### ***Ad. 1. Current Ratio***

*Current ratio* merupakan perbandingan antara jumlah aktiva lancar dengan hutang lancar. Rasio ini merupakan indikator likuiditas yang dipakai secara umum, karena memberikan informasi tentang kemampuan aktiva lancar untuk menutup semua hutang lancarnya.

*Current ratio* dapat menunjukkan tingkat keamanan (*margin of safety*) kreditur jangka pendek, atau kemampuan perusahaan untuk membayar hutang-hutangnya. Dengan demikian, *current ratio* memberikan informasi *margin of safety* terhadap kemungkinan-kemungkinan:

- a. Penurunan nilai aktiva lancar
- b. Kerugian-kerugian yang timbul dari peristiwa-peristiwa yang tidak terduga dan berakibat terjadinya pengeluaran kas atau mengurangi/terhentinya arus kas masuk ke dalam perusahaan.

Suatu perusahaan dengan *current ratio* yang tinggi belum tentu dapat menjamin akan dapat membayar hutang-hutangnya yang segera jatuh tempo, karena proporsi atau distribusi dari aktiva lancar yang tidak menguntungkan, misalnya persediaan yang terlalu tinggi dibandingkan taksiran tingkat penjualan yang akan datang sehingga tingkat perputaran persediaan rendah dan menunjukkan adanya *over investment* dalam persediaan tersebut.

### ***Ad. 2. Acid Test Ratio atau Quick Ratio***

Rasio ini merupakan ukuran kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya dengan tidak mempertimbangkan persediaan, karena persediaan dianggap memerlukan waktu yang relatif lama untuk direalisasikan menjadi uang

kas dan menganggap bahwa piutang dapat lebih cepat direalisasikan menjadi uang kas, berarti *acid test ratio* hanya membandingkan sebagian aktiva lancar yang terdiri atas kas, surat berharga dan piutang.

*Acid test ratio* mempunyai angka lebih rendah dibandingkan *current ratio*, namun *acid test ratio* menghasilkan posisi yang lebih baik untuk menggambarkan likuiditas perusahaan daripada *current ratio*. Oleh karena itu, para kreditur menggunakan batas minimum rata-rata *acid test ratio*, karena lebih rendah dibandingkan rata-rata *current ratio* sebagai kriteria penilaiannya terhadap likuiditas.

### ***Ad. 3. Cash Ratio***

*Cash ratio* menunjukkan informasi tentang beberapa kali lipat besarnya hutang lancar dari *nett cash* dari tahun yang bersangkutan. *Cash ratio* dihitung dengan membagikan hutang lancar dengan kas pada tanggal-tanggal tertentu.

## **2.5 Hubungan Antara Budget Kas dan Likuiditas**

Kas merupakan elemen modal kerja yang paling tinggi tingkat likuiditasnya. Semakin besar jumlah kas yang dimiliki suatu perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat likuiditasnya dan akan memperkecil risiko perusahaan untuk tidak dapat memenuhi kewajiban keuangan yang harus segera dipenuhi. Namun, bukan berarti perusahaan harus berusaha mempertahankan persediaan yang sangat besar, karena semakin banyak uang kas berarti semakin besar uang yang menganggur, sehingga akan memperkecil profitabilitas. Sebaliknya, apabila perusahaan hanya mengejar profitabilitas saja, maka perusahaan akan berusaha



agar semua persediaan kasnya dapat diputar atau dalam keadaan kerja, sehingga dapat menjadikan perusahaan tersebut dalam keadaan illikuid jika sewaktu-waktu ada tagihan.

Dalam menjaga tingkat likuiditas, perusahaan harus memiliki saldo kas yang memadai atau optimal, yakni posisi kas yang tidak dalam keadaan kekurangan atau kelebihan. Dalam usaha mencapai saldo kas yang optimal ini, maka perusahaan memerlukan suatu alat untuk mengendalikan dan mengelola serta mengevaluasi keadaan kasnya, sehingga perusahaan perlu menerapkan budget yang baik.

Dengan budget yang baik, maka perusahaan dapat merencanakan besarnya kas yang sesuai dengan kebutuhannya. Perusahaan juga dapat memperkirakan surplus atau defisit kas yang terjadi, sehingga dapat dipersiapkan tindakan dan kebijakan untuk menanggulangnya.

Bila di dalam perusahaan terdapat kelebihan kas, maka produktivitasnya berkurang, sehingga perusahaan dapat menginvestasikan kelebihan kas tersebut dalam surat-surat berharga. Sebaliknya apabila perusahaan mengalami defisit pada kasnya, hal ini dapat mengganggu operasi dan likuiditas perusahaan, sehingga memerlukan penanganan yang serius.

Apabila perusahaan menghadapi keadaan-keadaan seperti itu, maka perlu memperkirakan kebijaksanaan serta keputusan yang dapat memperbaiki posisi kas perusahaan agar mencapai jumlah yang optimal, misalnya dengan menunda pengeluaran yang tidak perlu, mempercepat penarikan piutang, memperlambat

pembayaran hutang perusahaan dan mengurangi persediaan. Cara-cara tersebut dapat ditempuh oleh perusahaan dalam memperbaiki posisi kas agar lebih optimal.

### **BAB III**

## **GAMBARAN PERUSAHAAN**

### **3.1. Gambaran Umum Perusahaan**

#### **3.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan**

PT. BANINUSA INDONESIA BANDUNG didirikan dengan Akta No. 39 tanggal 16 Juni 1972 jo. Akta Perubahan No. 36 tanggal 21 April 1976 yang dibuat oleh Eliza Pondang, SH, Notaris Pengganti di Jakarta, jo. Akta Perubahan No. 61 tanggal 18 Juni 1977 yang dibuat dihadapan Bagijo, SH, Notaris Pengganti di Jakarta.

Pendirian PT. Baninusa Indonesia Bandung dikukuhkan dengan akta-akta tersebut di atas telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Keputusan No. Y. A. 5 /349/14 tanggal 26 Agustus 1977 dan telah diumumkan dalam lembaran Negara Republik Indonesia No. 10 tanggal 13 Februari 1978.

Pada tahun 1999, anggaran dasar PT. Baninusa Indonesia Bandung mengalami perubahan untuk disesuaikan dengan ketentuan Undang-Undang No. 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, khususnya pada pasal 2 mengenai Modal Dasar Perseroan. Perubahan tersebut dilakukan dengan akta No. 25 tanggal 9 Desember 1998 dan sesuai dengan data akta perubahan anggaran dasar PT. Baninusa Indonesia Bandung tanggal 7 Januari 1999 yang dibuat oleh Notaris Fransisco Xaverius Budi Santoso Isbandi, SH, berkedudukan di Jakarta No. C-6471 HT 01.04 TH.99 tanggal 1 April 1999 serta telah dimuat dan diumumkan

dalam Berita Negara Republik Indonesia tertanggal 2 Juli 1999 No. 53 Tambahan No. 3958 tahun 1999.

PT. Baninusa Indonesia Bandung dikukuhkan di Bandung dengan lokasi pabrik di Jalan Industri No. 15 Bandung Jawa Barat, dan didirikan dalam Penanaman Modal Asing (PMA) yang merupakan suatu kerja sama Indonesia dengan Jepang, masing-masing :

Pihak Indonesia : a. PT. Barata Indonesia

b. PT. Bina Usaha Mandiri

Pihak Jepang : Nippon Piston Ring Co. Ltd.

Maksud dan tujuan PT. Baninusa Indonesia didirikan adalah menjalankan usaha yang bergerak dalam bidang industri serta mendirikan dan menjalankan industri komponen kendaraan bermotor diantaranya *piston ring*, *camshaft* dan komponen permesinan lainnya. PT. Baninusa Indonesia Bandung telah memperoleh izin Usaha Tetap Industri dari Menteri Perindustrian No. 153/M/SK/IMLDE/XI/95 tanggal 13 November 1995, dan terakhir dengan izin perluasan No. 169/MPP/Kep/7/1988 dari Direktorat Jendral Industri Logam, Mesin, dan Kimia Departemen Perindustrian dan Perdagangan Republik Indonesia.

### **3.1.2 Kegiatan Umum Perusahaan**

PT. Baninusa Indonesia Bandung adalah suatu perusahaan industri yang berbentuk perseroan terbatas (BUMN) yang bergerak dalam bidang industri komponen kendaraan bermotor dengan produksi *piston ring* (cincin torak), *camshaft* dan komponen permesinan lainnya.

Jenis *piston ring* yang dihasilkan bermacam-macam, tetapi dapat dikelompokkan atas 3 bagian, yaitu :

- a. *Piston Ring 2R*, digunakan untuk suku cadang kendaraan bermotor roda dua, seperti motor dengan merek-merek Honda, Suzuki, Yamaha, Kawasaki, dan Vespa.
- b. *Piston Ring 4R*, digunakan untuk suku cadang kendaraan bermotor roda empat atau lebih seperti tuk, bus dan lain-lain dari berbagai merek kendaraan kendaraan diantaranya merek Toyota, Isuzu, Mitsubishi, Suzuki dan Daihatsu.
- c. *Piston Ring Diesel/Gasoline (I/M)*, digunakan untuk suku cadang mesin-mesin statis seperti generator mesin listrik, generator daya atau alat-alat pertanian seperti perontok padi dan traktor sawah dengan merek-merek Kubota, Yanmar, Honda, Yamaha, Mitsubishi Katsura dan Suzuki.

Pembagian piston ring di atas dilakukan atas dasar jenis mesin yang menggunakan *piston ring* tersebut, sedangkan apabila ditinjau dari jenis bahan baku yang digunakan, maka produksi *piston ring* PT. Baninusa Indonesia Bandung dapat dikelompokkan atas 3 bagian, yaitu :

1. *Piston Ring Casting*, yaitu piston ring dengan bahan baku *pigiron*, *steel scrap* dan *return scrap*. Pembuatan produk diawali dari bagian pengecoran.
2. *Piston Ring Steel*, yaitu piston ring dengan bahan baku utamanya *steel* (anti karat). *Piston ring* jenis ini tidak mengalami proses pengecoran di PT. Baninusa Indonesia Bandung, sedangkan bahan semi produksinya di import dari Jepang.

3. *Piston Ring Niflex*, yaitu piston ring dengan bahan baku logam paduan. *Piston ring* jenis ini juga tidak mengalami pengecoran di PT. Baninusa Indonesia Bandung.

### 3.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Bentuk struktur organisasi PT. Baninusa Indonesia Bandung adalah garis staf. Tipe organisasi ini merupakan kombinasi dari organisasi dengan staf yang tugasnya memberikan nasehat. Pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dan sepenuhnya dari pimpinan tertinggi kepada unit bawahnya.

Berdasarkan keputusan Direksi, struktur organisasi PT. Baninusa terdiri dari :

1. Dewan Komisaris adalah para pejabat yang terdiri dari 3 orang yang bertindak sebagai pengawas pengelola perusahaan (Direksi), mereka di angkat dan diberhentikan oleh para pemegang saham.
2. Direksi adalah seorang pejabat yang berada di bawah Dewan Komisaris yang diberikan tanggung jawab untuk mengelola perusahaan secara penuh, ia di angkat dan diberhentikan oleh Dewan Komisaris.
3. Direktur adalah pejabat yang berada di bawah Direksi dan di beri tanggung jawab mengorganisasikan pelaksanaan tugas dan pekerjaan dalam unit kerja yang sesuai dengan bidangnya serta tugas khusus yang diberikan Direksi perusahaan, terdiri dari :
  - Direktur Operasi
  - Direktur Pemasaran

- Direktur Keuangan
- Direktur Personalia dan Umum

(namun pada saat ini semua jabatan Direktur tersebut di jabat oleh Direktur Perusahaan)

4. Advisor adalah tenaga ahli yang ditugaskan untuk memberikan nasehat dan mengawasi kualitas hasil produksi, ia di tunjuk oleh para pemegang saham (didatangkan dari Jepang).
5. Manajer adalah seorang pejabat yang berada di bawah Direktur dan di beri tanggung jawab mengorganisasikan pelaksanaan tugas dan pekerjaan dalam unit kerja yang sesuai dengan bidang serta tugas khusus yang diberikan oleh Direktur, terdiri atas ;
  - Manajer Satuan Pengawas Intern
  - Manajer Pengadaan
  - Manajer Pemasaran
  - Manager Quality Assurance
  - Manajer Produksi
  - Manajer Keuangan
  - Manajer Personalia dan Umum
6. Kepala Seksi adalah seorang pejabat yang diberi tanggung jawab untuk memimpin seksi, terdiri dari :
  - Kepala Seksi Pengadaan Lokal
  - Kepala Seksi Pengadaan Impor
  - Kepala Seksi Administrasi Pemasaran

- Kepala Seksi Pengendalian Kualitas
- Kepala Seksi Perencanaan Produksi
- Kepala Seksi Pengendalian Produksi
- Kepala Seksi Mesin I
- Kepala Seksi Mesin II
- Kepala Seksi Kemasan
- Kepala Seksi Teknologi
- Kepala Seksi Keuangan
- Kepala Seksi Akuntansi
- Kepala Seksi Personalia dan Umum
- Kepala Seksi Sekretariat Direksi

#### **3.1.4 Uraian Tugas Pokok Jabatan**

Uraian tugas pokok Dewan Komisaris :

- a. Bertanggung jawab menentukan tujuan umum perusahaan, tidak dipengaruhi oleh keputusan direksi tetapi oleh keputusan para pemegang saham
- b. Menentukan kebijakan perusahaan
- c. Mengangkat serta memberhentikan direksi perusahaan.
- d. Bertanggung jawab memeriksa pemimpin perusahaan (direksi) yang



- memegang tanggung jawab administrasi yang telah didelegasikan.
- e. Bertanggung jawab atas kebenaran penyusunan laporan secara berkala maupun insidental dan laporan lainnya yang berhubungan dengan perusahaan.
  - f. Mengadakan koordinasi dan pengawasan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada bawahan dengan mengadakan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas tersebut

Uraian tugas pokok Manajer :

*1. Manajer Satuan Pengawas Intern*

- a. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas semua satuan organisasi perusahaan, berdasarkan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.
- b. Membuat dan menyusun program kerja umum satuan pengawasan intern serta selalu berusaha menyempurnakan pola dan sistem kerja pengawasan.
- c. Menelaah dan melaporkan kondisi perusahaan sebagaimana diungkapkan oleh catatan administrasi termasuk semua prosedur dan peraturan-peraturan yang berlaku meliputi Bidang Pemasaran, Produksi, Keuangan dan Personalia dan Umum apakah telah dilaksanakan/dijalankan sebagaimana mestinya.
- d. Memberikan jasa-jasa berupa pemeriksaan khusus (spesial investigation) bilamana diperlukan.
- e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh Direksi.
- f. Dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya Manager

Satuan Pengawasan Intern dibantu oleh tenaga Auditor.

## 2. *Manajer Pengadaan*

- a. Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan seluruh kegiatan pengadaan barang dan jasa baik lokal maupun impor sebagaimana ditetapkan dalam kebijaksanaan Direksi.
- b. Memimpin, membina, mengarahkan dan mengkoordinasikan serta mengendalikan kegiatan Bagian Pengadaan.
- c. Memberikan petunjuk dalam rangka pengembangan metode, sistem dan prosedur kerja untuk lebih meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja lingkungan Bagian Pengadaan.
- d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang ditetapkan Direktur Operasi.
- e. Dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya Manajer Pengadaan dibantu oleh :
  - Seksi Pengadaan Lokal
  - Seksi Pengadaan Impor

## 3. *Manajer Pemasaran*

- a. Merencanakan, mengusahakan, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan pemasaran dan penjualan hasil produksi sebagaimana ditetapkan oleh Direktur Pemasaran.
- b. Memimpin, membina, mengarahkan, merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan bidang pemasaran, penjualan, dan purna jual sesuai dengan garis-garis yang ditetapkan Direktur Pemasaran.
- c. Memberikan petunjuk dalam rangka pengembangan metode dan prosedur

- c. Memberikan petunjuk dalam rangka pengembangan metode dan prosedur kerja bidang pemasaran dalam upaya meningkatkan efisiensi produktivitas.
- d. Melaksanakan strategi dan program kerja bidang pemasaran yang telah digariskan Direktur Pemasaran.
- e. Memimpin serta mengawasi aktifitas pegawai yang dibawahinya.
- f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh Direktur Pemasaran.
- g. Dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawab Manajer Pemasaran di bantu oleh Seksi Administrasi Pemasaran.

#### 4. *Manager Quality Assurance*

- a. Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan seluruh kegiatan Quality Assurance seluruh produk sebagaimana ditetapkan dalam kebijaksanaan Mutu Perusahaan.
- b. Memimpin, membina, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengendalikan seluruh kegiatan Bidang Quality Assurance.
- c. Melaksanakan pengembangan metode, sistem dan prosedur kerja untuk lebih meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja di lingkungan Bidang Quality Assurance
- d. Memimpin dan mengawasi seluruh pegawai dibawahnya.
- e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang ditetapkan Direksi
- f. Dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawab Manajer Quality Assurance dibantu oleh Seksi Pengendalian Kualitas.

#### 5. *Manajer produksi*

melakukan pembinaan dalam bidang produksi piston ring dan camshaft dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran produksi sebagaimana ditetapkan Direktur Produksi.

- b. Memimpin, membina, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengendalikan seluruh kegiatan bidang produksi.
- c. Melaksanakan pengembangan metode, sistem dan prosedur kerja untuk lebih meningkatkan efisiensi dan produktifitas kerja di lingkungan bidang produksi.
- d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang ditetapkan Direktur Produksi.
- e. Dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya manajer Produksi dibantu oleh :
  - o Seksi Perencanaan Produksi
  - o Seksi Pengendalian Produksi
  - o Seksi Gudang

#### 6. *Manajer Keuangan*

- a. Mengelola, membina dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan bidang keuangan dan akuntansi dalam rangka meningkatkan kelancaran kegiatan keuangan dan akuntansi.
- b. Mengelola, membina dan mengkoordinasikan kegiatan bidang keuangan dan akuntansi.
- c. Meneliti, menganalisa dan mengembangkan sistem dan prosedur kerja di bidang keuangan dan akuntansi perusahaan.
- d. Mengusahakan agar tersedia dana untuk menunjang pembiayaan

operasional perusahaan.

- e. Mengatur dan mengkoordinasikan pengelolaan sumber-sumber dana dan mengendalikan serta memantau realisasi pemakaian dana.
- f. Meneliti dan menelaah serta menganalisa laporan –laporan keuangan dan akuntansi untuk disampaikan kepada Direktur Keuangan.
- g. Mengarahkan pelaksanaan kegiatan keuangan dan akuntansi sesuai dengan kebijakan Direktur Keuangan.
- h. Menyiapkan usulan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan di bidang keuangan dan akuntansi sesuai dengan kebijakan Direktur Keuangan.
- i. Membina hubungan baik dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan kegiatan keuangan dan akuntansi baik dengan pihak luar maupun pihak dalam perusahaan sesuai dengan batas-batas kewenangan yang ditetapkan.
- j. Melaksanakan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh Direktur Keuangan
- k. Dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya Manajer Keuangan di bantu oleh :
  - Seksi Keuangan
  - Seksi Akuntansi

#### 7. *Manajer Personalia*

- a. Mengelola, membina dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan personalia dan umum dalam rangka meningkatkan kelancaran kegiatan personalia dan umum.
- b. Meneliti, menganalisa dan mengembangkan sistem dan prosedur kerja di bidang personalia dan umum

bidang personalia dan umum

- c. Membina, mengkoordinasikan dan mengawasi aktivitas seluruh pegawai yang dibawahinya.
- d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh Direktur Personalia dan Umum di bantu oleh :
  - o Seksi Personalia dan umum
  - o Seksi Koordinasi Pam/Litsus
  - o Seksi Sekretariat Direksi

Dari uraian diatas maka dapat dibuat bagan organisasi perusahaan seperti yang terlampir. (*lampiran 1*)

### **3.2 Kebijakan – kebijakan Perusahaan**

#### **3.2.1 Kebijakan Akuntansi**

##### **a. Sistem Akuntansi**

Setiap perubahan baik yang diakibatkan oleh transaksi maupun oleh kejadian lain dalam perusahaan yang mempengaruhi aktiva, hutang, modal, biaya dan pendapatan harus dilakukan atas sistem akuntansi yang dapat dipertanggungjawabkan.

Sistem tersebut disusun dan dilaksanakan oleh direksi agar dapat berjalan dengan baik berdasarkan prinsip-prinsip pengendalian intern, terutama pemisahan fungsi pengurusan, pencatatan, penyimpanan dan pengawasan.

### **b. Periode Akuntansi**

Tahun buku yang digunakan adalah tahun takwim yang dimulai dari tanggal 1 Januari dan berakhir pada tanggal 31 Desember.

### **c. Piutang**

Pembayaran Piutang dagang tidak melebihi tiga bulan setelah penyerahan barang

### **d. Penyusutan Aktiva Tetap**

Penyusutan aktiva tetap yang ditetapkan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

Tanah	0%
Gedung dan Bangunan	5% x Harga Perolehan
Mesin dan Instalasi Listrik	25% × Nilai Buku
Instalasi Air	25% × Nilai Buku
Inventaris Pabrik	25% × Nilai Buku
Inventaris Kantor (logam)	25% × Nilai Buku
Inventaris Kantor (kayu)	50% × Nilai Buku
Kendaraan Bermotor	50% × Nilai Buku
Aktiva Tetap tak Berwujud	25% × Nilai Buku

### **3.2.2 Kebijakan Pengendalian RKAP**

1. Setiap bidang/lembaga beserta seluruh jajarannya bertanggung jawab mengendalikan RKAP yang menjadi bagian tanggung jawabnya. Sedangkan

Bidang keuangan bertanggung jawab mengendalikan RKAP secara keseluruhan (*corporate*)

2. Analisis penyimpangan harus dilakukan secara konsisten, untuk itu perlu adanya teknis analisis yang dapat memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut ini :
  - a. Apa yang terjadi.
  - b. Mengapa hal tersebut bisa terjadi.
  - c. Apakah hal tersebut baru terjadi atau sebelumnya pernah terjadi.
  - d. Berapa lama penyimpangan tersebut terjadi.
  - e. Apakah penyimpangan tersebut merupakan indikasi yang pasti atau hanya suatu saat tertentu saja.
  - f. Apakah dapat dilakukan tindakan untuk mengurangi atau bahkan menghapuskan sama sekali.
  - g. Apakah masalah yang timbul sebelumnya dapat dikendalikan.
  - h. Berapa banyak penyimpangan yang diperkirakan akan terjadi sampai dengan akhir tahun buku (dalam rupiah dan persen)
3. Sebagai forum pertemuan untuk membahas masalah pelaksanaan RKAP, perusahaan membentuk “Tim Pengendalian RKAP”, yang terdiri dari :

Ketua	: Direktur Utama
Wakil Ketua I	: Direktur Operasi
Wakil Ketua II	: Direktur Pemasaran
Sekretaris	: Kepala Bagian Personalia



- Anggota I : Manajer Keuangan
- II Manajer Quality Assurance
- III Manajer Produksi

4. Atas dasar laporan realisasi RKAP tahun lalu, Tim Pengendalian RKAP mengadakan pertemuan pada minggu keempat setiap bulan dan mengevaluasinya.
5. Tanggapan direksi atas laporan performansi usaha serta pelaksanaan RKAP dari masing-masing Bidang disampaikan kepada Manajer terkait untuk dilaksanakan.

### **3.2.3 Uraian Tugas Pokok Penyusunan RKAP**

1. Uraian tugas pokok Ketua tim pengendalian RKAP
  - a. Menyusun visi, misi, dan tujuan perusahaan
  - b. Menyusun sasaran usaha perusahaan
  - c. Menyusun strategi perusahaan
  - d. Menyusun kebijakan usaha perusahaan
  - e. Menyusun permasalahan pokok perusahaan dan usaha untuk mengatasinya
2. Uraian tugas pokok Wakil Ketua I
  - a. Menyusun asumsi dasar usaha manajemen dalam produksi perusahaan
  - b. Menyusun rencana dan realisasi produksi perusahaan
  - c. Menyusun rencana kerja bidang produksi perusahaan
  - d. Menyusun anggaran investasi dan rehabilitasi perusahaan

3. Uraian tugas pokok Wakil Ketua II
  - a. Menyusun asumsi dasar usaha manajemen dalam pemasaran dan penjualan
  - b. Menyusun rencana dan realisasi pesanan masuk
  - c. Menyusun rencana program kerja bidang pemasaran dan penjualan
  - d. Menyusun rencana dan realisasi penjualan perusahaan
  - e. Menyusun anggaran pendapatan usaha perusahaan
  - f. Menyusun anggaran investasi dan rehabilitasi perusahaan
4. Uraian tugas pokok Sekretaris ( Kepala Bagian Personalia )
  - a. Menyusun asumsi dasar usaha manajemen dalam personalia dan umum perusahaan
  - b. Menyusun rencana dan realisasi personalia dan umum perusahaan
  - c. Menyusun rencana dan realisasi posisi tenaga kerja berdasarkan aktivitas perusahaan
  - d. Menyusun rencana dan realisasi pendidikan dan pelatihan karyawan perusahaan.
5. Uraian tugas pokok Anggota I ( Manajer Keuangan )
  - a. Menyusun penertiban administrasi perusahaan
  - b. Menyusun asumsi dasar usaha keuangan perusahaan
  - c. Menyusun rencana program kerja bidang keuangan dan akuntansi
  - d. Menyusun proyeksi dan realisasi neraca perusahaan
  - e. Menyusun proyeksi dan realisasi laporan rugi laba perusahaan
  - f. Menyusun proyeksi dan realisasi budget kas perusahaan

- g. Menyusun proyeksi dan realisasi sumber dan penggunaan dana perusahaan
  - h. Menyusun rencana dan realisasi indikator utama perusahaan
  - i. Menyusun anggaran biaya usaha perusahaan
  - j. Menyusun anggaran pendapatan dan biaya non operasional perusahaan
  - k. Menyusun anggaran biaya sumber daya manusia
  - l. Menyusun anggaran investasi dan rehabilitasi perusahaan
6. Uraian tugas pokok Anggota II ( Manajer Quality Assurance )
- a. Menyusun asumsi dasar usaha manajemen dalam kualitas produk perusahaan
  - b. Menyusun rencana kerja bidang kualitas produk perusahaan
  - c. Menyusun anggaran investasi dan rehabilitasi perusahaan
  - d. Menyusun anggaran teknik dan teknologi perusahaan

#### **3.2.4 Kebijakan Perusahaan Dalam Pengelolaan Kas**

Kas merupakan salah satu unsur aktiva lancar yang digunakan untuk memenuhi pengeluaran operasional perusahaan, sehingga usaha untuk mengelola kas harus mendapat perhatian yang serius. PT. Baninusa Indonesia Bandung melaksanakan kebijakan kas dalam menjalankan usahanya untuk mempertahankan kelangsungan usaha dan untuk menjaga serta mengendalikan likuiditas perusahaan.

Penerimaan dan pengeluaran kas dalam suatu perusahaan akan berlangsung secara terus menerus sepanjang hidup perusahaan. Arus kas ini

bagaikan darah yang mengalir terus menerus dalam tubuh perusahaan yang memungkinkan perusahaan melangsungkan kegiatan operasionalnya. Dalam melaksanakan pengelolaan kas, PT. Baninusa Indonesia Bandung menggunakan dua motif, yaitu motif transaksi dan motif berjaga-jaga. Untuk motif berjaga-jaga perusahaan menyimpan kelebihan kasnya pada bank.

PT. Baninusa Indonesia Bandung menyadari bahwa dalam pengelolaan kas diperlukan pengawasan yang cukup ketat, sehingga perusahaan perlu menyusun kebijakan-kebijakan dalam pengelolaan kas ini. Adapun faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan kas ini adalah sebagai berikut :

1. Tempat penyimpanan uang kas perusahaan harus disimpan secara aman seperti *brand cash* (lemari besi) dan *cash box*. Ini dilakukan untuk mengantisipasi apabila terjadi kebakaran, sehingga uang tetap dalam keadaan aman.
2. Hanya bagian kasir yang berhak memegang kunci *brand cash*. Tidak dibenarkan/ diperbolehkan orang lain tahu kode atau sandi cara-cara membuka *brand cash* perusahaan selain kasir.
3. Jika bagian kasir perusahaan berhalangan hadir, diwajibkan menyerahkan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemegang kas perusahaan kepada orang yang dapat dipercaya disertai dengan Berita Acara Serah Terima.
4. Setiap hari kerja, bagian kasir melakukan kas opname untuk dicocokkan dengan laporan kas harian perusahaan, agar tidak terjadi selisih antara saldo kas (fisik uang) yang ada dengan catatan yang ada.

5. Jika perusahaan menerima pembayaran dalam bentuk tunai yang jumlahnya besar dari *supplier*, maka pembayaran langsung ditransfer ke rekening bank.
6. Setiap menerima pembayaran dalam bentuk tunai dari pihak luar, kasir harus menghitung secara teliti dan benar, serta uang tersebut dicek dengan menggunakan lampu sensor untuk mencegah jika terjadi penerimaan uang palsu.
7. Perlu pengamanan oleh aparat kepolisian jika mengambil uang dari bank dengan jumlah yang besar, agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan oleh perusahaan (tindakan preventif).

Dalam menjalankan operasional sehari-harinya, perusahaan banyak melakukan transaksi yang berhubungan dengan kas. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi posisi kas PT. Baninusa Indonesia Bandung adalah :

1. Tingkat piutang yang tertagih

PT. Baninusa Indonesia tidak menggunakan sistem penjualan tunai, sehingga seluruh penjualan secara kredit dengan umur penagihan tidak lebih dari 3 bulan dan rata-rata piutang hanya berumur satu bulan. Semakin besar jumlah piutang yang tertagih, maka penerimaan kas akan bertambah. Bila semakin kecil piutang yang tertagih maka akan terjadi sebaliknya.

2. Pembelian bahan

Sistem pembelian bahan yang dilakukan oleh PT. Baninusa Indonesia Bandung menggunakan cara tunai dan kredit, serta impor dari luar negeri dengan cara membuka *Letter of Credit* dari Bank atau pembayaran dengan T/T

*(Telegraphic Transfer)* kepada supplier baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

3. Pembayaran upah dan gaji pegawai

Jumlah kas yang digunakan untuk pembayaran tenaga kerja langsung tergantung pada besarnya produksi yang dilakukan pada bulan yang bersangkutan. Semakin besar produksi, maka semakin besar pula kas yang dikeluarkan oleh perusahaan.

4. Pembayaran pajak penghasilan

Pengeluaran pajak penghasilan akan semakin besar sejalan dengan semakin besarnya penghasilan perusahaan, dan begitu pula sebaliknya.

### **3.3 Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) PT. Baninusa Indonesia Bandung**

Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) digunakan sebagai dasar dalam penyusunan budget kas PT. Baninusa Indonesia. Penyusunan budget kas oleh perusahaan harus dilandasi dengan anggaran penjualan perusahaan sebagai penunjang dalam merencanakan penerimaan kas dan pengeluaran kas. Adapun rencana penjualan berdasarkan jenis dan kelompok produk pada tahun 2004 adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Rencana Penjualan**  
**1 Januari – 31 Desember 2004**  
**(dalam ribuan rupiah)**

	Jenis	Quantity (pcs)	Harga Satuan (Rp)	Jumlah Harga (Rp×1000)
1	2 R	1.213.219	2.730,-	3.312.090
2	4 R	545.960	4.150,-	2.265.732
3	1 M	2.916.000	4.320,-	12.597.120
	Jumlah	<b>4.675.179</b>	-	<b>18.174.942</b>
4	Chamshaft	16.000	52.000	832.000
	<b>Penjualan</b>			<b>19.006.942</b>

PT. Baninusa menyusun anggaran kas perusahaan berdasarkan 2 estimasi, yaitu estimasi penerimaan kas dan estimasi pengeluaran kas. Pada PT. Baninusa anggaran disusun dalam periode triwulan. Sehingga dalam 1 tahun perusahaan membagi rencana penerimaan kas dan pengeluaran kas ke dalam 4 bagian, yaitu triwulan I, triwulan II, triwulan III, dan triwulan IV.

Estimasi Penerimaan kas PT. Baninusa Indonesia Bandung dikelompokkan ke dalam 2 bagian, yaitu rencana penerimaan kas dari aktivitas operasional dan rencana penerimaan kas dari aktivitas non operasional. Adapun estimasi penerimaan kas adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.2**  
**Estimasi Penerimaan Kas**  
**1 Januari – 31 Desember 2004**  
**(dalam ribuan rupiah)**

Penerimaan	Triwulan				Total
	I	II	III	IV	
<b>Aktivitas Operasi</b>					
<b>Penerimaan :</b>					
Penjualan Tunai	-	-	-	-	-
Piutang Dagang	4.551.239	4.750.000	4.241.155	3.691.560	17.233.954
Uang Jmn. Distributor	-	-	-	-	-
Pajak-pajak	377.074	280.208	542.839	382.972	1.583.093
Lain-lain	6.500	8.000	8.500	6.000	29.000
<b>Jumlah (1)</b>	<b>4.934.813</b>	<b>5.038.208</b>	<b>4.792.494</b>	<b>4.080.532</b>	<b>18.846.047</b>
<b>Aktivitas Non Operasi :</b>					
Ex. Tranning Angkt XII	312.500	312.500	312.500	312.500	1.250.000
Jasa Giro	22.500	22.500	22.500	22.500	90.000
Lain-lain	66.000	66.000	66.000	66.000	264.000
<b>Jumlah (2)</b>	<b>401.000</b>	<b>401.000</b>	<b>401.000</b>	<b>401.000</b>	<b>1.604.000</b>
<b>Jumlah (1) + (2)</b>	<b>5.344.813</b>	<b>5.439.208</b>	<b>5.193.494</b>	<b>4.481.532</b>	<b>20.450.047</b>

Sedangkan untuk estimasi pengeluaran kas PT. Baninusa Indonesia Bandung juga dikelompokkan kedalam 2 bagian, yaitu rencana pengeluaran kas dari aktivitas operasional, dan rencana pengeluaran dari aktivitas non operasional. Adapun estimasi pengeluaran kas perusahaan adalah sebagai berikut :



**Tabel 3.3**  
**Estimasi Pengeluaran Kas**  
**1 Januari – 31 Desember 2004**  
**(dalam ribuan rupiah)**

Uraian	Triwulan				Total
	I	II	III	IV	
<b>Aktivitas Operasi :</b>					
1. Beban Pemakaian Bahan	1.556.832	1.172.331	1.476.081	1.488.074	5.693.318
2. Beban Pegawai	1.280.968	1.130.968	1.530.968	1.180.968	5.123.872
3. Beban Mesin	550.564	830.564	500.564	900.564	2.782.256
4. Beban Gedung & Rumah Dinas	70.974	72.834	71.404	72.404	287.616
5. Beban Kantor & Biaya Lainnya	473.865	323.865	448.865	348.865	1.595.460
6. Beban Kendaraan Bermotor	64.441	64.587	64.941	64.087	258.056
7. Beban Penjualan	31.375	43.507	35.441	39.441	149.764
8. Beban Bunga	25.000	80.000	90.000	96.270	291.270
9. Beban Pajak	416.907	266.907	391.907	291.907	1.367.628
10. Beban Lain-lain	308.659	310.017	316.838	301.838	1.237.352
<b>Jumlah (1)</b>	<b>4.779.585</b>	<b>4.295.580</b>	<b>4.927.009</b>	<b>4.784.418</b>	<b>18.786.592</b>
<b>Beban Non Operasi</b>					
1. Rugi Selisih Kurs	2.500	2.500	2.500	2.500	10.000
2. Leasing	75.865	109.250	51.000	42.345	278.460
3. Royalty	50.000	82.500	47.500	40.000	220.000
4. PSL&Dana Pensiun	77.500	77.500	77.500	77.500	310.000
5. Lain-lain	8.750	6.250	11.500	11.500	40.000
<b>Jumlah (2)</b>	<b>214.615</b>	<b>280.000</b>	<b>190.000</b>	<b>173.845</b>	<b>858.460</b>
<b>Jumlah 1 + 2</b>	<b>4.994.200</b>	<b>4.575.580</b>	<b>5.117.000</b>	<b>4.958.263</b>	<b>19.645.052</b>

Selain kedua estimasi diatas, perusahaan juga melakukan kegiatan investasi sehubungan dengan sumber daya yang bertujuan untuk menghasilkan pendapatan arus kas masa depan. Adapun rincian perencanaan investasi pada tahun 2004 adalah sebagai berikut :

Rehabilitasi :		
1.	Gedung, Bengkel, Rumah Dinas	Rp 137.000.000
2.	Mesin dan Equipment	356.418.000
3.	Kendaraan Bermotor	10.000.000
4.	Sarana Penunjang	19.000.00
5.	Instalasi listrik	-
		<u>Rp 522.000.000</u>
Investasi :		
1.	Tanah, Lapangan, Jalan	Rp 37.200.000
2.	Gedung, Bengkel, Rumah Dinas	-
3.	Mesin & Equipment	1.596.500.000
4.	Penambahan daya & Transformator	32.000.000
5.	Komputer 4 buah	39.200.000
6.	Software absensi pegawai	20.000.000
7.	Kendaraan bermotor	203.000.000
8.	Alat ukur	111.000.000
9.	Riset dan Pengembangan	40.000.000
10.	Sertifikasi 1509002	35.000.000
11.	A/C	4.500.000
	Jumlah	<u>Rp 2.118.400.000</u>
		<u>Rp 2.640.818.000</u>

Pada akhir periode tahun 2004, perusahaan menetapkan saldo kas sebesar Rp.1.228.019.000,-. Hal ini dilakukan untuk menjaga optimalisasi persediaan kas perusahaan agar dapat menjaga posisi likuiditasnya tanpa mengganggu profitabilitas perusahaan sebagai tujuan utama.

Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, perusahaan merencanakan pinjaman sebesar Rp.2.640.818.000,- yang akan digunakan untuk melakukan investasi sebesar Rp.2.640.818.000,-, untuk pembayaran deviden dan tantiem sebesar Rp.1.051.940.000,-, untuk pembayaran bonus karyawan sebesar Rp.175.000.000,- serta untuk memenuhi kewajibannya membayar pinjaman sebesar Rp.497.000.000,-.

Rencana pinjaman ini akan dilaksanakan setiap 1 triwulan anggaran yang rencananya dana diperoleh baik dari pinjaman bank maupun pinjaman dari mitra kerja PT. Baninusa Indonesia Bandung.

Adapun rencana pinjaman tersebut untuk periode triwulan I sebesar Rp.500.000.000,-, untuk periode triwulan II sebesar Rp.600.000.000,-, untuk periode triwulan III sebesar Rp.818.418.000,- dan untuk periode IV sebesar Rp.722.400.000,-.

Pinjaman tersebut diharapkan dapat menjaga saldo kas yang dianggarkan perusahaan pada setiap periode anggarannya. Sehingga perusahaan masih dapat melakukan investasi dan memenuhi segala kewajiban yang harus dipenuhi dengan tepat waktu tanpa mengganggu kegiatan operasional yang ada.

Pada anggaran tahun 2004, PT. Baninusa merencanakan investasi sebesar Rp.2.640.818.000,-. Investasi ini dibagi menjadi 4 (empat) bagian yang rencananya untuk periode I sebesar Rp.313.000.000,- untuk periode II dan III masing – masing sebesar Rp.750.000.000,- dan untuk periode IV Rp.827.818.000,-.

Selain itu, PT. Baninusa juga masih harus membayar pinjaman dari bank dan mitra kerjanya sebesar Rp.497.000.000,-. Pada triwulan I dan II perusahaan memenuhi kewajibannya masing – masing sebesar Rp.100.000.000,-, sedangkan untuk periode triwulan III sebesar Rp.175.000.000,- dan untuk periode triwulan terakhir perusahaan menganggarkan sebesar Rp.122.000.000,-.

Pinjaman yang dilakukan PT. Baninusa tidak hanya digunakan untuk investasi dan pembayaran pinjaman dari bank dan mitra kerjanya. Akan tetapi, dana tersebut juga digunakan untuk memenuhi segala kewajibannya berupa pembayaran deviden dan tantiem, serta membayar bonus untuk karyawan pada triwulan II sebesar Rp.175.000.000,-.

Pada triwulan I perusahaan tidak membayarkan deviden dan tantiem kepada pemilik saham. Dianggarkan sebesar Rp.131.492.000,- untuk membayar deviden dan tantiem pada periode triwulan II, Sedangkan untuk periode triwulan III dan IV masing – masing sebesar Rp.460.224.000,-.

Dalam RKAP PT. Baninusa Indonesia Bandung, pembayaran pinjaman yang dilakukan setiap triwulannya dilakukan sesuai kemampuan perusahaan saja. Sehingga tidak ada perhitungan tertentu yang diterapkan dalam Laporan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan ( RKAP )

Dan untuk melihat seberapa besar peran *Budget Kas* dalam perusahaan, maka manajemen dapat membandingkan rasio likuiditas perusahaan dari tahun sebelumnya dengan melihat Laporan Neraca dan Rugi Laba untuk periode 31 Desember 2003. Adapun Laporan Neraca dan Rugi Laba periode 31 Desember 2003, sebagai berikut :

**Tabel 3.4**  
**NERACA**  
**PT. BANINUSA INDONESIA**  
**Periode 31 Desember 2003**

<b>AKTIVA</b>		<b>PASSIVA</b>	
Aktiva Lancar :		Passiva Lancar :	
- Kas Bank	Rp 2.146.964.000,-	- Hutang Bank	Rp 682.349.000,-
- Piutang Dagang	1.799.105.000,-	- Hutang Non Bank	-
- Piutang lain-lain	43.039.000,-	- Hutang Dagang	Rp 1.326.726.000,-
- Persediaan	3.057.190.000,-	- Hutang Lain-lain	Rp 2.021.708.000,-
Jumlah Aktiva Lancar	7.046.296.000,-	Jumlah Passiva Lancar	Rp 4.030.783.000,-
Aktiva Tetap Berwujud		Hutang Jangka Panjang	
- Nilai Perolehan	Rp 9.009.483.000,-	- Pendapatan yang ditangguhkan	Rp 199.969.000,-
- Akumulasi Penyusutan	(7.083.556.000)	Jumlah hutang Jangka panjang	Rp 199.969.000,-
- Nilai Buku	1.925.927.000,-		
Aktiva Lain-lain		Modal	
- Pendapatan yang masih harus diterima	63.330.000,-	- Modal saham	196.560.000
- Uang jaminan	112.481.000,-	- Cadangan-cadangan	1.037.032.000
Jumlah Aktiva Lain-lain	175.811.000,-	- Selisih Penilaian AT	1.542.623.000
		- Laba Tahun Lalu	826.141.000
		- Laba Tahun Berjalan	1.314.926.000
		Jumlah Modal	4.917.282.000
Jumlah Aktiva	9.148.034.000	Jumlah Passiva	9.148.034.000

**Tabel 3.5**  
**Laporan Rugi Laba**  
**PT. Baninusa Indonesia**  
**Periode 31 Desember 2003**

Penjualan Bersih	Rp 16.467.114.000,-
Harga Pokok Penjualan	13.294.291.000,-
Laba Bruto	3.172.823.000,-
Biaya Usaha :	
- Biaya Pemasaran	258.011.000,-
- Biaya Administrasi dan Umum	2.346.044.000,-
Jumlah Biaya Usaha	2.604.055.000,-
Pendapatan Non Operasi	568.768.000,-
Beban Non Operasi	2.265.677.000,-
- Selisih Kurs	-
- Bunga Kredit	-
- Beban Royalty	87.658.000,-
- Dana Pensiun/ PSL	314.634.000,-
- Lain-lain	302.852.000,-
Jumlah Beban Operasi	175.451.000,-
Laba Sebelum Pajak	880.595.000,-
Perkiraan Pajak (PPH Ps.25)	1.953.850.000,-
Laba Bersih	638.924.000,-
	1.314.926.000,-

Dari data laporan keuangan tersebut diatas, maka perusahaan dapat membandingkan tingkat rasio likuiditas tahun yang akan datang untuk melihat peningkatan dan penurunan yang akan terjadi dengan membuat terlebih dahulu *Budget Kas* sebagai dasar penyusunan Laporan Keuangan Neraca dan Rugi Laba perusahaan di tahun yang akan datang.

## BAB IV

### ANALISIS DATA

#### 4.1 Penyusunan Budget Kas Pada PT. Baninusa Indonesia Bandung

*Budget kas* disusun berdasarkan kebijakan-kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dan berdasarkan pengalaman perusahaan yang telah dialami pada tahun-tahun sebelumnya. Penyusunan *Budget kas* diharapkan dapat menganalisa kelemahan-kelemahan perusahaan yang berkaitan dengan arus kas dan likuiditas perusahaan, sehingga perusahaan dapat memperoleh pedoman dalam melaksanakan aktivitas perusahaan yang lebih terencana dan terkendali agar perusahaan dapat bertindak proaktif atau sebaliknya.

Pada dasarnya penyusunan *Budget kas* dapat dibedakan dalam 2 bagian, yaitu rencana penerimaan kas dan rencana pengeluaran kas. Rencana penerimaan kas merupakan estimasi-estimasi penerimaan kas yang dapat diperoleh pada tahun yang akan berjalan. Sedangkan rencana pengeluaran kas merupakan estimasi-estimasi pengeluaran kas yang direncanakan perusahaan untuk membiayai aktivitas perusahaan selama waktu yang akan berjalan.

Pada PT. Baninusa Indonesia Bandung *Budget kas* disusun dalam periode triwulan. Sehingga dalam 1 tahun perusahaan membagi rencana penerimaan kas dan rencana pengeluaran kas ke dalam 4 bagian, yaitu triwulan I, triwulan II, triwulan III, dan triwulan IV.

Pada PT. Baninusa Indonesia, rencana penerimaan kas dan rencana pengeluaran kas dikelompokkan ke dalam 3 bagian sumber arus kas, yaitu : arus

kas dari aktivitas operasi, arus kas dari aktivitas investasi, dan arus kas dari aktivitas pendanaan. Arus kas dari aktivitas operasi merupakan aktivitas utama pendapatan perusahaan. Arus kas dari aktivitas investasi adalah perolehan dan pelepasan aktiva jangka panjang serta investasi lain yang tidak termasuk setara kas. Sedangkan arus kas dari aktivitas pendanaan merupakan aktivitas yang mengakibatkan perubahan dalam jumlah serta komposisi modal dan pinjaman perusahaan.

Proses produksi PT. Baninusa Indonesia Bandung dilaksanakan berdasarkan pesanan dan persediaan, artinya perusahaan melakukan produksi berdasarkan pesanan konsumen dan produksi untuk persediaan. Adapun rencana penjualan berdasarkan jenis dan kelompok produk pada tahun 2004 dapat dilihat pada tabel 3.1.

#### **4.1.1. Rencana Penerimaan Kas**

Penyusunan rencana penerimaan kas pada PT. Baninusa Indonesia dikelompokkan ke dalam 2 bagian, yaitu :

1. Rencana penerimaan kas dari aktivitas operasional.
2. Rencana penerimaan kas dari aktivitas Pendanaan.

##### *Ad.1. Rencana Penerimaan Kas Dari Aktivitas Operasional*

Rencana penerimaan kas dari aktivitas operasi perusahaan merencanakan diperoleh dari piutang dagang, pajak-pajak, dan penerimaan lain-lain. PT. Baninusa Indonesia Bandung tidak menerapkan penjualan tunai dalam transaksi penjualannya, sehingga seluruh penerimaan kas dari penjualan diperoleh secara



kredit. Pada setiap transaksi penjualan PT. Baninusa Indonesia Bandung memperoleh pembayaran dari pelanggan pada bulan berikutnya. Sedangkan pada saat transaksi penjualan, pelanggan diikat dengan suatu kontrak perjanjian. Selain itu, PT. Baninusa Indonesia Bandung menetapkan kebijakan piutang perusahaan tidak ada yang berumur lebih dari 3 bulan, pada kenyataannya rata-rata umur piutang hanya satu bulan sehingga tidak ada sistem pengumpulan piutang pada perusahaan.

Alasan PT. Baninusa Indonesia Bandung tidak menggunakan sistem penjualan tunai adalah sebagai berikut :

- Hampir tidak ada pelanggan perusahaan membayar dengan uang tunai, karena situasi dan kondisi pada saat ini sudah berbeda.
- Menggunakan sistem penjualan secara tunai ke kas perusahaan dinilai tidak efisien untuk aktivitas bidang keuangan.
- Perusahaan tidak mau mengambil risiko apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, seperti : perampokan, uang hilang, dan lain sebagainya.
- Perusahaan tidak dibenarkan menyimpan uang tunai dalam jumlah yang besar dalam kas perusahaan.
- PT. Baninusa Indonesia Bandung sudah tergolong perusahaan menengah dan sudah memiliki ISO 9002, serta sudah melaksanakan ekspor manca negara.

Pada tahun anggaran 2004 PT. Baninusa Indonesia Bandung menganggarkan piutang dagang sebesar 90% dari rencana penjualan dengan

asumsi sisanya sebesar 10% tidak dapat tertagih. Penerimaan-penerimaan lainnya diharapkan diperoleh dari pajak-pajak dan penerimaan lain-lain.

**Tabel 4.1**  
**Rencana Penerimaan Kas dari Aktivitas Operasi**  
**1 Januari – 31 Desember 2004**  
**(dalam ribuan rupiah)**

Penerimaan	Triwulan				Total
	I	II	III	IV	
Penjualan Tunai	-	-	-	-	-
Piutang Dagang	4.551.239	4.750.000	4.241.155	3.691.560	17.233.954
Uang Jaminan Distributor	-	-	-	-	-
Pajak-pajak	377.074	280.208	542.839	382.972	1.583.093
Lain-lain	6.500	8.000	8.500	6.000	29.000
Jumlah	4.934.813	5.038.208	4.792.494	4.080.532	18.846.047

Rencana penerimaan kas dari pos luar biasa merupakan pendapatan non operasional perusahaan. Pendapatan-pendapatan yang termasuk pada pendapatan non operasional adalah seluruh pendapatan di luar penjualan yang dihasilkan oleh produksi, seperti selisih kurs, hasil lelang kendaraan, jasa giro, bunga deposito, fee penjualan dari pelanggan, dll.

Pada tahun anggaran 2004 PT. Baninusa Indonesia Bandung memperkirakan perolehan pendapatan non operasional tersebut dari :

1. Ex. Training angkatan XIII A + B	Rp. 1.250.000.000
2. Jasa Giro	Rp. 90.000.000
3. Lain-lain	Rp. 264.000.000
Jumlah	Rp 1.604.000.000

Dari data-data tersebut PT. Baninusa Indonesia Bandung dapat menyusun rencana pendapatan non operasional perusahaan untuk tahun 2004. Adapun rencana pendapatan non operasional tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Rencana Pendapatan Non Operasional**  
**1 Januari – 31 Desember 2004**  
**(dalam ribuan rupiah)**

Penerimaan	Triwulan				Total
	I	II	III	IV	
Ex. Training Angkatan XIII	312.500	312.500	312.500	312.500	1.250.000
Jasa Giro	22.500	22.500	22.500	22.500	90.000
Lain-lain	66.000	66.000	66.000	66.000	264.000
Jumlah	401.000	401.000	401.000	401.000	1.604.000

*Ad.2. Rencana Penerimaan dari Aktivitas Pendanaan*

Pada tahun anggaran 2004, PT. Baninusa Indonesia Bandung merencanakan untuk memperoleh pinjaman dari bank dan non bank sebesar Rp 2.640.818.000,- untuk menjalankan aktivitas perusahaan dan investasi perusahaan. Adapun rencana penerimaan kas dari aktivitas pendanaan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.3**  
**Rencana Penerimaan Kas dari Aktivitas Pendanaan**  
**1 Januari – 31 Desember 2004**  
**(dalam ribuan rupiah)**

Penerimaan	Triwulan				Total
	I	II	III	IV	
Pinjaman Bank Dan Non Bank	500.000	600.000	818.481	722.400	2.640.818
Jumlah	500.000	600.000	818.481	722.400	2.640.818

Hasil dari penyusunan rencana penerimaan kas dari aktivitas operasi dan rencana penerimaan kas dari aktivitas non operasional digabungkan untuk dijadikan sebagai rencana penerimaan kas. Adapun rencana penerimaan kas PT. Baninusa Indonesia Bandung pada tahun 2004 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.4**  
**Rencana Penerimaan Kas**  
**1 Januari – 31 Desember 2004**  
**(dalam ribuan rupiah)**

Penerimaan	Triwulan				Total
	I	II	III	IV	
Aktivitas Operasi					
Penerimaan :					
Penjualan Tunai	-	-	-	-	-
Piutang Dagang	4.551.239	4.750.000	4.241.155	3.691.560	17.233.954
Uang Jmn. Distributor	-	-	-	-	-
Pajak-pajak	377.074	280.208	542.839	382.972	1.583.093
Lain-lain	6.500	8.000	8.500	6.000	29.000
<b>Jumlah (1)</b>	<b>4.934.813</b>	<b>5.038.208</b>	<b>4.792.494</b>	<b>4.080.532</b>	<b>18.846.047</b>
Pos Luar Biasa :					
Pendapatan Non Operasi	401.000	401.000	401.000	401.000	1.604.000
<b>Jumlah (2)</b>	<b>401.000</b>	<b>401.000</b>	<b>401.000</b>	<b>401.000</b>	<b>1.604.000</b>
Aktivitas Pendanaan :					
Pinjaman bank dan non bank	500.000	600.000	818.481	722.400	2.640.818
<b>Jumlah (3)</b>	<b>500.000</b>	<b>600.000</b>	<b>818.481</b>	<b>722.400</b>	<b>2.640.818</b>
<b>Jumlah (1) + (2) + (3)</b>	<b>5.844.813</b>	<b>6.039.208</b>	<b>6.011.975</b>	<b>5.203.932</b>	<b>23.090.865</b>

#### 4.1.2. Rencana Pengeluaran Kas

Penyusunan rencana pengeluaran kas pada PT. Baninusa Indonesia Bandung dikelompokkan kedalam 3 bagian, yaitu :

1. Rencana pengeluaran kas dari aktivitas operasi.
2. Rencana pengeluaran kas dari aktivitas investasi
3. Rencana pengeluaran kas dari aktivitas pendanaan

##### Ad.1. Rencana Pengeluaran Kas dari Aktivitas Operasi

Rencana pengeluaran kas dari aktivitas operasi pada PT. Baninusa Indonesia Bandung berasal dari beban pemakaian bahan, beban pegawai, beban mesin, beban gedung dan rumah dinas, beban kantor dan biaya lainnya, beban

**Tabel 4.4**  
**Rencana Penerimaan Kas**  
**1 Januari – 31 Desember 2004**  
**(dalam ribuan rupiah)**

Penerimaan	Triwulan				Total
	I	II	III	IV	
Aktivitas Operasi					
Penerimaan :					
Penjualan Tunai	-	-	-	-	-
Piutang Dagang	4.551.239	4.750.000	4.241.155	3.691.560	17.233.954
Uang Jmn. Distributor	-	-	-	-	-
Pajak-pajak	377.074	280.208	542.839	382.972	1.583.093
Lain-lain	6.500	8.000	8.500	6.000	29.000
<b>Jumlah (1)</b>	4.934.813	5.038.208	4.792.494	4.080.532	18.846.047
Pos Luar Biasa :					
Pendapatan Non Operasi	401.000	401.000	401.000	401.000	1.604.000
<b>Jumlah (2)</b>	401.000	401.000	401.000	401.000	1.604.000
Aktivitas Pendanaan :					
Pinjaman bank dan non bank	500.000	600.000	818.481	722.400	2.640.818
<b>Jumlah (3)</b>	500.000	600.000	818.481	722.400	2.640.818
<b>Jumlah (1) + (2) + (3)</b>	5.844.813	6.039.208	6.011.975	5.203.932	23.090.865

#### 4.1.2. Rencana Pengeluaran Kas

Penyusunan rencana pengeluaran kas pada PT. Baninusa Indonesia Bandung dikelompokkan kedalam 3 bagian, yaitu :

1. Rencana pengeluaran kas dari aktivitas operasi.
2. Rencana pengeluaran kas dari aktivitas investasi
3. Rencana pengeluaran kas dari aktivitas pendanaan

##### Ad.1. Rencana Pengeluaran Kas dari Aktivitas Operasi

Rencana pengeluaran kas dari aktivitas operasi pada PT. Baninusa Indonesia Bandung berasal dari beban pemakaian bahan, beban pegawai, beban mesin, beban gedung dan rumah dinas, beban kantor dan biaya lainnya, beban

kendaraan bermotor, beban penjualan, beban biaya, beban pajak dan beban lain-lain.

Sistem pembelian bahan PT. Baninusa Indonesia Bandung dilakukan secara tunai dan kredit. Selain melakukan pembelian bahan dari dalam negeri PT. Baninusa Indonesia Bandung melakukan pembelian bahan dari luar negeri dengan pembayaran menggunakan *Leter of Credit* dari Bank dan pembayaran dengan T/T (*Telegraphic Transfer*) kepada *supplier*. Bahan baku yang digunakan dalam produksi lebih dari 60% di impor dari luar negeri. Pada tahun 2004 ini perusahaan menganggarkan pemakaian bahan sebesar 30% dari anggaran penjualan.

Pada awal tahun 2004 ini PT. Baninusa Indonesia Bandung memiliki pegawai sebanyak 228 karyawan yang terdiri dari 159 tenaga kerja produksi langsung, 51 tenaga kerja produksi tidak langsung, 3 tenaga kerja pemasaran, dan 15 tenaga kerja bagian administrasi dan umum. Selain memberikan gaji pokok setiap bulannya, perusahaan memberikan tunjangan-tunjangan uang lembur, makan siang, asuransi, kesehatan dan sebagainya. Pada tahun 2004 perusahaan menganggarkan beban pegawai sebesar Rp 5.123.872.000.

Beban mesin dianggarkan sebesar Rp 2.782.256.000,- akan digunakan untuk kebutuhan produksi perusahaan. Selain digunakan untuk pemeliharaan mesin, digunakan juga untuk perbaikan mesin-mesin yang telah rusak serta biaya-biaya lain yang melekat ke dalam proses produksi.

Adapun rencana pengeluaran kas dari aktivitas operasi PT. Baninusa Indonesia Bandung pada tahun 2004 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.5**  
**Rencana Pengeluaran Kas dari Aktivitas Operasi**  
**1 Januari – 31 Desember 2004**  
**(dalam ribuan rupiah)**

Pengeluaran	Triwulan				Total
	I	II	III	IV	
1. Beban Pemakaian Bahan	1.556.832	1.172.331	1.476.081	1.488.074	5.693.318
2. Beban Pegawai	1.280.968	1.130.968	1.530.968	1.180.968	5.123.872
3. Beban Mesin	550.564	830.564	500.564	900.564	2.782.256
4. Beban Gedung dan Rumah Dinas	70.974	72.834	71.404	72.404	287.616
5. Beban Kantor dan Biaya Lainnya	473.865	323.865	448.865	348.865	1.595.460
6. Beban Kendaraan Bermotor	64.441	64.587	64.941	64.087	258.056
7. Beban Penjualan	31.375	43.507	35.441	39.441	149.764
8. Beban Bunga	25.000	80.000	90.000	96.270	291.270
9. Beban Pajak	416.907	266.907	391.907	291.907	1.367.628
10. Beban Lain-lain	308.659	310.017	316.838	301.838	1.237.352
Jumlah	4.779.585	4.295.580	4.927.009	4.784.418	18.786.592

Rencana pengeluaran kas dari pos luar biasa merupakan biaya-biaya non operasional perusahaan. Biaya-biaya yang termasuk kedalam biaya non operasional adalah kerugian dari selisih kurs, pembayaran *leasing*, pembayaran *royalty*, pembayaran dana pensiun, dan pembayaran lainnya.

Pada tahun anggaran 2004, PT. Baninusa Indonesia Bandung memperkirakan pengeluaran biaya non operasional tersebut dari :

1. Rugi selisih kurs	Rp 10.000.000,-
2. Leasing	Rp 278.460.000,-
3. Royalty	Rp 220.000.000,-
4. PSL & Dana Pensiun	Rp 310.000.000,-
5. Lain-lain	Rp 40.000.000,-
Jumlah :	<u>Rp 858.460.000,-</u>

Dari data-data di atas, PT. Baninusa Indonesia Bandung dapat menyusun rencana pengeluaran kas non operasional perusahaan untuk tahun 2004. Adapun rencana pengeluaran kas non operasional tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.6**  
**Rencana Pengeluaran Kas Non Operasional**  
**1 Januari – 31 Desember 2004**  
**(dalam ribuan rupiah)**

Pengeluaran	Triwulan				Total
	I	II	III	IV	
1. Rugi selisih kurs	2.500	2.500	2.500	2.500	10.000
2. Leasing	75.865	109.250	51.000	42.345	278.460
3. Royalty	50.000	82.500	47.500	40.000	220.000
4. PSL dan Dana Pensiun	77.500	77.500	77.500	77.500	310.000
5. Lain-lain	8.750	8.250	11.500	11.500	40.000
Jumlah	214.615	280.000	190.000	173.845	858.460

Ad.2. Rencana Pengeluaran Kas Dari Aktivitas Investasi

Rencana pengeluaran kas dari aktivitas investasi mencerminkan pengeluaran kas sehubungan dengan sumber daya yang bertujuan untuk menghasilkan pendapatan arus kas masa depan. Pada tahun 2004 PT. Baninusa Indonesia Bandung merencanakan investasi sebesar Rp 2.640.818.000 dengan perincian sebagai berikut :

Rehabilitasi :		
1. Gedung, Bengkel, Rumah Dinas	Rp	137.000.000
2. Mesin dan Equipment		356.418.000
3. Kendaraan Bermotor		10.000.000
4. Sarana Penunjang		19.000.00
5. Instalasi listrik		-
		Rp 522.000.000
Investasi :		
1. Tanah, Lapangan, Jalan	Rp	37.200.000
2. Gedung, Bengkel, Rumah Dinas		-
3. Mesin & Equipment		1.596.500.000
4. Penambahan daya & Transformator		32.000.000
5. Komputer 4 buah		39.200.000
6. Software absensi pegawai		20.000.000
7. Kendaraan bermotor		203.000.000
8. Alat ukur		111.000.000
9. Riset dan Pengembangan		40.000.000
10. Sertifikasi 1509002		35.000.000
11. A/C		4.500.000
Jumlah		Rp 2.118.400.000
		Rp 2.640.818.000



Dari perincian rencana investasi dan rehabilitasi di atas, PT. Baninusa Indonesia Bandung dapat menyusun rencana investasi dan rehabilitasi untuk tahun 2004. Adapun rencana pengeluaran kas dari aktivitas investasi pada tahun 2004 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Rencana Pengeluaran Kas Dari Aktivitas Investasi**  
**1 Januari – 31 Desember 2004**  
**(dalam ribuan rupiah)**

Uraian		Triwulan				Total
		I	II	III	IV	
<b>Rehabilitasi :</b>						
1.	Gedung, Bengkel, Rumah Dinas	65.000	32.000	28.300	11.700	137.000
2.	Mesin & Equipment	106.400	60.633	94.833	94.552	356.418
3.	Kendaraan Bermotor	-	-	5.000	5.000	10.000
4.	Sarana Penunjang	2.500	6.000	4.000	6.500	19.000
5.	Instalasi Listrik	-	-	-	-	-
Jumlah (1)		173.900	98.633	132.133	117.752	522.418
<b>Investasi :</b>						
1.	Tanah, Lapangan, Jalan	-	10.000	12.500	14.700	37.200
2.	Gedung, bengkel, rumah dinas.	-	-	-	-	-
3.	Mesin & Equipment	-	500.000	500.000	596.500	1.596.500
4.	Penambahan daya dan Transformator	19.200	12.800	-	-	32.000
5.	Komputer	9.000	9.200	10.500	10.000	39.200
6.	Software obsensi pegawai	-	20.000	-	20.000	40.000
7.	Kendaraan bermotor	60.900	47.367	47.367	47.366	203.000
8.	Alat ukur	50.000	25.000	25.000	11.000	111.000
9.	Riset dan Pengembangan	-	10.000	10.000	20.000	40.000
10.	Sertifikasi ISO 2992	-	12.500	12.500	10.000	35.000
11.	A/C	-	4.500	-	-	4.500
Jumlah 2		139.100	651.367	617.867	710.066	2.118.400
Jumlah 1 + 2		313.750	750.000	750.000	827.818	2.640.818

### Ad.3. Rencana Pengeluaran Kas dari Aktivitas Pendanaan

Pengeluaran kas dari aktivitas pendanaan merupakan aktivitas pengeluaran kas yang mengakibatkan perubahan dalam jumlah serta komposisi modal dan pinjaman perusahaan. Pada PT. Baninusa Indonesia Bandung rencana pengeluaran kas dari aktivitas pendanaan berasal dari pembayaran dividen atas

laba kepada pemegang saham, pembayaran tantiem atas laba yang ditahan kepada pengurus perusahaan, pembayaran pinjaman bank dan non bank, dan pembayaran bonus karyawan.

Rencana pengeluaran kas dari aktivitas pendanaan PT. Baninusa Indonesia Bandung pada tahun 2004 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Rencana Pengeluaran Kas Dari Aktivitas Pendanaan**  
**1 Januari – 31 Desember 2004**  
**(dalam ribuan rupiah)**

Pengeluaran	Triwulan				Total
	I	II	III	IV	
1. Dividen dan Tantiem	-	131.492	460.224	460.224	1.051.940
2. Pnjmn Bank&Non Bank	100.000	100.000	175.000	122.000	497.000
3. Bonus Karyawan	-	175.000	-	-	175.000
Jumlah	100.000	406.492	635.224	582.224	1.723.940

Hasil dari penyusunan rencana pengeluaran kas dari aktivitas operasi, rencana pengeluaran kas dari aktivitas investasi, dan rencana pengeluaran kas dari aktivitas pendanaan digabungkan. Penggabungan dari ketiga sumber pengeluaran kas tersebut akan menghasilkan rencana pengeluaran kas. Adapun rencana pengeluaran kas PT. Baninusa Indonesia Bandung pada tahun 2004 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.9**  
**Rencana Pengeluaran Kas**  
**1 Januari – 31 Desember 2004**  
**(dalam ribuan rupiah)**

Uraian	Triwulan				Total
	I	II	III	IV	
Aktivitas Operasi :					
1. Beban Pemakaian Bahan	1.556.832	1.172.331	1.476.081	1.488.074	5.693.318
2. Beban Pegawai	1.280.968	1.130.968	1.530.968	1.180.968	5.123.872
3. Beban Mesin	550.564	830.564	500.564	900.564	2.782.256
4. Beban Gedung & Rumah Dinas	70.974	72.834	71.404	72.404	287.616
5. Beban Kantor & Biaya Lainnya	473.865	323.865	448.865	348.865	1.595.460
6. Beban Kendaraan Bermotor	64.441	64.587	64.941	64.087	258.056
7. Beban Penjualan	31.375	43.507	35.441	39.441	149.764
8. Beban Bunga	25.000	80.000	90.000	96.270	291.270
9. Beban Pajak	416.907	266.907	391.907	291.907	1.367.628
10. Beban Lain-lain	308.659	310.017	316.838	301.838	1.237.352
Jumlah (1)	4.779.585	4.295.580	4.927.009	4.784.418	18.786.592
Pos Luar Biasa					
Beban Non Operasi	214.615	280.000	190.000	173.845	858.460
Jumlah (2)	214.615	280.000	190.000	173.845	858.460
Aktivitas Investasi					
Investasi/ Rehabilitasi	313.000	750.000	750.000	827.818	2.640.818
Jumlah (3)	313.000	750.000	750.000	827.818	2.640.818
Aktivitas Pendanaan					
1. Dividen & Tantiem	-	131.492	460.224	460.224	1.051.940
2. Pinjaman Bank&Non Bank	100.000	100.000	175.000	122.000	497.000
3. Bonus Karyawan	-	175.000	-	-	175.000
Jumlah (4)	100.000	406.492	635.224	582.224	1.723.940
Jumlah 1 + 2 + 3 + 4	5.407.200	5.732,072	6.502.233	6.368.305	24.009.810

#### 4.2 Budget Kas PT. Baninusa Indonesia Bandung

*Budget kas* dapat disusun setelah dibuat rencana penerimaan kas dan rencana pengeluaran kas. Penyusunan budget kas pada PT. Baninusa Indonesia Bandung dikelompokkan berdasarkan pada aktivitas penerimaan kas dan pengeluaran kas, yaitu aktivitas operasi, aktivitas investasi, dan aktivitas pendanaan. Penyusunan *Budget kas* tersebut dibuat agar memudahkan untuk menelusuri arus kas berdasarkan dari aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan

perusahaan dan disesuaikan dengan kerangka arus kas yang terdapat dalam Standar Akuntansi Keuangan.

Proyeksi *Budget kas* PT. Baninusa Indonesia Bandung pada tahun 2004, terdapat *Budget kas* sebesar Rp 804.995.000 dari aktivitas operasi yang diperoleh dari :

Penerimaan operasi	Rp 18.846.047.000	
Pengeluaran operasi	<u>(Rp 18.786.592.000)</u>	
Budget kas sebelum pos luar biasa		Rp 59.455.000
Pendapatan non operasi	Rp 1.604.000.000	
Beban non operasi	<u>Rp 858.460.000</u>	
Rencana kas pos luar biasa		<u>Rp 745.540.000</u>
Rencana kas dari aktivitas operasi		Rp 804.995.000

Pada tahun 2004 ini PT. Baninusa Indonesia Bandung merencanakan melakukan investasi dan rehabilitasi dengan menganggarkan dana pada *Budget kas* dari aktivitas investasi sebesar Rp 2.640.818.000. Dana untuk investasi dan rehabilitasi tersebut akan diusahakan perusahaan dengan melakukan pinjaman bank dan non bank.

Aktivitas pendanaan merencanakan dapat menerima pinjaman dari bank maupun non bank sebesar Rp 2.640.818.000. Selain itu, perusahaan merencanakan pengeluaran kas dari aktivitas pendanaan sebesar Rp 1.723.940.000 sehingga terdapat *Budget kas* sebesar Rp 916.878.000 dari aktivitas pendanaan.

Kas dan setara kas PT. Baninusa Indonesia Bandung pada tahun 2004 menunjukkan adanya penurunan dana sebesar Rp 918.945.000 yang berasal dari aktivitas-aktivitas sumber kas perusahaan, yaitu :

➤	Budget kas dari aktivitas investasi	Rp 2.640.818.000
➤	Budget kas dari aktivitas operasi	(Rp 804.995.000)
➤	Budget kas dari aktivitas pendanaan	<u>(Rp 916.878.000)</u>
	Kekurangan :	Rp 918.945.000

Pada akhir tahun 2004 terdapat saldo akhir sebesar Rp 1.228.019.000 yang berasal dari :

➤	Kas dan setara kas awal	Rp 2.146.964.000
➤	Kekurangan kebutuhan dana tahun 2004	<u>(Rp 918.945.000)</u>
	Saldo akhir :	Rp 1.228.019.000

Untuk lebih jelasnya PT. Baninusa Indonesia Bandung dapat menyusun *Budget kas* lebih terperinci dalam periode triwulan. Adapun *Budget kas* PT. Baninusa Indonesia Bandung pada tahun 2004 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.10**  
**BUDGET KAS**  
**PT. BANINUSA INDONESIA BANDUNG**  
**Periode 1 Januari – 31 Desember 2004**  
**(dalam ribuan rupiah)**

URAIAN	Triwulanan				Total
	I	II	III	IV	
<b>SALDO AWAL</b>	<b>2.146.964</b>	<b>2.575.577</b>	<b>2.882.713</b>	<b>2.392.401</b>	
<b>Transaksi Operasional</b>					
<b>Estimasi Penerimaan :</b>					
Penjualan Tunai	-	-	-	-	-
Piutang Dagang	4.551.239	4.750.000	4.241.155	3.691.560	17.233.954
Pajak-pajak	377.074	280.208	542.839	382.972	1.583.093
Lain-lain	6.500	8.000	8.500	6.000	29.000
Pend. Non operasional	401.000	401.000	401.000	401.000	1.604.000
<b>Jumlah Penerimaan</b>	<b>5.333.813</b>	<b>5.439.208</b>	<b>5.193.494</b>	<b>4.481.532</b>	<b>20.450.047</b>
<b>Estimasi Pengeluaran :</b>					
Beban Operasional	(4.779.585)	(4.295.580)	(4.927.000)	(4.784.418)	(18.786.592)
Beban non operasional	(214.615)	(280.000)	(190.000)	(173.845)	(858.460)
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>(4.994.200)</b>	<b>(4.575.580)</b>	<b>(5.117.000)</b>	<b>(4.958.263)</b>	<b>(19.645.052)</b>
<b>Surplus / Defisit</b>	<b>341.613</b>	<b>863.628</b>	<b>76.494</b>	<b>(476.731)</b>	<b>804.995</b>
<b>Rencana Pendanaan</b>					
Pinjaman Bank dan Non Bank	500.000	600.000	818.418	722.400	2.640.818
Pembayaran pinjman Bank & Non Bank	(100.000)	(100.000)	(175.000)	(122.000)	(497.000)
<b>Alat likuid yg tersedia</b>	<b>741.613</b>	<b>1.363.628</b>	<b>719.912</b>	<b>123.669</b>	<b>2.948.813</b>
Investasi	(313.000)	(750.000)	750.000)	(827.818)	(2.640.818)
Pemb. Deviden & Tantiem	-	(131.492)	(460.224)	(460.224)	(1.051.940)
Pemb. Banus Karyawan	-	(175.000)	-	-	(175.000)
<b>Kenaikan (Penurunan) Kas</b>	<b>428.613</b>	<b>307.136</b>	<b>(490.312)</b>	<b>(1.164.373)</b>	<b>(918.945)</b>
<b>SALDO AKHIR</b>	<b>2.575.577</b>	<b>2.882.713</b>	<b>2.392.401</b>	<b>1.228.019</b>	<b>1.228.019</b>

### 4.3 Posisi Likuiditas PT. Baninusa Indonesia Bandung

Likuiditas perusahaan berhubungan erat dengan masalah kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansialnya yang segera harus dipenuhi. Suatu perusahaan yang mempunyai kemampuan yang besar untuk membayar hutang-hutang jangka pendeknya dapat dikatakan bahwa perusahaan itu likuid. Dan sebaliknya, apabila suatu perusahaan tidak memiliki kemampuan yang besar untuk membayar hutang-hutang jangka pendeknya, maka dapat dikatakan perusahaan tersebut illikuid.

Kas merupakan salah satu unsur modal kerja yang paling tinggi tingkat likuiditasnya. Semakin besar jumlah kas yang ada di dalam perusahaan berarti semakin tinggi tingkat likuiditasnya. Untuk menjaga likuiditas perusahaan perlu dibuat perkiraan atau estimasi arus kas di dalam perusahaan. Apabila arus kas pada kenyataannya sesuai dengan estimasinya, maka perusahaan tersebut tidak akan mengalami kesulitan likuiditasnya. Dengan demikian penyusunan budget kas pada perusahaan sangat penting untuk menjaga posisi likuiditas perusahaan.

PT. Baninusa Indonesia Bandung pada periode 31 Desember 2003 telah memperoleh Saldo Kas dan Bank sebesar Rp 2.146.964.290. Apabila dibandingkan dengan perolehan saldo kas pada tahun sebelumnya, telah terjadi kenaikan sebesar 370,91 %.

Sedangkan untuk mengetahui posisi likuiditas PT. Baninusa Indonesia Bandung dibutuhkan data-data laporan keuangan yang berupa Neraca dan Laporan Rugi Laba. Adapun Neraca dan Laporan Rugi Laba PT. Baninusa Indonesia Bandung seperti pada **tabel 3.4** dan **tabel 3.5**

Dan analisis posisi likuiditas PT. Baninusa Indonesia Bandung pada 31 Desember 2003, adalah sebagai berikut :

1. *Current Ratio*

$$\begin{aligned} \text{Current ratio} &= \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \\ &= \frac{7.046.296.000}{4.030.783.000} \times 100\% \\ &= 175\% \end{aligned}$$

Perusahaan mempunyai *current ratio* sebesar 175%, artinya setiap Rp 1,- hutang lancar dijamin oleh aktiva lancar sebesar Rp. 1,75. Nilai *current ratio* ini dinilai kurang baik, karena besarnya *current ratio* yang dimiliki PT. Baninusa Indonesia masih di bawah standar likuiditas. *Current ratio* 200% dipertimbangkan sebagai *current ratio* yang memuaskan bagi perusahaan industri. Apabila nilai *current ratio* masih berada di bawah standar likuiditas, maka dapat diasumsikan jumlah aktiva lancar tidak akan cukup untuk menutup hutang lancar perusahaan, sehingga relatif lebih riskan. Namun *current ratio* yang rendah menunjukkan bahwa manajemen telah mengoperasikan aktiva lancar secara efektif.

2. *Acid Test Ratio*

$$\begin{aligned} \text{Acid test ratio} &= \frac{\text{Kas+ Efek + Piutang}}{\text{Hutang Lancar}} \\ &= \frac{3.989.106.000}{4.030.783.000} \\ &= 99\% \end{aligned}$$



PT. Baninusa Indonesia memiliki nilai *acid test ratio* sebesar 99%, artinya setiap hutang lancar sebesar Rp 1,- dijamin oleh *quick assets* sebesar Rp 0,99. Nilai *acid test ratio* yang diperoleh perusahaan ini sudah cukup baik, namun masih sedikit di bawah standar likuiditas, yaitu sebesar 100% yang dipandang sudah menunjukkan baiknya kondisi keuangan jangka pendek perusahaan industri. Dengan demikian PT. Baninusa Indonesia hampir dapat memenuhi kewajiban untuk membayar hutang yang harus segera dipenuhi dengan aktiva lancar yang likuid.

### 3. *Cash Ratio*

$$\begin{aligned}
 \text{Cash Ratio} &= \frac{\text{Kas} + \text{Efek}}{\text{Hutang Lancar}} \\
 &= \frac{2.146.964.000}{4.030.783.000} \times 100\% \\
 &= 53,3\%
 \end{aligned}$$

Besarnya *cash ratio* pada perusahaan adalah 53,3 %, artinya setiap hutang lancar sebesar Rp 1,- dijamin oleh kas sebesar Rp 0,533. PT. Baninusa Indonesia mempunyai *cash ratio* yang cukup baik, karena *cash ratio* angka 50% dipandang sudah menunjukkan baiknya kondisi keuangan jangka pendek perusahaan industri.. Semakin kecil *cash ratio* akan mengakibatkan semakin kecil uang tunai yang tersedia, sehingga akan mengalami kesulitan dalam membayar hutang tepat pada waktunya. Namun terlalu besar uang tunai yang tersedia dinilai tidak baik, karena akan mengakibatkan banyaknya uang kas yang menganggur.

Sementara itu, untuk melihat rasio aktivitas PT. Baninusa Indonesia dapat digunakan analisis perputaran persediaan, perputaran piutang, dan perputaran modal kerja. Analisis rasio aktivitas PT. Baninusa Indonesia pada tahun 31 Desember 2003 adalah sebagai berikut :

#### 4. *Perputaran Piutang*

$$\begin{aligned} \text{Perputaran Piutang} &= \frac{\text{Penjualan Kredit}}{\text{Rata - Rata Piutang}} \\ &= \frac{16.467.114.000}{1.811.170.000} \\ &= 9,1 \times \end{aligned}$$

Perputaran piutang yang terjadi pada perusahaan sebanyak 9,1 kali. Hasil rata-rata pengumpulan piutang adalah 360 hari : 9,1 = 40 hari sekali, artinya modal yang tertanam dalam piutang berputar sebanyak 9,1 kali dengan hari rata-rata pengumpulan piutang adalah setiap 40 hari sekali. Dengan demikian, karena hari rata-rata pengumpulan piutang lebih kecil dari batas waktu yang ditentukan, maka cara pengumpulan piutang yang dilakukan PT. Baninusa Indonesia selama tahun 2003 dinilai sudah efisien.

#### 5. *Perputaran Persediaan*

$$\begin{aligned} \text{Perputaran Persediaan} &= \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Rata - Rata Persediaan}} \\ &= \frac{13.294.291.000}{2.969.043.000} \\ &= 4,48 \times \end{aligned}$$

Pada PT. Baninusa Indonesia telah terjadi perputaran persediaan sebanyak 4,48x. Hari rata-rata barang disimpan di gudang adalah 360 hari : 4,48 = 80

hari. Modal yang tertanam pada persediaan selama tahun 2003 berputar sebanyak 4,48 kali dengan rata-rata barang tersimpan di dalam gudang selama 80 hari. PT. Baninusa Indonesia menganggarkan perputaran persediaan sebanyak 3,9 kali, berarti perputaran persediaan pada tahun 2003 dapat dinilai sudah efisien.

#### 6. Perputaran Modal Kerja

$$\begin{aligned} \text{Perputaran Modal Kerja} &= \frac{\text{Penjualan Netto}}{\text{Aktiva Lancar} - \text{Hutang Lancar}} \\ &= \frac{16.467.114.000}{7.046.296.000 - 4.030.783.000} \\ &= 5,46 \text{ x} \end{aligned}$$

Pada tahun 31 Desember 2003 PT. Baninusa Indonesia memiliki tingkat perputaran modal kerja sebanyak 5,46 kali, artinya pada tahun 2003 dana yang tersimpan dalam modal kerja berputar sebanyak 5,46 kali. Tingkat modal kerja PT. Baninusa Indonesia sudah cukup bagus, karena telah memenuhi standar likuiditas industri sebanyak 5 kali.

Dilihat secara keseluruhan, posisi likuiditas PT. Baninusa Indonesia Bandung pada periode 31 Desember 2003 sudah cukup bagus. Namun, masih terdapat sedikit kekurangan-kekurangan pada jumlah aktiva lancar yang terdapat pada neraca perusahaan 31 Desember 2003. Ada baiknya apabila pada rencana keuangan tahun 2004 PT. Baninusa Indonesia Bandung dapat menambah jumlah aktiva lancar yang tersedia atau mengurangi hutang lancar agar posisi likuiditas perusahaan lebih likuid dan mampu memenuhi kewajiban-kewajiban keuangan yang harus dipenuhi tepat pada waktunya.

#### **4.4 Peranan Budget Kas dalam Pengendalian Likuiditas pada PT.**

##### **Baninusa Indonesia Bandung**

Berdasarkan *Budget Kas* yang telah dibuat maka manajemen dapat melihat sejauh mana perputaran arus kas pada perusahaan. Hal ini memudahkan manajemen untuk mengelola perputaran kas tersebut seefektif mungkin agar dapat memenuhi target kas yang ingin di capai perusahaan pada periode tertentu. Jika perputaran kas yang terjadi dapat dikelola dengan baik maka selain dapat menjaga likuiditas perusahaan dengan mampu membayar kewajiban jangka pendeknya dengan tepat waktu, perusahaan juga dapat memaksimalkan kas yang ada untuk memperoleh laba yang menjadi tujuan utama perusahaan dengan tidak mengganggu likuiditas perusahaan.

*Budget kas* yang telah disusun oleh PT. Baninusa Indonesia Bandung menunjukkan bahwa pada periode 31 Desember 2004 perusahaan menganggarkan saldo akhir kas sebesar Rp 1.228.019.000,-. Untuk mengetahui peranan budget kas terhadap pengendalian likuiditas perusahaan, maka akan diuraikan mengenai hubungan rasio likuiditas terhadap *Budget kas*. Berdasarkan *Budget kas* yang telah disusun, dapat dibuat Laporan Neraca dan Rugi Laba Performa perusahaan untuk periode 31 Desember 2004 dengan tambahan data-data lain yang dapat mendukung penyusunan Laporan Neraca dan Rugi Laba Performa tersebut yang diperoleh dari perusahaan. Adapun Laporan Neraca Performa pada 31 Desember 2004 adalah sebagai berikut :

**Neraca Performa**  
**PT. Baninusa Indonesia**  
**Periode 31 Desember 2004**

AKTIVA		PASSIVA	
Aktiva Lancar :		Passiva Lancar :	
- Kas Bank	Rp 1.228.019.000	- Hutang Bank	Rp 700.000.000
- Piutang Dagang	2.150.758.000	- Hutang Non Bank	-
- Piutang Lain-lain	37.850.000	- Hutang Dagang	1.196.372.000
- Persediaan	3.109.769.000	- Hutang Lain-lain	1.168.613.000
Jumlah Aktiva Lancar	6.526.396.000	Jumlah Passiva Lancar	Rp 3.064.985.000
Aktiva Tetap Berwujud :		Hutang Jangka Panjang	
- Nilai Perolehan	Rp 11.650.301.000	- Kredit Investasi	Rp 1.743.818.000
- Akumulasi Penyusutan	(8.125.885.000)	Jml Hutang Jk. Panjang	Rp 1.743.818.000
- Nilai Buku	3.524.416.000		
Aktiva Lain-lain :		Modal :	
- Uang Jaminan	Rp 138.081.000	- Modal Saham	Rp 196.500.000
Jumlah Aktiva Lain-lain	138.081.000	- Cadangan-cadangan	1.036.099.000
		- Selisih Penilaian AT	1.542.623.000
		- Laba Tahun Lalu	1.314.926.000
		- Laba Tahun Berjalan	1.289.882.000
		Jumlah Modal	Rp 5.380.090.000
Jumlah Aktiva	Rp 10.188.893.000	Jumlah Passiva	Rp 10.188.893.000

Dalam pembuatan Laporan Rugi Laba Performa perlu diketahui Harga Pokok Penjualan yang ditetapkan perusahaan yaitu sebesar Rp 14.266.611.000,-. Adapun Laporan Rugi Laba Performa perusahaan pada 31 Desember 2004 adalah sebagai berikut :

**Laporan Rugi Laba Performa**  
**PT. Baninusa Indonesia**  
**Periode 31 Desember 2004**

Penjualan Bersih	Rp 19.006.942.000
Harga Pokok Penjualan	14.266.611.000
Laba Bruto	4.740.331.000
Biaya Usaha :	
- Biaya Pemasaran	437.219.000
- Biaya Administrasi Umum	2.826.948.000
Jumlah Biaya Usaha	3.264.167.000
Laba Operasi	1.476.164.000
Pendapatan Non Operasi	1.633.000.000
Beban Non Operasi	
- Bunga Kredit	291.270.000
- Beban Royalty	498.460.000
- Dana Pensiun/ PSL	310.000.000
- Lain-lain	50.000.000
Jumlah Beban Operasi	1.149.730.000
Laba Sebelum Pajak	1.959.434.000
Perkiraan Pajak (PPh Ps. 25)	669.552.000
Laba Bersih	1.289.882.000

Berdasarkan laporan-laporan proyeksi di atas maka dapat dianalisis posisi likuiditas perusahaan yang direncanakan oleh perusahaan pada periode 31 Desember 2004. Hasil analisis likuiditas PT. Baninusa Indonesia Bandung pada 31 Desember 2003 akan dibandingkan dengan analisis likuiditas proyeksi perusahaan pada periode 31 Desember 2004 untuk melihat sejauh mana peranan penyusunan *Budget kas* dalam pengendalian likuiditas PT. Baninusa Indonesia Bandung. Adapun analisis likuiditas proyeksi PT. Baninusa Indonesia Bandung pada periode 31 Desember 2004 adalah sebagai berikut :

### 1. *Current Ratio*

$$\begin{aligned}
 \text{Current Ratio} &= \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \\
 &= \frac{6.526.396.000}{3.064.985.000} \times 100\% \\
 &= 212,9\%
 \end{aligned}$$

Perusahaan merencanakan *current ratio* sebesar 212,9%, artinya setiap Rp 1,- hutang lancar dijamin oleh aktiva lancar sebesar Rp 2,129,-. Bila dibandingkan dengan *current ratio* pada periode 31 Desember 2003, perusahaan merencanakan peningkatan nilai *current ratio* sebesar 37,9%. PT. Baninusa Indonesia merencanakan penurunan jumlah aktiva lancar sebesar 7,38% dari realisasi jumlah aktiva lancar pada tahun sebelumnya, walaupun demikian perusahaan juga merencanakan penurunan jumlah hutang lancar jauh lebih besar dari penurunan aktiva lancar yaitu sebesar 23,96%. Oleh sebab itu, *current ratio* diharapkan mengalami peningkatan walaupun terjadi penurunan aktiva lancar. Karena perusahaan mengharapkan terjadinya penurunan hutang lancar yang jauh lebih besar dari penurunan jumlah aktiva lancar.

### 2. *Acid Test Ratio*

$$\text{Acid test ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Hutang Lancar}}$$

$$= \frac{6.526.396.000 - 3.109.769.000}{3.064.985.000} \times 100\%$$

$$= 111,5 \%$$

PT. Baninusa Indonesia Bandung merencanakan peningkatan nilai *acid test ratio* menjadi sebesar 111,5%, artinya setiap hutang lancar sebesar Rp 1,- dijamin oleh *quick assets* sebesar Rp 1,115. Peningkatan nilai *acid test ratio* ini akan sangat mempengaruhi posisi likuiditas perusahaan, karena rasio ini akan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam membayar hutang-hutang jangka pendeknya dengan cepat. Sehingga apabila nilai *acid test ratio* ini benar-benar dapat terealisasi pada tahun 2004 maka kepercayaan para kreditur akan semakin besar kepada perusahaan. Para kreditur akan melihat nilai *acid test ratio* lebih bagus karena yang diperbandingkan hanya *quick asset* dengan hutang lancar, *quick asset* itu terdiri dari piutang-piutang dan surat-surat berharga yang dapat direalisasikan menjadi uang dalam waktu relatif pendek. Persediaan tidak ikut diperbandingkan karena dipandang memerlukan waktu yang relatif lama untuk direalisasikan menjadi uang, dan tidak ada kepastian apakah persediaan bisa terjual atau tidak.

### 3. *Cash Ratio*

$$\text{Cash ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Efek}}{\text{Hutang Lancar}}$$

$$= \frac{1.228.019.000}{3.064.985.000} \times 100\%$$

$$= 40,1 \%$$



Pada periode 31 Desember 2004 ini PT. Baninusa Indonesia Bandung merencanakan penurunan *cash ratio* menjadi sebesar 40,1 %, artinya setiap hutang lancar Rp 1,- dijamin oleh kas sebesar Rp 0,401. Perusahaan merencanakan penurunan kas sebesar 42,8 % dari realisasi kas pada tahun sebelumnya. Dari penurunan kas tersebut dapat disimpulkan perusahaan akan melakukan minimalisasi persediaan kas untuk menghindari persediaan kas yang menganggur, sehingga pada tahun 2004 ini perusahaan merencanakan menanamkan persediaan kasnya untuk tambahan investasi karena apabila tidak dilakukan kas yang menganggur akan memperburuk posisi likuiditas perusahaan. Walaupun perusahaan merencanakan penurunan kas, bukan berarti perusahaan akan mengalami kesulitan keuangan untuk membayar hutang-hutang jangka pendek tepat pada waktunya. Karena walaupun persediaan kas direncanakan akan mengalami penurunan, jumlah aktiva lancar diharapkan akan dapat terus meningkat sehingga pembayaran hutang jangka pendek akan tetap terbayar tepat pada waktunya sejalan dengan penerimaan dari penagihan piutang dan penjualan dari persediaan barang yang tersedia. Sekarang tinggal bagaimana strategi perusahaan untuk memaksimalkan penagihan piutang agar dapat diterima tepat pada waktunya dan persediaan cepat terjual.

Sedangkan rasio aktivitas yang direncanakan PT. Baninusa Indonesia Bandung pada periode 31 Desember 2004 adalah sebagai berikut :

#### 4. *Perputaran Piutang*

$$\begin{aligned}
 \text{Perputaran piutang} &= \frac{\text{Penjualan Kredit}}{\text{Rata - rata Piutang}} \\
 &= \frac{19.006.942.000}{2.053.445.000} \\
 &= 9,3 \text{ x}
 \end{aligned}$$

Perputaran piutang yang diharapkan terjadi adalah sebanyak 9,3 kali. Hari rata-rata pengumpulan piutang adalah  $360 : 9,3 = 39$  hari, artinya modal yang tertanam dalam piutang berputar sebanyak 9,3 kali dengan hari rata-rata pengumpulan piutang adalah setiap 39 hari sekali. Dengan demikian, perusahaan merencanakan untuk lebih memaksimalkan penagihan piutang perusahaan untuk dijadikan uang kas guna memenuhi kebutuhan operasional perusahaan dan membayar hutang-hutang jangka pendek perusahaan agar dapat dibayar tepat pada waktunya.

Perputaran piutang yang semakin tinggi akan semakin baik, karena modal kerja yang ditanamkan dalam bentuk piutang akan semakin rendah. Perputaran piutang diharapkan mengalami peningkatan karena perusahaan mengasumsikan naiknya piutang (19,55 %) tidak sebanyak naiknya penjualan (15,42 %).

#### 5. *Perputaran Persediaan*

$$\text{Perputaran persediaan} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Rata - rata Persediaan}}$$

$$= \frac{14.266.611.000}{2.694.325.500}$$

$$= 5,3 \text{ x}$$

PT. Baninusa Indonesia Bandung mengharapkan terjadinya peningkatan perputaran persediaan menjadi sebanyak 5,3 kali, dengan hari rata-rata barang tersimpan di gudang adalah 360 hari : 5,3 = 68 hari. Artinya modal yang tertanam dalam persediaan diharapkan selama tahun 2004 berputar sebanyak 5,3 kali dengan hari rata-rata barang tersimpan di dalam gudang selama 68 hari. Perusahaan merencanakan peningkatan dalam perputaran persediaan agar persediaan yang tersimpan di gudang dapat lebih cepat terjual. Karena semakin sedikit jumlah hari persediaan barang tersimpan di gudang, berarti itu menunjukkan persediaan barang tersebut dapat lebih cepat terjual. Semakin cepat persediaan barang yang tersimpan di gudang terjual maka persediaan kas akan makin cepat bertambah, sehingga dapat membantu perusahaan dalam memenuhi kebutuhan operasional perusahaan dan membayar hutang-hutang jangka pendek perusahaan yang harus segera dipenuhi.

#### 6. *Perputaran Modal Kerja*

$$\text{Perputaran modal kerja} = \frac{\text{Penjualan Netto}}{\text{Aktiva Lancar} - \text{Hutang Lancar}}$$

$$= \frac{16.467.114.000}{7.046.296.000 - 4.030.783.000}$$

$$= 5,5 \text{ x}$$

Perusahaan mengharapkan peningkatan dalam perputaran modal kerja dari realisasi perputaran modal kerja pada tahun sebelumnya, walaupun

peningkatan itu tidak terlalu besar yaitu menjadi sebanyak 5,5 kali. Modal kerja yang tertanam dalam piutang dan persediaan mencapai lebih dari 80% dari total aktiva lancar, berarti perusahaan memiliki modal kerja yang cukup tinggi. Modal kerja yang memadai akan memenuhi kebutuhan perusahaan untuk membayar hutang-hutang jangka pendek yang sudah jatuh tempo, sesudah persediaan dan piutang dapat diubah menjadi uang kas.

Untuk lebih jelasnya hasil perbandingan analisis likuiditas pada periode 31 Desember 2003 dengan analisis rasio likuiditas proyeksi pada periode 31 Desember 2004 dapat disajikan dalam bentuk tabel untuk lebih mudah dalam membandingkannya.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Analisis Rasio Likuiditas**  
**PT. Baninusa Indonesia Bandung**  
**Realisasi Tahun 2003 dan Proyeksi 2004**

No	Jenis Rasio	Realisasi 2003	Proforma 2004	Keterangan
1	Current Ratio	175 %	212,9 %	Naik
2	Acid Test Ratio	99 %	111,5 %	Naik
3	Cash Ratio	53,3 %	40,1 %	Turun
4	Perputaran Piutang	9,1 x	9,3 x	Naik
5	Perputaran Persediaan	4,48 x	5,3 x	Naik
6	Perputaran Modal Kerja	5,46 x	5,5 x	Naik

Tabel di atas menunjukkan PT. Baninusa Indonesia Bandung merencanakan melakukan peningkatan nilai-nilai rasio pada beberapa rasio likuiditas dan aktivitas, kecuali pada *cash ratio*. Pada *current ratio* perusahaan merencanakan peningkatan sebesar 37,9 % dari *current ratio* tahun sebelumnya. *Acid test ratio* diharapkan meningkat menjadi 111,5 % atau diharapkan peningkatan sebesar 12,5 % dari *acid test ratio* pada 31 Desember 2003. Pada rasio aktivitas, perputaran piutang diharapkan mengalami peningkatan sebesar 0,2

kali, perputaran persediaan meningkat sebesar 0,82 kali, dan perputaran modal kerja meningkat sebesar 0,04 kali pada 31 Desember 2004.

Peningkatan-peningkatan dari beberapa rasio likuiditas dan aktivitas ini disebabkan oleh kebijakan perusahaan untuk merencanakan peningkatan jumlah piutang dagang menjadi 109,95 % dan persediaan diharapkan meningkat sebesar 36,46 % dari realisasi jumlah piutang dagang dan persediaan pada periode 31 Desember 2003. Pada hutang lancar, perusahaan merencanakan penurunan jumlah hutang dagang sebesar 28,47% dan penurunan hutang lain-lain sebesar 50,15 % dari realisasi hutang dagang dan hutang lain-lain pada periode 31 Desember 2003, sehingga rencana penurunan jumlah hutang lancar ini akan turut mempengaruhi peningkatan nilai rasio likuiditas dan aktivitas PT. Baninusa Indonesia Bandung.

Pada 31 Desember 2004, perusahaan merencanakan penurunan *cash ratio* sebesar 13,2 % dari nilai *cash ratio* pada periode 31 Desember 2003 menjadi sebesar 40,1 %. Penurunan *cash ratio* ini disebabkan perusahaan melakukan kebijakan dalam penyusunan *Budget kas* dengan meminimalisasi saldo kas pada akhir periode 31 Desember 2004 sebesar 10,37% dari saldo kas akhir periode 31 Desember 2003. Rencana penurunan saldo kas ini dikarenakan besarnya biaya-biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk membiayai aktivitas perusahaan, membayar hutang-hutang jangka pendek perusahaan yang akan jatuh tempo dan pembayaran-pembayaran lainnya.

PT. Baninusa Indonesia Bandung berpendapat bahwa *cash ratio* yang tinggi memang baik dari sudut pandang kreditur, tetapi dari sudut pandang pemegang saham kurang menguntungkan karena uang kas tidak dipergunakan

dengan efektif. Perusahaan juga menyadari rencana penurunan nilai *cash ratio* ini cukup riskan, namun dengan rencana penurunan nilai *cash ratio* ini menunjukkan bahwa manajemen perusahaan telah mengoperasikan uang kas secara efektif. Saldo kas dibuat minimum sesuai dengan kebutuhan, tetapi perputaran piutang dan perputaran persediaan diusahakan maksimum.

Rencana penurunan saldo akhir kas pada periode 31 Desember 2004 ini disertai dengan peningkatan jumlah piutang dagang dan persediaan perusahaan. Walaupun saldo akhir kas direncanakan akan mengalami penurunan, perusahaan mengharapkan terjadinya peningkatan dalam perputaran piutang dan perputaran persediaan. Apabila perputaran piutang dan perputaran persediaan dapat meningkat sesuai dengan yang diharapkan, maka piutang dagang dan persediaan perusahaan dapat cepat direalisasi menjadi uang kas agar dapat membantu membiayai aktivitas perusahaan dan membayar hutang jangka pendek perusahaan yang harus segera dibayar, sehingga kondisi likuiditas perusahaan tetap terjaga dan perusahaan tidak akan pernah mengalami kekurangan persediaan kas. Sekarang tinggal bagaimana strategi perusahaan untuk dapat memaksimal peningkatan perputaran piutang dan perputaran persediaan agar sesuai dengan yang diharapkan.

Fluktuasi dalam aliran kas terlihat pada perencanaan kas yang tersaji dalam *Budget kas*. Dengan penyusunan *Budget kas*, manajer keuangan perusahaan dapat mengetahui kelebihan maupun kekurangan kas itu akan terjadi, beserta besar jumlah kekurangan dan kelebihan tersebut. Perusahaan juga dapat mengetahui kapan dan berapa penerimaan kas dan pengeluaran kas yang terjadi

beserta pengalokasiannya, sehingga *Budget kas* akan membantu manajer perusahaan dalam pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan perusahaan, yaitu laba yang maksimum tanpa mengganggu likuiditas perusahaan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN dan SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis pada bab IV, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut :

1. PT. Baninusa Indonesia Bandung telah membuat kebijakan – kebijakan yang cukup baik dalam pengelolaan kas perusahaan. PT. Baninusa Indonesia Bandung sangat menyadari pentingnya kas dalam memenuhi kebutuhan operasional perusahaan, sehingga dilakukan pengawasan yang sangat ketat dalam pengelolaan kas pada perusahaan. Pengelolaan kas yang baik disadari perusahaan dapat memberikan manfaat yang cukup berarti dalam menjalankan aktivitas perusahaan.
2. Posisi likuiditas PT. Baninusa Indonesia Bandung pada periode 31 Desember 2003 secara keseluruhan sudah cukup baik. Namun ada beberapa hal yang masih perlu di evaluasi. *Current ratio* sebesar 175% yang diperoleh PT. Baninusa Indonesia masih sedikit dibawah standar *current ratio* yang memuaskan untuk perusahaan industri yaitu sebesar 200%, namun hal ini masih dapat dinilai tidak terlalu mempengaruhi keuangan perusahaan. Perusahaan memiliki nilai *Acid test ratio* sebesar 99%, berarti perusahaan sudah hampir dapat memenuhi kewajiban untuk membayar hutang jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang likuid. *Cash ratio* sebesar 53,3% menunjukkan perusahaan mempunyai kas yang mencukupi untuk membayar



hutang – hutang jangka pendek yang harus dipenuhi. Sementara itu, perputaran piutang menunjukkan nilai yang cukup baik, karena rata – rata pengumpulan piutang sebanyak 9,1 kali menunjukkan pengumpulan piutang tidak lebih dari 40 hari dan kurang dari batas waktu penerimaan piutang yang ditetapkan perusahaan. Perputaran persediaan yang terjadi selama tahun 2003 sebanyak 4,48 kali, berarti rata-rata persediaan tersimpan di gudang selama 80 hari telah memenuhi target perusahaan dalam perputaran persediaan, yaitu sebanyak 3,9 kali. Dan yang terakhir adalah perputaran modal kerja yang terjadi pada perusahaan sebanyak 5,46 kali menandakan perusahaan memiliki modal kerja yang cukup tinggi untuk membiayai aktivitas perusahaan.

3. Penyusunan *Budget kas* pada PT. Baninusa Indonesia Bandung untuk periode tahun 2004 juga dapat dinilai sudah sangat baik. *Budget kas* yang disusun oleh perusahaan sudah disesuaikan dengan kerangka arus kas yang terdapat dalam Standar Akuntansi Keuangan. Penyusunan *Budget kas* telah disusun secara sistematis dan terinci dengan penyusunan dibagi dalam triwulan ( per tiga bulan ) untuk menunjukkan arus kas masuk dan arus kas keluar sesuai dengan sumber penerimaan dan pengeluaran kasnya. Pada *Budget kas* periode 31 Desember 2004, PT. Baninusa Indonesia merencanakan saldo akhir kas sebesar Rp. 1.228.019.000. Rencana saldo akhir kas ini mengalami penurunan apabila dibandingkan dengan realisasi saldo akhir kas pada 31 Desember 2003 yaitu sebesar Rp. 2.146.964.000. Rencana penurunan saldo akhir kas sebesar 42,8% dilakukan PT. Baninusa Indonesia selain disebabkan oleh kebutuhan operasional perusahaan yang bertambah besar, juga disebabkan

oleh keinginan perusahaan untuk mengoptimalkan persediaan kas dan menghindari persediaan kas menganggur yang akan mencerminkan perusahaan tidak mempergunakan kasnya secara efektif.

4. Penyusunan *Budget kas* sangat berpengaruh besar terhadap pengendalian likuiditas perusahaan. Fluktuasi aliran kas terlihat dalam perencanaan kas yang tersaji dalam *Budget kas*. Dengan penyusunan *Budget kas* perusahaan dapat mengetahui kapan dan berapa kelebihan kas dan kekurangan kas yang bisa terjadi, sehingga pihak manajemen perusahaan dapat mengambil tindakan dengan cepat dan tepat mengatasi keadaan yang mungkin terjadi. Perusahaan dapat merencanakan penentuan sumber kas yang dapat digunakan untuk menutup defisit yang mungkin terjadi, dan sebaliknya perusahaan juga dapat merencanakan pengalokasian kas apabila perusahaan mengalami surplus yang cukup besar. Pembayaran hutang-hutang jangka pendek yang harus segera dilunasi tepat pada waktunya dapat terpenuhi dengan penyusunan *Budget kas* yang baik. *Budget kas* menunjukkan pengalokasian penerimaan-penerimaan kas dan pengeluaran-pengeluaran kas yang akan terjadi dalam perusahaan pada suatu periode tertentu. Perusahaan tidak akan mengalami kesulitan dalam memenuhi hutang-hutang jangka pendeknya apabila perusahaan tersebut menyusun *Budget kas*, karena kas untuk membayar hutang-hutang tersebut telah direncanakan pada jauh hari sebelumnya tanpa membuat uang kas tersebut menganggur. PT. Baninusa Indonesia sangat menyadari bahwa uang kas yang menganggur dapat mencerminkan ketidakmampuan perusahaan dalam mengelola kas yang

optimal sehingga akan mempengaruhi perusahaan dalam memperoleh laba yang maksimum.

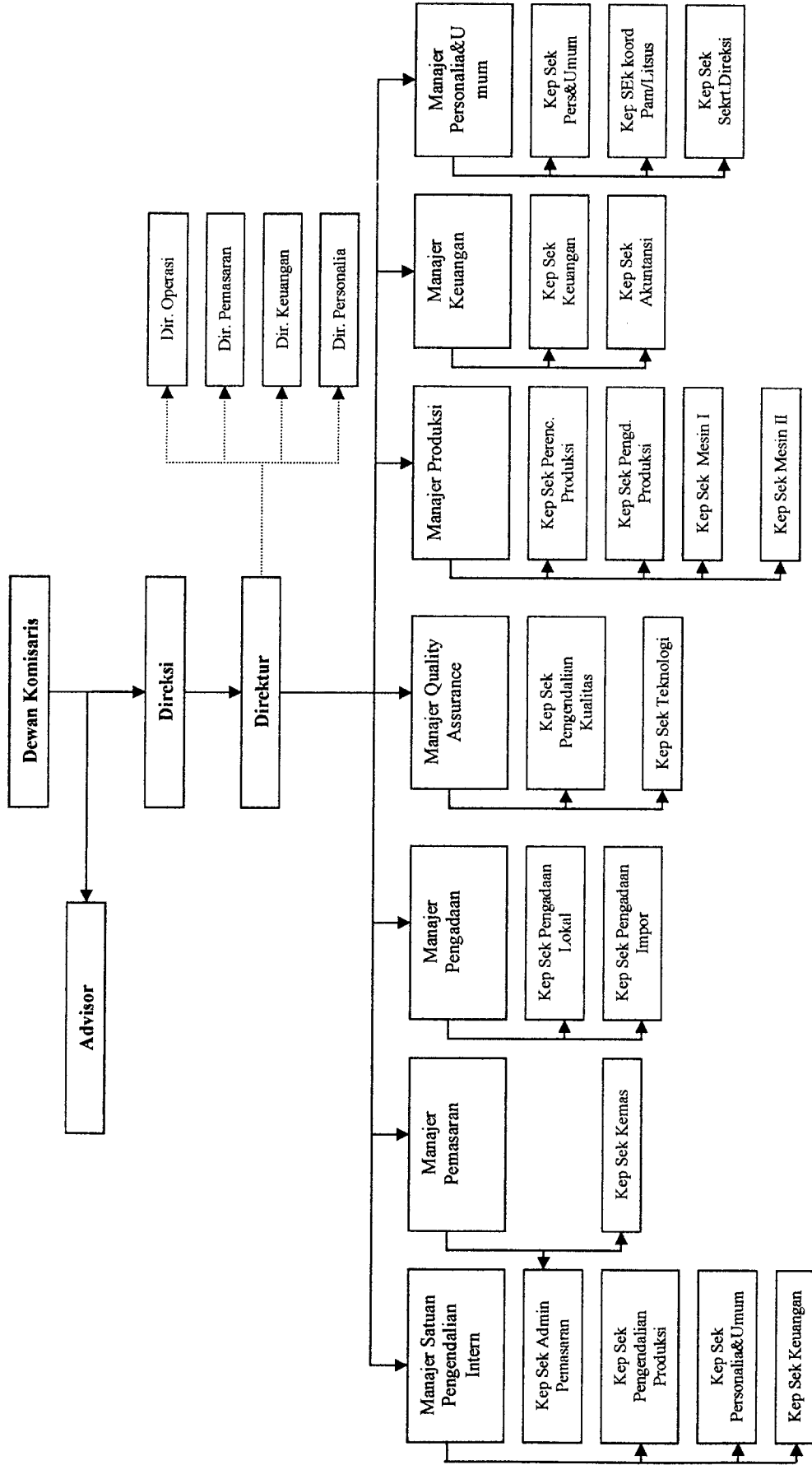
## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis yang berkaitan dengan penelitian, penulis memberikan saran kepada pihak manajemen PT. Baninusa Indonesia Bandung sebagai bahan pertimbangan yang berguna untuk perbaikan penyusunan *Budget kas* maupun pengendalian likuiditas perusahaan. Saran-saran tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Budget kas* PT. Baninusa Indonesia disusun dalam periode triwulan, sehingga setiap triwulan terdiri dari tiga bulan rencana penerimaan kas dan rencana pengeluaran kas. Penulis menyarankan agar pihak manajemen perusahaan dapat menyusun *Budget kas* dalam periode satu bulan agar rencana penerimaan kas dan rencana pengeluaran kas dapat lebih terinci, sehingga dengan penyusunan *Budget kas* dalam periode satu bulan dapat lebih memacu kinerja para manajer untuk berusaha mencapai target yang telah direncanakan dan perusahaan dapat memperoleh pedoman dalam melaksanakan aktivitas perusahaan yang lebih terencana dan terkendali.
2. Pada Neraca proyeksi 31 Desember 2004 terdapat rencana persediaan sebesar Rp. 3.109.769.000 yang mencapai 47,65% dari rencana jumlah aktiva lancar perusahaan. Jumlah rencana persediaan tersebut dinilai terlalu besar karena perusahaan sampai membutuhkan perputaran persediaan mencapai 5,3 kali dalam satu tahun. Persediaan dinilai bagian dari aktiva

lancar yang paling sulit untuk dapat dengan segera direalisasikan menjadi kas, karena persediaan membutuhkan waktu yang relatif lama untuk dijadikan kas. Dalam perputaran persediaan, persediaan barang yang terjual itu baru menjadi piutang dagang, sehingga perusahaan membutuhkan waktu lagi untuk merealisasikan persediaan tersebut menjadi kas. Penulis menyarankan agar pihak manajemen perusahaan untuk meminimalisasi jumlah persediaan karena persediaan yang terlalu besar dapat mempengaruhi likuiditas perusahaan.

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI PT. BANINUSA INDONESIA BANDUNG



## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., and Vijay Govindrajan, 1995, *Management Control System*, Eight Edition, Ricard D. Irwin Inc., Homewood, Illionos.
- Belkaoui, Ahmed, 1983, *Cost Accounting : A Fundamental Emphasis*, The Dryden Press, Chicago.
- Djaewanto, 1989, *Pokok – pokok Analisa Keuangan*, BPEF, Yogyakarta.
- Halim, Abdul, dan Sarwoko, 1989, *Manajemen Keuangan*, BPEF, Yogyakarta.
- Hansen, Don R., and Maryanne M. mowen., 1992, *Management Accounting*, Second Edition, South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- Ikatan Akuntan Indonesia, 1996, *Standar Akuntansi Keuangan*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi, 1997, *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi Kedua, Badan Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Munandar, M., 1998, *Budgeting*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Munawir, S., 1991, *Analisis Laporan Keuangan*, Edisi Keempat, Liberty, Yogyakarta.
- Riyanto, Bambang, 1997, *Dasar- dasar Pembelanjaan Perusahaan*, Edisi Keempat, BPFE, Yogyakarta.
- Sartono, Agus, 1996, *Manajemen Keuangan : Teori dan Aplikasi*, Edisi Ketiga, BPFE, Yogyakarta.
- Siegel, Gary, and Helene Romanaukas-Marconi, 1989, *Behavioral Accounting*, South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- Soediyono, 1991, *Analisis Laporan Keuangan : Analisis Rasio*, Liberty, Yogyakarta.
- Supriyono, 1997, *Akuntansi Manajemen I : Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*, BPEF, Yogyakarta.
- Supriyono, 2000, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.