



**EVALUASI ATAS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN KAS  
TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEUANGAN  
PADA PT INDO AMERICAN CERAMICS**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
Dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi  
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor**

**Diajukan oleh :  
IRA PUSPITA  
Nrp : 022195135  
Nirm : 41043403950471**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**Juni, 2000**

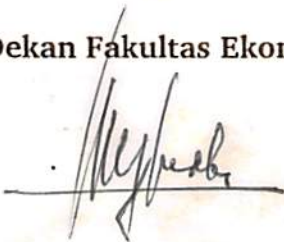
**EVALUASI ATAS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN KAS  
TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEUANGAN  
PADA PT INDO AMERICAN CERAMICS**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
Dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi  
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor**

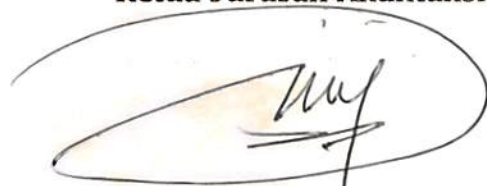
**Menyetujui**

**Dekan Fakultas Ekonomi**



**(Edy Mulyadi S, Drs. Ak., MM)**

**Ketua Jurusan Akuntansi**



**(Ketut Sunarta, Drs. Ak., MM)**

**EVALUASI ATAS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN KAS  
TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEUANGAN  
PADA PT INDO AMERICAN CERAMICS**

**SKRIPSI**

**Telah diujikan dan disidangkan dihadapan tim penguji  
Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor  
Pada hari jum'at tanggal 30 Juni 2000**

**Menyetujui**

**Penguji**



**(Hj. Fazariah Mahruzar, Dra., Ak., MM)**

**Pembimbing**



**1. (Wahyu Eko Budisanto, Drs., Ak., MBA)**



**2. (Buntoro Heri Prasetya , Drs., Ak)**

### **1.6. Lokasi penelitian**

Untuk memperoleh data-data dan waktu yang dibutuhkan untuk penyusunan skripsi ini, penulis melakukan penelitian secara langsung pada objek yaitu PT. Indo American Ceramics yang beralamat Kantor Pusat di Jalan Melawai Raya No. 73 Kebayoran Baru, Jakarta, dan lokasi pabrik di Jalan Narogong Km. 52 Cileungsi Kabupaten Bogor, Jawa Barat

### **1.7. Sistematika Pembahasan**

Untuk mempermudah memberikan gambaran tentang skripsi ini, penulis membagi skripsi ini menjadi enam bab dibagi menjadi beberapa sub bab. Secara terperinci penulisan ini dapat diuraikan sebagai berikut :

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini menggambarkan tentang latar belakang penelitian, maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka pemikiran, metodologi penelitian, lokasi penelitian, dan sistematika pembahasan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini menggambarkan pengertian manajemen keuangan, pengertian kas, keuntungan memiliki kas yang cukup, perencanaan kas. Tujuan perencanaan kas, metode peramalan kas, tahap penyusunan perencanaan kas, pengertian anggaran kas, kegunaan anggaran kas, masa anggaran kas, penyusunan anggaran kas, pengendalian kas, pengendalian atas penerimaan kas, pengendalian

atas pengeluaran kas, pengertian keputusan tahap-tahap pembuatan keputusan, keputusan keuangan serta evaluasi atas perencanaan dan pengendalian kas terhadap pengambilan keputusan.

### **BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini menggambarkan tinjauan umum perusahaan, sejarah perusahaan bagaimana sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, tinjauan khusus, keadaan perusahaan atau aktivitas perusahaan, produk yang dihasilkan, metodologi penelitian berisi tentang teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data dan teknik analisa data.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini akan dibahas tentang kegiatan perencanaan dan pengendalian kas yang dilakukan oleh perusahaan, evaluasi atas perencanaan dan pengendalian kas terhadap pengambilan keputusan yang berkaitan dengan keputusan investasi dan keputusan pembiayaan.

### **BAB V RANGKUMAN KESELURUHAN**

Dalam bab ini berisikan tentang rangkuman keseluruhan dari isi skripsi sehingga dapat lebih memudahkan untuk membacanya bagi pihak yang ingin mengetahui isi uraian secara keseluruhan.

### **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab ini berisikan mengenai kesimpulan-kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian skripsi, serta rekomendasi yang dapat diberikan pada perusahaan tersebut mengenai kendala yang dihadapi

perusahaan dengan suatu rekomendasi yang memberikan alternatif pemecahan masalah.

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Pengertian Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan perusahaan merupakan salah satu fungsi yang sangat penting bagi keberhasilan usaha suatu perusahaan. Penerapan prinsip manajemen keuangan yang sehat dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen keuangan yang efektif dan efisien akan sangat menunjang tercapainya suatu tujuan perusahaan. Dalam perkembangannya fungsi manajemen keuangan dalam perusahaan mengalami kemajuan dari waktu ke waktu.

Untuk memperjelas tentang pengertian manajemen keuangan, di bawah ini akan disajikan pendapat-pendapat dari beberapa ahli.

Pengertian Manajemen Keuangan menurut Prof.Dr. Bambang Riyanto dalam bukunya **Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan** adalah sebagai berikut :

**Pembelanjaan perusahaan (dalam arti yang luas) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan aktivitas perusahaan yang bersangkutan dengan usaha mendapatkan dana yang diperlukan dengan biaya minimum dan syarat-syarat yang paling menguntungkan beserta usaha untuk menggunakan dana tersebut seefisien mungkin.** (2: 6)

Sedangkan DR. Suad Husnan, M.B.A dalam bukunya **Pembelanjaan Perusahaan** mengemukakan bahwa : **“Pembelanjaan bisa diartikan sebagai penggunaan uang dan ( memperoleh ) sumber dana “.** (15 :3)

Lukman Syamsudin, menyatakan tentang Manajemen Keuangan sebagai berikut : **“Pembelanjaan perusahaan merupakan penerapan prinsip-prinsip ekonomi dalam mengelola (*to manage*) keputusan-keputusan yang menyangkut masalah finansial perusahaan ”.** ( 11:3 )

Dari definisi di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen keuangan adalah keseluruhan aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan penggunaan uang dan memperoleh sumber dana seefisien dan seefektif mungkin.

## **2.2. Pengertian Kas**

### **2.2.1. Pengertian Kas**

Untuk lebih mempermudah pengertian dan pemahaman dari kas di bawah ini disajikan pendapat dari beberapa ahli.

F.X.Sударsono dalam bukunya **Pengantar Akuntansi II**, memberikan pengertian sebagai berikut : **“ Kas adalah alat pembayaran yang siap dipergunakan untuk membiayai kegiatan umum perusahaan”.** ( 4 : 3 )

Sedangkan Zaki Baridwan dalam bukunya **Intermediate Accounting** mengemukakan pengertian sebagai berikut : **“ Kas merupakan suatu alat pertukaran dan juga digunakan sebagai ukuran dalam akuntansi ”.** ( 22 : 85 )



Sedangkan Drs. R. Agus Sartono, MBA dalam bukunya **Manajemen Keuangan Teori Dan Aplikasi** menyatakan bahwa pengertian : “ Kas adalah seluruh uang tunai yang ada ditangan (*cash on hand*) dan dana yang disimpan di bank dalam berbagai bentuk seperti deposito rekening koran “. ( 15 : 511 )

Dari definisi di atas, penulis dapat memberi simpulan bahwa kas merupakan suatu alat pembayaran yang siap dan bebas dipergunakan dalam setiap kegiatan perusahaan.

### **2.2.2. Keuntungan Memiliki Kas Yang Cukup**

Menurut R. Agus Sartono dalam buku **Manajemen Keuangan Teori Dan Aplikasi** menyatakan bahwa keuntungan yang diharapkan dengan memiliki kas yang cukup adalah :

1. Memperoleh bunga dari investasi pada surat berharga, manajemen surat berharga yang baik akan memberikan kontribusi terhadap profitabilitas perusahaan.
2. Dengan memiliki kas yang cukup perusahaan dapat memperoleh potongan pembelian yang diberikan oleh supplier sehingga menurunkan harga beli input.
3. Seringkali perusahaan memperoleh kesempatan pembelian yang lebih baik dengan memiliki kas yang cukup, misalnya adanya promosi dari supplier.

4. Perusahaan akan memperoleh ranking yang lebih baik dengan mempertahankan aktiva lancar yang cukup. ( 14 : 512 )

Beberapa faktor yang mempengaruhi besar kecilnya saldo kas minimum :

1. Perbandingan antara aliran kas masuk dan aliran kas keluar.
2. Penyimpangan aliran kas yang diperkirakan.
3. Adanya hubungan baik dengan bank. (1 : 227)

Beberapa faktor penting yang mempengaruhi kebutuhan kas adalah sebagai berikut :

**1. Tersedianya kredit jangka pendek**

Untuk menghindari kepemilikan saldo kas dalam jumlah besar yang tidak diperlukan untuk kebutuhan-kebutuhan pencegahan dan spekulasi, banyak perusahaan menentukan persiapan pinjaman uang dari bank untuk kebutuhan-kebutuhan yang tidak diharapkan.

**2. Suku bunga pasar uang.**

Suku bunga yang dibebankan terhadap pinjaman dipengaruhi oleh sejumlah faktor yaitu tersedianya uang dan kebijakan-kebijakan pemerintah.

**3. Variasi aliran kas.**

Beberapa perusahaan mengalami fluktuasi yang besar atas aliran kas. Kejadian tersebut merupakan salah satu kejadian yang rutin jika perusahaan menghendaki. ( 17 : 122 )

**Kas dalam kegiatan operasional diperlukan untuk :**

1. Membelanjai seluruh kegiatan operasi perusahaan sehari-hari
2. Mengadakan investasi baru dalam aktiva tetap
3. Membayar dividen ,pajak,bunga dan pembayaran lain-lain. (7 : 61 )

Ada tiga motif tentang kebutuhan uang kas, yaitu :

1. *Motif transaksi.*

Yaitu kebutuhan kas untuk pembayaran- pembayaran yang ditimbulkan oleh pengeluaran sehari-hari dari perusahaan. Pembayaran ini termasuk diantaranya adalah pembelian bahan mentah, gaji pegawai, pajak ,deviden dan sebagainya

2. *Motif berjaga-jaga.*

Orang memegang uang untuk motif ini adalah untuk berjaga-jaga terhadap pengeluaran-pengeluaran yang tidak terduga. Makin baik perkiraan pengeluaran kas dan pemasukan kas dari perusahaan, makin sedikit uang kas untuk berjaga-jaga yang dibutuhkan. Kemampuan untuk siap meminjam uang kas dengan mendadak guna mengatasi keadaan darurat juga dapat mengurangi kebutuhan kas untuk motif berjaga-jaga ini.

3. *Motif spekulasi.*

Dalam motif spekulasi orang memegang uang kas dengan maksud untuk mendapatkan keuntungan dari perubahan-perubahan yang diharapkan dari harga surat-surat berharga. Bila tingkat bunga yang

## ABSTRAKSI

Suatu badan usaha atau perusahaan pada dasarnya mempunyai tujuan yang sama, yaitu memaksimalkan keuntungan untuk memakmurkan para pemegang saham perusahaan. Untuk mencapai tujuan ini salah satu caranya adalah adanya pengolahan kas secara efektif dan efisien. Oleh karena itu sangat perlu adanya perencanaan dan pengendalian kas yang memadai untuk mengatasi berbagai kesulitan keuangan baik dalam memperoleh dana maupun dalam penggunaannya.

Pembuatan anggaran kas merupakan salah satu cara yang efektif untuk merencanakan dan mengendalikan arus uang, memperkirakan kebutuhan uang dan secara efektif menggunakan uang yang berlebih.

Setiap perusahaan dalam menjalankan usahanya memerlukan suatu evaluasi yang cukup didalam pengambilan keputusan keuangan. Keputusan keuangan secara umum dapat dibedakan dalam keputusan investasi, keputusan pemenuhan dana dan keputusan pendistribusian keuntungan.

Oleh karena banyaknya masalah yang dihadapi perusahaan dalam perencanaan dan pengendalian kas terhadap pengambilan keputusan maka, untuk memberikan arah bagi penelitian ini penulis mengidentifikasi beberapa masalah yang berkaitan dengan judul skripsi sebagai berikut :

1. Bagaimana kegiatan perencanaan dan pengendalian kas yang dilakukan oleh perusahaan.
2. Bagaimana perencanaan dan pengendalian kas yang dilakukan oleh perusahaan tersebut mempengaruhi pengambilan keputusan, yaitu:
  - 1) Keputusan yang berkaitan dengan investasi

2) Keputusan yang berkaitan dengan pembiayaan.

Fokus dari suatu perencanaan kas yaitu dengan dibuatnya anggaran kas atau cash budget. Anggaran kas dapat juga digunakan sebagai alat pengendali penerimaan dan pengeluaran kas. Anggaran kas dikatakan sangat penting untuk mengevaluasi kebutuhan-kebutuhan dana didalam perusahaan dalam jangka pendek. Biasanya anggaran kas secara langsung berkaitan dengan perencanaan lainnya seperti rencana penjualan, anggaran piutang dan biaya, serta anggaran pengeluaran untuk pembelian barang modal.

Teknik perencanaan dan pengendalian kas yang diterapkan oleh PT Indo American Ceramics adalah dengan menggunakan anggaran kas yang disusun dalam jangka waktu bulanan. Untuk perencanaan saldo kas yang harus tersedia setiap saat perlu diperhatikan saldo kas yang ingin dipertahankan oleh perusahaan. Dalam hal ini PT. Indo American Ceramics setiap bulannya sebesar Rp. 3.000.000.000,00 sedangkan untuk pinjaman kredit dari pihak bank terutama bank Sanwa saldo pinjaman rekening koran dengan batas Flapon kredit sebesar Rp.2.000.000.000,00 untuk cadangan piutang yang tidak dapat ditagih PT Indo American Ceramics menetapkan saldo sebesar Rp. 250.000.000,00 setiap bulannya.

Berdasarkan hasil dari anggaran kas yang telah dibuat oleh PT Indo American Ceramisc selama bulan Januari sampai dengan bulan Desember 1998 dapat dilihat bahwa selama bulan Januari mengalami defisit sebesar Rp. 184.726.000,00 bulan Februari mengalami defisit sebesar Rp. 45.535.000,00. Untuk bulan Maret sampai dengan bulan Desember 1998 perusahaan mengalami surplus kas yang setiap bulannya terus mengalami peningkatan.

Dalam hal pengendalian kas PT Indo American Ceramisc melakukan pemisahan fungsi dalam pengelolaan kas. Dengan adanya pemisahan fungsi ini diharapkan timbulnya pengendalian secara otomatis yaitu dengan adanya saling uji diantara berbagai bagian dalam menangani transaksi kas. Perusahaan juga melakukan analisa perbandingan antara realisasi dengan anggarannya, sehingga perusahaan dapat melakukan evaluasi atas anggaran yang telah dibuat dan dapat melakukan usaha perbaikan jika terjadi penyimpangan

Untuk pengambilan keputusan keuangan berdasarkan anggaran kas yang telah disusun untuk bulan Januari sampai dengan bulan Desember adalah keputusan investasi dan keputusan pembiayaan. Keputusan investasi dilakukan perusahaan pada saat perusahaan mengalami surplus kas, sedangkan keputusan keuangan yang berkaitan dengan kegiatan pembiayaan dilakukan perusahaan pada saat perusahaan mengalami defisit kas.

Berdasarkan pembahasan tersebut maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut :

1. Dalam pembuatan anggaran kas sebaiknya perusahaan juga membuat anggaran kas per periode berjalan agar perusahaan dapat membandingkan antara realisasi pelaksanaan dengan anggarannya setiap waktu tertentu, sehingga pihak yang membaca laporan tersebut dapat dengan mudah dalam mempelajari dan menarik kesimpulan untuk menentukan langkah-langkah perbaikan yang harus diambil.
2. Dalam hal pengambilan keputusan keuangan perusahaan sebaiknya membuat laporannya secara lebih cermat dan jelas yang disertai dengan analisa-analisa

secukupnya agar pihak lain yang membaca laporan tersebut dapat dengan mudah mempelajarinya.

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir berupa skripsi ini yang merupakan salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Universitas Pakuan Bogor dengan judul “Evaluasi Atas Perencanaan dan Pengendalian Kas Terhadap Pengambilan Keputusan Keuangan Pada PT Indo American Ceramics”

Selama pembuatan skripsi ini hingga selesai tidak sedikit kesulitan yang dihadapi, hal ini disebabkan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh penulis, sungguhpun demikian penulis telah berupaya untuk menghasilkan skripsi ini sebaik mungkin, oleh karena itu penulis berharap agar skripsi ini dapat memberikan manfaat dengan segala kekurangannya.

Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Yang tercinta, kedua orang tua, kakak, adik penulis yang telah banyak memberikan semangat dan doa restunya.
2. Bapak Eddy Mulyadi S Drs., Ak., MM, selaku Dekan Pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
3. Bapak Ketut Sunarta Drs., Ak., MM, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
4. Bapak Wahyu Eko Budisanto Drs., Ak., MBA, selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan bantuan dan pengarahan untuk kepentingan penulis dalam pembuatan skripsi ini.



5. Bapak Buntoro Heri Prasetya Drs., Ak, selaku Co pembimbing yang telah memberikan bantuan dan pengarahan untuk kepentingan penulis dalam pembuatan skripsi ini.
6. Bapak Abdullah Muhammad selaku Bagian Training SPL pada PT Indo American Ceramics.
7. Bapak Manaek selaku staf Accounting pada PT Indo American Ceramics.
8. Bapak David selaku staf Accounting pada PT Indo American Ceramics.
9. Seluruh Staf Bagian Keuangan Pada PT Indo American Ceramics.
10. Sahabatku (atas motivasi dan doanya) dan rekan-rekan mahasiswa seperjuangan angkatan 95 Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan Bogor, yang telah banyak membantu secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini dan rekan-rekan lain yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Semoga kebaikan mereka mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT Penulis menyadari bahwa dalam pembuatan skripsi ini masih banyak kekurangannya, hal ini dikarenakan karena keterbatasan kemampuan penulis, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang bermanfaat bagi penulis.

Dengan terselesaikannya skripsi ini harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi perusahaan, rekan-rekan mahasiswa dan bagi kita semua.

Bogor,.....2000

Penulis

<b>BAB III. OBJEK DAN METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Tinjauan Umum Perusahaan .....	43
3.1.1. Sejarah Perusahaan.....	43
3.1.2. Struktur Organisasi.....	45
3.2. Tinjauan Khusus.....	48
3.2.1. Keadaan Perusahaan / Aktivitas Perusahaan.....	48
3.2.2. Produk yang Dihasilkan Oleh PT. Indo American Ceramics.....	52
3.3. Metode Penelitian.....	52
3.3.1. Teknik Pengumpulan Data.....	53
3.3.2. Teknik Pengolahan Data .....	54
3.3.3. Teknik Analisis Data.....	54
 <b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Kegiatan perencanaan dan pengendalian kas yang dilakukan oleh perusahaan.....	57
4.2. Evaluasi Atas Perencanaan Dan Pengendalian Kas Terhadap Pengambilan Keputusan Keuangan Pada PT. Indo American Ceramics.....	65
 <b>BAB V. RANGKUMAN KESELURUHAN.....</b>	76
 <b>BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1. Simpulan .....	82
6.1.1. Simpulan Umum.....	82
6.1.2. Simpulan Khusus.....	83
6.2. Saran .....	84

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAKSI</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Maksud Dan Tujuan Penelitian .....	3
1.3. Kegunaan Penelitian.....	3
1.4. Kerangka Pemikiran .....	4
1.5. Metodologi Penelitian .....	6
1.6. Lokasi Penelitian .....	7
1.7. Sistematika Pembahasan .....	7
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Pengertian Manajemen Keuangan.....	10
2.2. Pengertian Kas .....	11
2.2.1. Pengertian Kas .....	11
2.2.2. Keuntungan Memiliki Kas yang Cukup.....	12
2.3. Perencanaan Kas .....	15
2.3.1. Pengertian Perencanaan dan Manfaat Perencanaan .....	15
2.3.2. Tujuan Perencanaan Kas.....	16
2.3.3. Metode Peramalan Kas .....	19
2.3.4. Tahap Penyusunan Perencanaan Kas.....	21
2.3.5. Anggaran Kas.....	22
2.3.5.1. Pengertian Anggaran Kas .....	22
2.3.5.2. Kegunaan Anggaran Kas .....	26
2.3.5.3. Masa Anggaran Kas.....	29
2.3.5.4. Penyusunan Anggaran Kas .....	30
2.4. Pengendalian Kas.....	31
2.4.1. Pengertian Pengendalian dan Manfaat Pengendalian.....	31
2.4.2. Pengendalian Kas .....	32
2.5. Pengambilan Keputusan Keuangan .....	36
2.5.1. Pengertian Pengambilan Keputusan.....	36
2.5.2. Tahap-Tahap Pembuatan Keputusan.....	37
2.5.3. Keputusan Keuangan.....	39
2.6. Evaluasi Atas Perencanaan Dan Pengendalian Kas Terhadap Pengambilan Keputusan Keuangan.....	40

## **DAFTAR LAMPIRAN**

<b>Lampiran 1</b>	<b>Struktur Organisasi</b>
<b>Lampiran 2</b>	<b>Summary Income Statement Actual Nop 1998</b>
<b>Lampiran 3</b>	<b>Balance Sheet- Actual/Forecast-Nov 1998</b>
<b>Lampiran 4</b>	<b>Cash Flow Statement – Actual Nov 1998</b>
<b>Lampiran 5</b>	<b>Summary Income Statement – Actual Dec 1998</b>
<b>Lampiran 6</b>	<b>Balance Sheet – Actual/Forecast – Dec 1998</b>
<b>Lampiran 7</b>	<b>Cash Flow statement – Actual Dec 1998</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Suatu badan usaha atau perusahaan pada dasarnya mempunyai tujuan tertentu, yaitu memaksimalkan keuntungan moneter atau memakmurkan pemegang saham perusahaan. Untuk mencapai tujuan ini salah satu caranya adalah mengelola kas secara efisien dan efektif.

Aktiva perusahaan yang selalu menarik perhatian orang dan sangat mudah diselewengkan adalah kas dalam arti semua uang kas dan semua simpanan di bank yang setiap saat dapat diambil. Suatu perusahaan yang mempunyai kas dalam jumlah besar tidak berarti perusahaan tersebut baik, hal ini disebabkan adanya uang menganggur dalam perusahaan. Sebaliknya, apabila perusahaan hanya mempunyai kas sedikit juga tidak berarti baik, karena perusahaan tersebut pada akhirnya akan mengalami kesulitan untuk memenuhi kewajiban-kewajibannya yang segera yang berarti mengganggu kelancaran operasi perusahaan. Oleh karena itu sangat perlu adanya perencanaan dan pengendalian kas yang memadai untuk mengatasi berbagai kesulitan keuangan baik dalam memperoleh dana maupun dalam penggunaannya.

Perencanaan dan pengendalian uang masuk dan keluar serta pembiayaan yang terkait penting pada semua perusahaan. Pembuatan anggaran kas merupakan salah satu cara yang efektif untuk merencanakan dan mengendalikan

arus uang, memperkirakan kebutuhan uang dan secara efektif menggunakan uang yang berlebih.

Setiap perusahaan dalam menjalankan usahanya memerlukan suatu evaluasi yang cukup di dalam pengambilan keputusan. Keputusan keuangan secara umum dapat dibedakan dalam keputusan investasi tentang alokasi dana keberbagai macam aktivitas atau aktiva, keputusan mendapat modal dalam suatu campuran yang cocok antara utang luar dan modal sendiri, keputusan pembayaran deviden kepada pemegang saham dan keputusan lainnya seperti ekspansi eksternal dan leasing. Tugas seorang manajer keuangan kemudian adalah bagaimana harus mengambil keputusan yang dapat memaksimalkan kekayaan para pemegang saham dengan suatu resiko, hasil dan periode waktu tertentu.

Berdasarkan latar belakang penelitian penulis tertarik untuk membahasnya secara mendalam dengan mengambil judul : **“EVALUASI ATAS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN KAS TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEUANGAN PADA PT. INDO AMERICAN CERAMICS “.**

Berhubung banyaknya masalah yang dihadapi perusahaan dalam perencanaan dan pengendalian kas terhadap pengambilan keputusan, maka untuk memberikan arah bagi penelitian ini penulis mengidentifikasi beberapa masalah yang berkaitan dengan judul skripsi sebagai berikut :

1. Bagaimana kegiatan perencanaan dan pengendalian kas yang dilakukan oleh perusahaan ?

2. Bagaimana perencanaan dan pengendalian kas yang dilakukan oleh perusahaan tersebut mempengaruhi pengambilan keputusan, yaitu :
  - 1) Keputusan yang berkaitan dengan investasi ?
  - 2) Keputusan yang berkaitan dengan pembiayaan ?

### **1.2. Maksud Dan Tujuan Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan dan mengetahui penerapan secara langsung pengetahuan dan teori-teori yang penulis terima dibangku kuliah khususnya dalam bidang Manajemen Keuangan.

Adapun tujuan penelitian dari penyusunan skripsi ini adalah :

1. Untuk mengetahui kegiatan perencanaan dan pengendalian kas.
2. Untuk mengetahui keputusan yang diambil oleh pihak manajemen setelah melakukan evaluasi atas perencanaan dan pengendalian kas yang berkaitan dengan keputusan investasi dan keputusan pembiayaan.

### **1.3. Kegunaan Penelitian**

Dengan melakukan penelitian melalui penyusunan skripsi ini, maka penulis mempunyai harapan agar semua yang telah disusun ini berguna, terutama bagi pihak-pihak :

#### **1. Penulis**

Sebagai suatu penelitian untuk mengetahui dan memahami Manajemen Keuangan secara teoritis maupun prakteknya, sehingga dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan dan pengalaman.

Fokus dari suatu perencanaan kas yaitu dengan dibuatnya anggaran kas atau *cash budget*. Anggaran kas dapat juga digunakan sebagai alat pengendali penerimaan dan pengeluaran kas. Dalam anggaran kas, komponen yang tercakup biasanya meliputi : Saldo kas awal, penerimaan dan pengeluaran kas, surplus atau defisit kas sebelumnya ada pembiayaan dan kebutuhan kas untuk menjamin suatu level kas minimum tertentu.

Anggaran kas dikatakan sangat penting untuk mengevaluasi kebutuhan-kebutuhan dana didalam perusahaan dalam jangka pendek, karena biasanya anggaran kas tersebut hanya dibuat untuk beberapa bulan saja atau paling lama satu tahun. Biasanya anggaran kas secara langsung berkaitan dengan rencana lainnya seperti rencana penjualan, anggaran piutang dan biaya, dan anggaran pengeluaran untuk pembelian barang modal.

Dengan adanya anggaran kas ini seorang manajer keuangan akan mempunyai suatu pandangan dari arus kas dalam suatu periode tertentu. Informasi ini akan sangat berguna sekali dalam membuat rencana secara keseluruhan atau dalam pengambilan keputusan.

Keputusan di bidang keuangan pada prinsipnya menyangkut tiga hal yaitu keputusan investasi atau *investment decision*, yaitu tentang alokasi dana baik investasi jangka pendek maupun investasi jangka panjang keberbagai aktivitas atau aktiva, keputusan pemenuhan kebutuhan dana atau *financing decision* yaitu melakukan pinjaman baik dari pihak perbankan maupun menarik dana dari investor asing, dan keputusan pendistribusian keuntungan atau *distribution decision* yaitu menyangkut keputusan apakah laba yang diperoleh perusahaan



seharusnya dibagikan kepada pemegang saham dalam bentuk deviden kas dan pembelian kembali saham atau laba tersebut sebaiknya ditahan dalam bentuk laba ditahan guna pembelanjaan investasi dimasa yang akan datang.

Manajer keuangan harus mampu mengambil ketiga keputusan tersebut secara efektif dan efisien. Efektif dalam keputusan investasi akan tercermin dalam pencapaian tingkat keuntungan yang optimal. Efisien dalam pembiayaan investasi akan tercermin dalam perolehan dana dengan biaya minimum. Sedangkan kebijakan deviden yang optimal akan tercermin dalam peningkatan kemakmuran pemilik perusahaan. Ketiga keputusan tersebut secara simultan akan turut menyumbang pencapaian tujuan perusahaan dan peningkatan pertumbuhan ekonomi nasional.

### **1.5. Metodologi Penelitian**

Untuk memperoleh informasi dan data dibutuhkan agar tercapainya maksud dan tujuan penulisan skripsi ini metodologi yang digunakan penulis adalah :

#### ***1. Studi Kepustakaan***

Yaitu suatu metode penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dengan cara mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah yang akan dianalisis serta bahan-bahan perkuliahan dengan sumber penunjang lainnya.

#### ***2. Studi Lapangan***

Yaitu suatu metode penelitian yang dilakukan dengan cara melakukan penelitian langsung dengan objek penelitian.

diharapkan naik dan harga surat-surat berharga turun, motif ini menasehatkan bahwa perusahaan harus memegang uang kas . Bila tingkat bunga yang diharapkan turun, kas dapat diinvestasikan dalam surat-surat berharga, perusahaan akan untung dengan turunnya tingkat bunga dan naiknya harga surat-surat berharga. ( 15 : 135 )

## 2.3. Perencanaan Kas

### 2.3.1. Pengertian Perencanaan Dan Manfaat Perencanaan

Menurut Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon dalam buku **Budgeting ( Penyusunan Anggaran Perusahaan )** pengertian perencanaan sebagai berikut: “ **Perencanaan adalah proses pembuatan tujuan perusahaan dan memilih tindakan masa datang untuk mencapainya** “. ( 5:5)

Menurut James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman dalam buku **Manajemen :**

**Perencanaan adalah sesuatu yang memberikan maksud dan arah kepada organisasi dengan memutuskan apa yang harus dilakukan kapan dan bagaimana itu harus dilakukan, dan siapa yang harus melakukannya.** ( 9 :200)

T . Hani Handoko dalam buku **Manajemen** menyatakan bahwa :

**Perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, prosedur, program, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.** ( 20:23 )

Dari pengertian di atas, maka penulis dapat memberikan simpulan bahwa perencanaan adalah proses pembuatan tujuan dan merumuskan apa, kapan dan bagaimana serta siapa yang harus melakukannya untuk mencapai tujuan tersebut.

**Penyusunan rencana mempunyai beberapa keuntungan, yaitu :**

1. Organisasi dapat memperoleh serta mengikat sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuannya.
2. Anggota organisasi dapat melanjutkan kegiatan-kegiatan konsisten dengan tujuan dan prosedur yang telah dipilih.
3. Kemajuan kearah tujuan dapat di monitor dan diukur sehingga tindakan perbaikan dapat diambil apabila kemajuan itu tidak memuaskan. ( 9 :19 )

### **2.3.2. Tujuan Perencanaan Kas**

**Tujuan Perencanaan Kas :**

1. Untuk mengetahui kemungkinan posisi kas sebagai hasil rencana operasi perusahaannya.
2. Untuk mengetahui kemungkinan adanya saldo kas atau defisit (kekurangan ) kas dari rencana operasi dan non operasional.
3. Untuk mengetahui besarnya kebutuhan dana beserta saat-saat kapan dana itu dibutuhkan untuk menutup defisit kas.
4. Untuk mengetahui saat-saat dana itu diinvestasikan pada kegiatan lain bila ternyata terjadi saldo kas yang relatif tinggi.

5. Sebagai penentuan saat-saat kredit harus dibayar kembali.
6. Sebagai dasar permintaan kredit kepada lembaga-lembaga keuangan.
7. Sebagai dasar dalam pengendalian posisi kas yang sedang berjalan.

( 7 : 65 )

Sedangkan menurut Gunawan Adisaputro, tujuan perencanaan uang kas adalah :

1. Menentukan posisi kas pada berbagai waktu, yaitu dengan memperbandingkan uang kas masuk dengan uang kas keluar sehingga saldo kas pada akhir suatu periode akan sama dengan saldo awal kas di tambah penerimaan-penerimaan kas pada suatu periode dan dikurangi pengeluaran-pengeluaran kas pada waktu yang sama.
2. Memperkirakan kemungkinan terjadinya defisit atau surplus. Defisit terjadi bilamana pemasukan di tambah saldo awal ternyata lebih kecil dari kebutuhan pengeluaran yang harus dibayar, sebaliknya surplus akan terjadi bilamana pemasukan melebihi pengeluaran, sehingga jumlah saldo kas akhir periode mengalami peningkatan.
3. Mempersiapkan keputusan pembelanjaan berjangka pendek atau jangka panjang. Dengan terjadinya defisit kas perusahaan perlu mencari dana tambahan dari sumber yang paling menguntungkan. Sebaliknya dengan adanya surplus yang diketahui sebelumnya, dapat dipersiapkan pemilihan alternatif penggunaan yang paling menguntungkan.

4. Menggunakannya sebagai dasar kebijaksanaan pemberian kredit. Besar kecilnya kas yang tersedia juga menunjukkan kemampuan perusahaan membelanjai modal kerjanya. Kemampuan pembelanjaan modal pada gilirannya juga merupakan dasar bagi perusahaan untuk menggunakan kebijakan kredit sebagai upaya meningkatkan volume penjualan.
5. Menggunakan sebagai dasar otorisasi dana anggaran yang disediakan. Sesuatu jenis biaya yang sudah dianggarkan perlu diatur penggunaannya lewat mekanisme otorisasi pengeluaran kas. Dengan demikian plafon anggaran tidak akan terlampaui dan sekaligus disesuaikan dengan keadaan likuiditas perusahaan.

Anggaran kas yang sudah ada juga berfungsi sebagai dasar penilaian terhadap realisasi pengeluaran kas yang sebenarnya. Dengan demikian varian dalam arus kas masuk maupun kas keluar dapat diketahui yang menjadi penyebabnya. ( 6:74)

Sedangkan Glen A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon dalam bukunya **Budgeting** menyatakan bahwa :

Perencanaan arus uang masuk dan keluar akan menunjukkan :

1. Kebutuhan untuk membiayai kekurangan kas yang mungkin terjadi.
2. Kebutuhan terhadap perencanaan investasi untuk menanamkan kelebihan uang pada penggunaan yang menguntungkan. ( 5 : 389 )

Perencanaan arus kas sebuah perusahaan harus mencakup pertimbangan tentang bagaimana meningkatkan arus kas. Meningkatkan arus kas pada dasarnya mencakup peningkatan jumlah kas yang tersedia sehari-hari. Untuk mencapai tujuan ini, manajemen harus memperhatikan :

1. Proses penagihan kas untuk mempercepat penagihan kas.
2. Proses pembayaran kas untuk memperlambat pembayaran kas.
3. Kebijaksanaan investasi untuk dengan segera menanamkan saldo kas yang menganggur untuk memperoleh pendapatan bunga yang maksimal. ( 5 : 406 )

Ini merupakan suatu fungsi yang perlu dalam setiap rencana administrasi kas yang dikelola dengan baik. Jelas, bahwa operasi perusahaan harus direncanakan dalam batas-batas dana yang tersedia, dan sebaliknya, harus disediakan dana yang diperlukan untuk melaksanakan operasi perusahaan yang direncanakan.

### **2.3.3. Metode Peramalan Kas**

Menurut James D. Wilson dan John B. Campbell, dalam buku *Controllershship* paling sedikit tiga metode telah dikembangkan untuk menyusun ramalan kas (*cash forecast*). Ketiga tehnik tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

### 1. Taksiran Langsung atas Penerimaan dan Pengeluaran Kas.

Ini merupakan taksiran terperinci mengenai setiap unsur/jenis biaya atau fungsi yang menyangkut pengeluaran kas. Pada dasarnya hal ini merupakan suatu proyeksi buku kas. Metode ini merupakan salah satu cara yang paling lazim digunakan dalam perusahaan dan sangat penting untuk dapat memberikan gambaran yang lengkap mengenai arus atau perputaran penerimaan dan pengeluaran kas. Metode ini terutama berlaku bagi perusahaan yang kegiatannya bervariasi secara luas. Selain itu, metode ini sangat berguna untuk mengendalikan arus kas dengan cara membandingkan pelaksanaan yang sebenarnya dengan taksirannya.

### 2. Metode Laba Bersih yang Disesuaikan (*Adjusted Net Income Method*).

Sesuai dengan namanya, titik tolak dari prosedur ini adalah laporan perhitungan rugi/laba yang dianggarkan. Pendapatan bersih yang diproyeksi ini, setelah dikoreksi dengan semua transaksi yang tidak menyangkut kas (*non cash transaction*), akan menghasilkan laba atau kerugian kas (*cash income or loss*) yang kemudian akan dikoreksi lagi dengan transaksi-transaksi kas yang timbul karena adanya perubahan neraca yang bersifat non operasional. Ini adalah cara pendekatan " arus kas (*cash flow*)". Karena dalam metode ini dipergunakan angka laba bersih, maka tidak dapat diketahui jumlah penerimaan atau jumlah pengeluaran kas yang sebenarnya. Metode

ini terutama praktis apabila volume penjualan adalah relatif stabil dan biaya yang memerlukan pengeluaran kas (*out-pocket cost*) sangat konstan dalam hubungannya dengan penjualan.

### 3. Diferensial Modal Kerja (*Working Capital Differentials*)

Dengan metode ini maka saldo modal kerja bersih pada awal setiap bulan akan dikoreksi dengan laba bersih dan penerimaan serta pengeluaran kas lainnya yang diperkirakan, untuk memperoleh saldo modal kerja bersih yang ditaksir untuk akhir bulan. Angka ini lalu dikurangkan dengan modal kerja yang diperlukan (kecuali kas) dan saldo kas standar, sehingga diperoleh jumlah kas yang tersedia untuk didepositokan dan diinvestasikan. Cara pendekatan ini dipergunakan apabila telah ditentukan evaluasi standar yang diperlukan untuk piutang, persediaan, dan modal kerja lain pada berbagai tingkat volume penjualan dan jika tujuan utama adalah untuk penanaman kembali surplus dana. (10 : 395)

#### 2.3.4. Tahap Penyusunan Perencanaan Kas

1. Penyusunan perencanaan kas, meliputi tahap-tahap sebagai berikut :
2. Menyusun estimasi/perkiraan penerimaan kas baik dari kegiatan operasional perusahaan maupun non operasional.
3. Menyusun estimasi/perkiraan pengeluaran kas baik dari kegiatan operasional perusahaan maupun non operasional dengan rincian seperti tersebut dalam aliran kas keluar.



4. Menghitung selisih antara perkiraan penerimaan kas dan perkiraan pengeluaran kas dan diketahui adanya saldo kas atau defisit/kekurangan kas pada saat tertentu dalam suatu periode yang akan datang.
5. Apabila terjadi saldo kas yang berlebihan kemudian direncanakan untuk investasi atau kegiatan yang lain untuk menghindari terjadi idle cash/kas yang menganggur.
6. Apabila terjadi defisit/kekurangan kas maka akan diperkirakan besarnya kebutuhan dana yang akan dipenuhi dari kredit pada lembaga-lembaga di luar perusahaan dan perkiraan pembayaran kembali kredit pinjamannya.
7. Menyusun kembali perkiraan keseluruhan penerimaan dan pengeluaran kas setelah adanya transaksi finansial baik penanaman investasi maupun perencanaan kredit dari pihak lain. Hasil aktiva penyusunan kembali ini merupakan budget kas/perencanaan kas yang purna.

( 7 : 66 )

### **2.3.5. Anggaran Kas**

#### **2.3.5.1. Pengertian Anggaran Kas**

Untuk lebih mempermudah pengertian dan pemahaman dari anggaran kas, dibawah ini disajikan pendapat dari beberapa ahli.

Menurut M. Munandar dalam bukunya **Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja**, definisi anggaran kas adalah sebagai berikut :

**Anggaran kas (*Budget Cash*) ialah budget yang merencanakan 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. ( 12 : 311)**

Sedangkan Lukman Syamsudin, menyatakan tentang anggaran kas sebagai berikut :

**Anggaran kas adalah suatu alat yang dapat dipergunakan oleh manajer keuangan untuk meramalkan atau memperkirakan kebutuhan-kebutuhan dana jangka pendek dan untuk mengetahui kelebihan/kekurangan uang kas selam periode anggaran. (11: 132)**

J.Fred Weston dan Thomas E.Copeland dalam bukunya **Manajemen Keuangan**, memberikan definisi anggaran kas sebagai berikut :

**Anggaran kas sebagai alat penting dalam proses perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan, merupakan proyeksi penerimaan kas dan pengeluaran kas dimasa yang akan datang, untuk beberapa interval waktu tertentu. (8 : 317)**

Sedangkan Drs. S. Munawir, Ak. dalam bukunya **Analisa Laporan Keuangan** menyatakan bahwa :

**Budget kas adalah gambaran atas seluruh rencana penerimaan dan pengeluaran uang tunai yang**

**bertalian dengan rencana-rencana keuangan perusahaan dan transaksi lainnya yang menyebabkan perubahan-perubahan pada posisi kas atau menunjukkan aliran kas (*Cash flow*) perusahaan tersebut. (16:241)**

Dari pengertian yang diberikan oleh para ahli tersebut, maka penulis dapat memberikan simpulan bahwa anggaran kas adalah estimasi terhadap posisi kas baik penerimaan kas maupun pengeluaran kas untuk suatu periode waktu yang akan datang

Proses aliran kas yang terjadi di perusahaan adalah terus menerus sepanjang hidup perusahaan yang bersangkutan terdiri dari aliran kas keluar (*cash outflow*) dan aliran kas masuk (*cash inflow*).

**Aliran kas masuk terdiri dari :**

1. Hasil penjualan produk/jasa perusahaan secara tunai.
2. Penagihan piutang dari penjualan kredit.
3. Penjualan aktiva tetap yang ada.
4. Penanaman investasi dari pemilik atau pemilik saham bila perseroan terbatas.
5. Pinjaman utang dari pihak-pihak lain.
6. Penerimaan sewa dan pendapatan lain-lain.

Dari sejumlah aliran kas masuk mempunyai sifat terus menerus sepanjang waktu dan aliran kas pada saat-saat tertentu (*insidental*).

**Faktor yang mempengaruhi penerimaan kas :**

1. Budget penjualan.
2. Keadaan dan posisi pesaing.
3. Syarat pembayaran.
4. Kebijakan dalam penagihan piutang.
5. Budget perubahan aktiva tetap.
6. Rencana penerimaan non operating.
7. Kebijakan penelitian surat-surat berharga.

**Sedangkan aliran kas keluar terdiri dari :**

1. Pengeluaran biaya bahan baku, tenaga kerja langsung dan biaya pabrik lain-lain (overhead).
2. Pengeluaran biaya administrasi umum dan administrasi penjualan.
3. Untuk pembelian aktiva tetap.
4. Pembayaran kembali hutang-hutang perusahaan.
5. Pembayaran kembali investasi dari pemilik perusahaan.
6. Pembayaran sewa, pajak, deviden, bunga dan pengeluaran lain-lain.

Sifat dari aliran kas keluar ini juga terus-menerus dan pada saat-saat tertentu atau insidental.

**Faktor-faktor yang mempengaruhi pengeluaran kas adalah:**

1. Budget biaya bahan baku

2. Budget biaya tenaga kerja langsung
3. Budget biaya pabrik lain-lain
4. Budget biaya administrasi umum dan administrasi penjualan
5. Budget penambahan aktiva tetap
6. Budget pengeluaran non operating. (7 : 61)

**Ada dua macam anggaran kas yang diperlukan untuk perusahaan yakni :**

1. *Anggaran kas jangka pendek* yang merupakan alat operasional pengendalian kas sehari-hari. Jangka waktunya disesuaikan dengan anggaran tahunan. Anggaran kas seperti ini terutama berfungsi sebagai alat pemberian otorisasi kas keluar yang secara terus menerus disesuaikan dengan arus kas masuk dan situasi keuangan pada umumnya.
2. *Anggaran kas jangka panjang* meliputi jangka waktu lima sampai sepuluh tahun. Kegunaannya yang terutama adalah mengetahui kemampuan perusahaan menambah dana dari sumber-sumber intern dan sekaligus memperkirakan saldo kas pada akhir setiap tahun anggaran. (6 : 74)

#### **2.3.5.2. Kegunaan Anggaran Kas.**

Secara umum, semua anggaran, termasuk anggaran kas mempunyai tiga kegunaan pokok yaitu :

1. Sebagai alat pedoman kerja

2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja
3. Sebagai alat pengawasan kerja yang membantu manajemen dalam memimpin jalannya perusahaan.

Sedangkan secara khusus, anggaran kas berguna sebagai dasar untuk penyusunan *Master Balance Sheet Budget* (Budget Induk Neraca). (12 : 312)

Tujuan dasar dari penyiapan anggaran kas adalah untuk merencanakan kas yang diperlukan perusahaan ditinjau dari segi jangka pendek atau jangka panjang. Juga, penyiapan anggaran memberikan alat untuk mengantisipasi kesempatan penggunaan kas secara efektif dalam hal ada kelebihan kas. Selain tujuan umum ini beberapa kegunaan spesifik dari anggaran kas sebagai berikut :

1. Untuk menunjukkan fluktuasi yang paling tinggi atau musiman dalam kegiatan perusahaan yang memerlukan investasi yang lebih besar dalam persediaan dan piutang.
2. Untuk menunjukkan waktu dan jumlah dana yang diperlukan untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo, pembayaran pajak, deviden dan bunga.
3. Untuk membantu perencanaan pertumbuhan, termasuk dana yang diperlukan untuk perluasan perusahaan dan modal kerja.

4. Untuk menunjukkan jauh dimuka kebutuhan, jumlah dan lamanya dana yang diperlukan dari sumber luar agar memungkinkan diusahakannya pinjaman yang paling menguntungkan
5. Untuk membantu mendapatkan kredit dan memajukan kelayakan kredit perusahaan secara umum.
6. Untuk menetapkan jumlah dan lamanya dana yang mungkin tersedia untuk investasi.
7. Untuk merencanakan pengurangan pinjaman.
8. Untuk mengkoordinasi kebutuhan keuangan dari anak perusahaan dan divisi perusahaan.
9. Untuk memungkinkan perusahaan mengambil keuntungan berupa potongan kontan (*cash discount*) dan pembelian secara progresif, sehingga dengan demikian meningkatkan laba.

(10 : 394)

**Namun demikian budget kas juga mempunyai keterbatasan-keterbatasan seperti :**

1. Menyebabkan perusahaan berfokus pada target yang mungkin kurang fleksibel.
2. Menghambat tanggapan terhadap perubahan situasi eksternal yang dapat mengganggu estimasi penerimaan dan pengeluaran kas, karena manajer terfokus pada anggaran kas.

( 20 : 30 )

### 2.3.5.3. Masa Anggaran Kas

Masa anggaran kas tergantung pada berbagai faktor, termasuk tujuan anggaran, kondisi keuangan perusahaan, dan pendapat para eksekutif mengenai praktisnya serta kecermatan taksiran. Sebagai contoh, suatu taksiran jangka pendek akan dipergunakan dalam menetapkan kebutuhan kas mungkin untuk satu sampai tiga bulan kedepan. Tetapi apabila margin kasnya rendah, maka diperlukan taksiran mengenai penerimaan dan pembayaran atas dasar perminggu atau perhari. Sebaliknya bagi perusahaan yang memiliki jumlah kas yang besar, dapat dikembangkan anggaran kas perbulan, untuk masa enam bulan atau satu tahun ke depan. Untuk menetapkan kebijaksanaan umum keuangan, akan diperlukan anggaran jangka panjang. Sebagian perusahaan berpendapat, bahwa taksiran yang dibuat untuk masa lebih dari tiga bulan adalah kurang cermat, sehingga perusahann tersebut hanya menyusun anggaran untuk masa yang terbatas sampai tiga bulan. Controller harus menyesuaikan peramalannya dengan kondisi-kondisi yang ditemukannya. Dia dapat menyusun suatu anggaran kas jangka pendek untuk tujuan pemenuhan kebutuhan kas, dan juga anggaran jangka panjang untuk dipergunakan dalam keputusan kebijaksanaan keuangan. ( 10 : 402)



#### 2.3.5.4. Penyusunan Anggaran Kas

Ada beberapa variasi cara menyusun anggaran kas walaupun pada prinsipnya mempunyai inti yang sama memuat tiga bagian, yaitu :

##### 1. *Cash Inflow*

Bagian ini mengidentifikasi sumber-sumber penerimaan, jumlah, dan waktu dari semua penerimaan kas yang diantisipasi dalam setiap periode-periode boleh disusun dalam harian, bulanan atau tahunan.

Penerimaan kas dihasilkan dari penjualan tunai dan kredit. Khusus untuk penjualan kredit karena bulan penerimaan tidak sama dengan saat penjualan dapat pula disusun budget pengumpulan piutang atau *receivable collection budget* dalam periode yang sama dengan periode anggaran kas. Penerimaan kas lainnya mungkin berasal dari penjualan aktiva tetap, pendapatan bunga, sewa dan lain sebagainya.

##### 2. *Cash Outflow*

Bagian kedua dari budget kas berkenaan dengan pengidentifikasian semua cash outflow yang diantisipasi, antara lain :

- 1) Pembelian-pembelian tunai atau kredit material
- 2) Pembayaran hutang-hutang dan bunga
- 3) Pembayaran gaji dan upah
- 4) Pembayaran asuransi, pajak dan biaya operasi
- 5) Pembayaran deviden

6) Pengeluaran jangka pendek lainnya

### 3. *Financing atau pembiayaan*

Pada bagian ketiga ini ditunjukkan besarnya net cash. Berdasarkan inti anggaran kas seperti itu dapat disusun beberapa bentuk atau format anggaran kas. ( 19 : 30 )

## 2.4. Pengendalian Kas

### 2.4.1. Pengertian Pengendalian Dan Manfaat Pengendalian

Pengendalian merupakan salah satu fungsi dalam proses manajemen. Sama dengan perencanaan, pengendalian juga dilakukan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, proses pengendalian juga harus dilakukan secara berkelanjutan.

Untuk memperjelas pengertian pengendalian, di bawah ini akan disajikan pendapat dari beberapa-beberapa ahli.

Pengertian pengendalian menurut Glenn A. Welsch, Ronald dan Paul N. Gordon dalam buku *Budgeting* menyatakan bahwa :

**Pengendalian dapat didefinisikan suatu proses mengukur dan mengevaluasi unjuk kerja sebenarnya setiap komponen organisasi suatu perusahaan, mengambil tindakan perbaikan kalau diperlukan untuk memastikan pencapaian tujuan, sasaran, kebijaksanaan dan standar yang telah ditetapkan secara efisien.**  
( 5 : 16 )

Menurut T. Hani Handoko dalam bukunya *Manajemen* menyatakan bahwa : “ Pengendalian adalah penemuan dan penerapan

**cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan “. ( 20 : 25 )**

Dari pengertian tersebut diatas, maka penulis dapat memberikan simpulan bahwa pengendalian adalah upaya untuk menjamin agar pelaksanaan kegiatan perusahaan sesuai dengan yang direncanakan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

#### **2.4.2. Pengendalian Kas**

Sistem pengendalian kas yang efektif sangat penting karena seringkali manajemen membuat keputusan atau mengubah kebijaksanaan yang ada sehingga posisi kas ditingkatkan. Misalnya, suatu perubahan yang tidak diperkirakan dalam melakukan evaluasi dapat menyebabkan kekurangan kas yang serius, tapi manajemen mungkin dapat menghindari atau paling sedikit menekan sekecil mungkin, situasi yang tidak dikehendaki dengan :

1. Meningkatkan usaha untuk menagih piutang
2. Mengurangi biaya kas
3. Menunda pengeluaran untuk barang modal
4. Menunda pembayaran utang tertentu
5. Mengurangi persediaan
6. Mengubah jadwal operasi yang mempengaruhi kas. ( 5 : 403 )

Prinsip-prinsip pengendalian intern dalam menyusun prosedur penerimaan kas :

1. Menetapkan tanggung jawab pengelolaan dan pengawasan fisik.
2. Semua surat masuk harus dibuka dengan pengawasan yang cukup.
3. Harus segera dibuat catatan oleh yang membuka surat tentang cek atau uang yang diterima, dari siapa, jumlahnya dan untuk apa.
4. Semua penjualan tunai harus dibuatkan nota penjualan yang sudah diberi nomor urut atau dicatat dalam mesin cash register.
5. Daftar penerimaan uang harus dicocokkan dengan jurnal penerimaan uang.
6. Tembusan nota penjualan tunai harus dikirimkan ke kasir dan bagian pengiriman.
7. bukti setor ke bank setiap hari dicocokkan dengan daftar penerimaan uang harian dan catatan dalam jurnal penerimaan uang.
8. Kasir tidak boleh merangkap mengerjakan buku pembantu utang dan piutang dan sebaliknya.
9. Semua penerimaan uang harus disetorkan hari itu juga atau pada awal hari kerja berikutnya.
10. Rekonsiliasi laporan bank harus dilakukan oleh orang yang tidak berwenang menerima uang maupun yang menulis cek.
11. Kunci cash register harus dipegang oleh orang yang tidak mengelola kas.

12. Diadakan rotasi pegawai agar tidak timbul kerja sama untuk berbuat kecurangan.
13. Kasir sebaiknya menyerahkan uang jaminan. (23 : 158)

Sedangkan ditinjau dari pengeluaran kas, ada dua aspek pengendalian, yaitu :

- 1. Penentuan waktu pembayaran.**

Dengan adanya pengendalian yang teliti terhadap waktu pembayaran adalah untuk menjamin agar rekening-rekening hanya dibayarkan pada saat jatuh tempo dan bukan lebih dini daripada itu.

- 2. Sistem Pengendalian Intern.**

Bahwa pengendalian pengeluaran kas merupakan hal yang relatif sederhana apabila beberapa aturan ditaati. Setelah faktur pembelian disetujui untuk pembayaran, langkah berikut biasanya adalah penyiapan cek untuk ditandatangani oleh pimpinan. (10 : 407)

Prinsip-prinsip pengendalian intern dalam pengeluaran kas :

1. Sebelum faktur pembelian disetujui untuk dibayar, harus dilakukan pemeriksaan perhitungan-perhitungan dalam faktur dan dokumen-dokumen pendukungnya.
2. Dalam hal adanya retur pembelian maka jumlahnya harus dapat ditentukan untuk mengurangi utang yang akan dibayar.
3. Semua utang dibayar dalam periode potongan sehingga didapatkan potongan pembelian.

4. Jumlah saldo-saldo dalam buku pembantu utang harus cocok dengan saldo rekening kontrolnya dan dengan surat pernyataan piutang dari penjual (kreditur).
5. Semua pengeluaran uang harus dengan cek kecuali untuk pengeluaran dari kas kecil.
6. Dibentuk dana kas kecil dengan imprest system.
7. Penanda tangan cek harus dipisahkan dari orang yang memegang buku cek.
8. Petugas yang menandatangani cek dibedakan dari petugas yang menyetujui pengeluaran kas dan sedapat mungkin keduanya harus menyerahkan uang jaminan.
9. Harus ada pertanggungjawaban dari pemegang buku cek tentang nomor-nomor cek yang digunakan untuk membayar dan yang dibatalkan.
10. Tanggung jawab penerimaan uang harus dipisahkan dari tanggung jawab atas pengeluaran uang.
11. Petugas pengeluaran uang harus dipisahkan dari petugas yang mengerjakan pembukuan kas.
12. Rekonsiliasi laporan bank dilakukan oleh petugas yang tidak menandatangani cek atau menyetujui pengeluaran.
13. Persetujuan pengeluaran uang harus didukung dengan faktur dari penjual yang sudah disetujui dan dokumen pendukung lainnya.

14. Cek untuk pengisian kas kecil dan gaji harus dibuat atas nama penerima.
15. Sesudah dibayar, semua dokumen pendukung harus dicap lunas atau dilubangi agar tidak digunakan lagi.
16. Dilakukan cuti berkala untuk petugas-petugas pengeluaran uang.
17. Transfer uang antar bank harus dengan izin khusus dan dibuatkan rekening perantara (proforma). ( 24 : 189 )

## **2.5. Pengambilan Keputusan Keuangan**

### **2.5.1. Pengertian Pengambilan Keputusan**

Edilius, S.E., dan Drs. Sudarsono, S.H., dalam bukunya **Kamus**

**Ekonomi Uang dan Bank**, menyatakan bahwa :

**Decision making (pengambilan keputusan) adalah prosedur sistematis yang ditetapkan dan akan ditempuh pada waktu yang akan datang sebagai hasil pilihan dari berbagai alternatif yang tersedia guna mencapai suatu tujuan.** ( 3 : 80 )

Sedangkan menurut Drs. Moekijat, dalam **Kamus Ekonomi** “**Pembuatan keputusan adalah pemilihan satu alternatif cara bertindak yang didasarkan atas beberapa ukuran (kriteria) dari dua atau lebih alternatif** “. (13 : 105)

Winardi dalam **Kamus Ekonomi (Inggris-Indonesia)**, menyatakan bahwa : “ **Decision Making sebagai pemilihan kelakuan tertentu yang**

didasarkan atas kriteria tertentu yang merupakan alternatif terhadap dua atau lebih banyak alternatif-alternatif“. (21 : 156)

Dari pengertian tersebut diatas, maka penulis dapat memberikan simpulan bahwa pengambilan keputusan adalah prosedur sistematis yang ditetapkan untuk pemilihan satu alternatif cara bertindak yang berdasarkan atas beberapa kriteria tertentu dari dua atau lebih alternatif-alternatif.

### **2.5.2. Tahap-tahap Pembuatan Keputusan**

Setelah mengetahui tentang pengertian keputusan, selanjutnya penulis akan membahas tentang tahap-tahap pembuatan keputusan. Pada setiap proses pembuatan keputusan terdapat langkah-langkah yang harus ditempuh, yaitu :

#### **1. Penentuan Masalah**

Tahap ini merupakan langkah yang sangat penting dalam pembuatan keputusan karena akan menentukan bagaimana pembuat keputusan memikirkan alternatif-alternatif yang dipilih dalam pembuatan keputusan tersebut.

#### **2. Menentukan Pedoman Pemecahan Masalah**

Dalam tahap ini pula kendala dan syarat penyelesaian masalah harus ditentukan kendala tersebut, misalnya, keterbatasan tersedianya dana, batas waktu suatu masalah harus diselesaikan,



keselarasan dengan strategi dan kebijaksanaan perusahaan, kendala lingkungan perusahaan.

### **3. Mendefinisikan Alternatif**

Dalam tahap ini perlu didefinisikan alternatif-alternatif pembuat keputusan untuk menyelesaikan masalah, tetapi perlu diperhatikan bahwa tidak semua alternatif harus dicari sampai tuntas, hanya alternatif yang dapat dikerjakan saja yang harus diidentifikasi secara tuntas.

### **4. Menilai Alternatif yang Diidentifikasi**

Alternatif yang telah diidentifikasi dinilai dan dikaji kekuatan dan kelemahan masing-masing. Akibat positif dan negatif pada organisasi, para pelaksana dan lingkungannya, agar dapat dikaji setiap alternatif, manajemen memerlukan informasi yang berhubungan dengan setiap alternatif yang memungkinkan untuk dipilih atau dikerjakan.

### **5. Memilih Alternatif yang Baik**

Pemilihan alternatif yang baik harus mempertimbangkan kriteria atau pedoman penyelesaian masalah yang telah ditentukan terlebih dahulu, juga harus mempertimbangkan dan mengadaptasikan pengaruh lingkungan eksternal perusahaan.

### **6. Implementasi Alternatif yang Dipilih.**

Tahap ini melaksanakan alternatif terbaik yang telah dipilih dalam pembuatan keputusan. Dalam melaksanakan suatu keputusan

seringkali diperlukan kekuatan legal atas keputusan tersebut dan pemberian wewenang untuk melaksanakannya. Disamping itu perlu diusahakan agar keputusan yang dibuat dapat diterima oleh semua pihak sehingga keputusan tersebut dapat dilaksanakan dan mencapai hasil yang diharapkan. ( 18 : 173 )

### **2.5.3. Keputusan Keuangan**

Untuk bisa mengambil keputusan-keputusan keuangan yang benar, manajer keuangan perlu menentukan tujuan yang harus dicapai. Keputusan yang benar adalah keputusan yang akan membantu mencapai tujuan tersebut. Secara normatif tujuan keputusan keuangan adalah untuk memaksimalkan nilai perusahaan.

Keputusan keuangan perusahaan, secara umum dapat dibedakan dalam :

1. Keputusan investasi atau investment decision tentang alokasi dana ke berbagai macam aktivitas atau aktiva.
2. Keputusan pemenuhan kebutuhan dana atau financing decision.
3. Keputusan pendistribusian keuntungan atau distribution decision.

( 14 : 16 )

Untuk mengambil semua keputusan keuangan ini diperlukan metode-metode analisis. Dalam banyak kasus, keputusan yang benar atau salah dapat dipertimbangkan secara wajar melalui analisis. Sedangkan

dalam kasus lain, hanya pertimbangan kuantitatif dan kualitatif yang relevan yang dapat diidentifikasi. Tugas untuk melakukan analisis dan mengambil keputusan keuangan perusahaan ini merupakan tugas manajer keuangan. Secara singkat tugas manajer keuangan ini adalah mengambil keputusan yang dapat dibagi kedalam keputusan investasi, keputusan pembiayaan, dan suatu kombinasi dari keputusan investasi dan pembiayaan.

Tugas seorang manajer kemudian adalah bagaimana harus mengambil keputusan yang dapat memaksimalkan nilai kekayaan para pemegang saham dengan suatu resiko, hasil dan periode waktu tertentu.

## **2.6. Evaluasi Atas Perencanaan dan Pengendalian Kas Terhadap Pengambilan Keputusan Keuangan.**

Perencanaan merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena dengan adanya perencanaan berarti organisasi tersebut mempunyai pedoman dalam melakukan suatu tindakan. Disamping itu dengan adanya perencanaan maka organisasi tersebut dapat lebih mudah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Agar perencanaan dapat dilaksanakan sebagai mana yang diharapkan maka perlu adanya suatu alat pengendalian yang cukup memadai.

Fokus dari suatu perencanaan kas yaitu dengan dibuatnya anggaran kas atau ramalan kas. Pembuatan anggaran kas merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk merencanakan dan mengendalikan arus uang, sehingga

perusahaan dapat mengetahui kapan suatu perusahaan akan mengalami defisit kas atau surplus kas.

Penyusunan anggaran kas bagi suatu perusahaan sangat penting artinya untuk menjaga likuiditasnya. Anggaran kas merupakan dokumen keuangan yang penting bagi perusahaan karena anggaran kas digunakan sebagai alat pengawasan aliran kas perusahaan selama periode anggaran. Disamping itu dapat pula berfungsi sebagai alat pengukur keberhasilan dalam mencapai target yang telah ditetapkan dan mengintegrasikan kegiatan antar bagian dalam perusahaan.

Di dalam perencanaan dan pengendalian kas perlu diadakan suatu evaluasi terhadap posisi kas. Dengan diadakannya suatu evaluasi terhadap posisi kas ini, diharapkan kita dapat mengetahui berapa jumlah kebutuhan tambahan dana untuk menutup apabila ada defisit kas dan dapat mengadakan perencanaan terhadap penggunaan kas apabila terdapat surplus kas.

Dengan adanya defisit kas yang sudah dapat diketahui jauh hari sebelumnya, maka dapat direncanakan mengenai sumber dana yang akan digunakan untuk menutupi defisit kas tersebut. Karena masih cukup waktu untuk merencanakan pinjaman, maka terdapat lebih banyak alternatif sumber dana yang berarti kita dapat mengadakan pemilihan sumber dana yang biayanya paling rendah. Sebaliknya dengan mengetahui jauh hari sebelumnya bahwa akan terdapat surplus kas, maka dapat direncanakan sebagai mana menggunakan kelebihan dana tersebut secara efektif.

Keberhasilan ataupun kegagalan usaha hampir sebagian besar sangat ditentukan oleh kualitas keputusan keuangan. Dengan kata lain masalah yang biasa timbul dalam setiap organisasi berhubungan langsung terhadap bidang keuangan. Keputusan dalam bidang keuangan pada prinsipnya menyangkut tiga hal, yaitu keputusan investasi atau *Investment decision*, keputusan pemenuhan kebutuhan dana atau *financing decision*, dan keputusan pendistribusian keuntungan atau *distribution decision*.

Manajer keuangan harus mampu mengambil ketiga keputusan tersebut secara efektif dan efisien. Efektif dalam keputusan investasi akan tercermin dalam tingkat keuntungan yang optimal. Efisien dalam pembiayaan investasi akan tercermin dalam perolehan dana dengan biaya minimum. Sedangkan kebijakan deviden yang optimal akan tercermin dalam peningkatan kemakmuran pemilik perusahaan atau pemegang saham. Ketiga keputusan tersebut secara simultan akan turut menyumbang pencapaian tujuan perusahaan dan peningkatan pertumbuhan ekonomi nasional.

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Tinjauan Umum Perusahaan**

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

PT. Indo American Ceramics adalah suatu perusahaan yang 100 % modal asing yang bergerak dalam bidang industri “ Sanitary Ware” yaitu yang memproduksi barang-barang keramik “Sanitary”. Lokasi pabrik PT. Indo American Ceramics terletak di Jalan Narogong KM 52, Cileungsi, Bogor, Jawa Barat, yang berada dalam satu kawasan dengan PT. KIA (Keramik Indonesia Asosiasi) dengan luas area 12 ha, dengan kantor pusat berkedudukan di Jalan Melawai Raya No. 73, Kebayoran Baru , Jakarta Selatan.

PT. Indo American Ceramics didirikan pada tanggal 12 Maret 1983 yang bertepatan dengan masuknya perusahaan ini keIndonesia yang bekerja sama dengan “Ongko Multicorpora” dengan nama “KIA Standard”, yang berbadan hukum dengan akta notaris No. 199 tanggal 22 Maret 1983, diresmikan pada tanggal 20 September 1984 dan mulai berproduksi pada tanggal 1 november 1984.

Pada awal berdirinya, yaitu pada tahun 1929, PT. Indo American Ceramics merupakan perusahaan hasil kerja sama atau gabungan antara “American Radiator Co & Standard Sanitary Manufacturing Co”. Pada

tahun 1963 mulai memasuki wilayah Asia dan berganti nama menjadi "American Standard Co". Masuk ke Indonesia tahun 1983, bekerja sama dengan Ongko Multicorpora dengan nama KIA Standard. American Standard merupakan suatu perusahaan internasional dibidang manufakturing yang berhubungan dengan kesehatan, keselamatan, dan kenyamanan.

American Standard Co. mempunyai tiga kegiatan utama diseluruh dunia, yaitu :

1. American Standard, Ideal Standar, KIA Standard, Porcher, Saniware, yang merupakan produsen terbesar perlengkapan kamar mandi, ruang masak.
2. Trane adalah salah satu produsen terbesar dunia dalam pembuatan alat pendingin udara dan sistem pemanasan.
3. Wabco yang merupakan pembuat sistem kontrol rem dan peralatan elektronik lainnya untuk bus dan truk.

Kemudian pada tanggal 1 Januari 1999, PT. Indo American Ceramics mulai melepaskan diri dari Ongko Multicorpora. Perusahaan ini mempunyai karyawan kurang lebih 700 orang. Namun secara keseluruhan jumlah karyawan mencapai 18.600 orang dengan jumlah pabrik sekitar 56 yang tersebar di 22 negara.

Pada awalnya luas bangunan sebesar 25.100 M<sup>2</sup> , jalan dan parkir 1.600 M<sup>2</sup>, kemudian bangunan bertambah menjadi 8.715 M<sup>2</sup> , jalan 3.400 M<sup>2</sup>, rabat 1.605 M<sup>2</sup>, sedangkan luas keseluruhan PT. Indo American

Ceramics yang sekarang adalah bangunan dan rabat 39.500 M<sup>2</sup>, jalan dan parkir 500 M<sup>2</sup>, taman dan penghijauan 79.452 M<sup>2</sup>.

### 3.1.2 Struktur Organisasi

PT. Indo American Ceramics sebelumnya menggunakan struktur organisasi garis dan staf, yaitu bentuk yang pucuk pimpinannya tetap pada garis komando utama, kemudian diubah menjadi bentuk struktur organisasi proses, yang masing-masing komponen dapat saling berhubungan langsung dalam menjalankan tugasnya. Untuk dapat mengetahuinya lihat pada lampiran, dan uraian tugas dapat dijabarkan sebagai berikut :

#### 1. *Managing Director*

Memegang organisasi secara keseluruhan yang langsung terkait dengan *sales manager* dan *product development manager*.

#### 2. *HR Director*

Memiliki tugas mengatur, menyediakan, dan meningkatkan kemampuan sumber daya perusahaan agar perusahaan dapat berkembang dengan baik. Organisasi yang terkait didalamnya training, plant personil (personal yang mengatur khusus operasional pabrikasi, personal pabrikasi di Jakarta).

#### 3. *Finance Director*

Membantu dan mewakili direktur manajer dalam merencanakan, mengkoordinasikan, mengerahkan, dan mengawasi seluruh



kebijaksanaan jangka panjang dan jangka pendek dalam bidang keuangan perusahaan secara keseluruhan yang meliputi pengadaan dana, administrasi keuangan, pembuatan laporan dan analisis keuangan. Bagian yang terkait yaitu Purchasing Manager, dan Accounting Manager.

Tugasnya antara lain :

- 1) Membuat analisa dari laporan keuangan serta memberikan masukan bagi kemajuan perusahaan
- 2) Bertanggung jawab atas pembuatan laporan keuangan.
- 3) Membantu general manager dalam menilai hasil usaha serta peningkatan yang harus dilakukan.
- 4) Membuat proyeksi keuangan untuk anggaran modal perusahaan untuk periode jangka pendek maupun jangka panjang.
- 5) Bersama-sama dengan pihak lain melakukan penelitian dan pengawasan serta memberikan usul-usul kepada dewan direksi tentang penyempurnaan/ perbaikan organisasi supaya efektif dan efisien mengingat perkembangan dan kebutuhan.

#### 4. *Manager*

Terdapat beberapa manager didalam struktur organisasi pada PT. Indo American Ceramics dimana tugas utamanya adalah melaksanakan rencana yang telah dibuat sebelumnya. Adapun manager yang ada di PT. Indo American Ceramics yaitu :

### 1) *Purchasing Manager*

Secara umum fungsi manajer pembelian adalah membantu direktur keuangan didalam melakukan pembelian bahan baku guna memenuhi kebutuhan perusahaan. Adapun tugas manajer pembelian secara garis besar adalah :

- (1) Pembelian barang atau peralatan untuk keperluan perusahaan.
- (2) Menerima laporan untuk penggunaan bahan baku produksi.
- (3) Membeli bahan baku untuk proses produksi.

### 2) *Accounting Manager*

Fungsinya membantu direktur keuangan menyelenggarakan pencatatan dan pengawasan terhadap kekayaan, hutang, modal, dan kegiatan operasi perusahaan dari segi keuangan. Tugas-tugasnya adalah :

- (1) Bersama-sama dengan para bawahannya untuk melakukan pembukuan terhadap keuangan perusahaan yang akan digunakan sebagai bahan laporan dan analisis keuangan, menyediakan data dan informasi keuangan yang dibutuhkan guna analisis baik oleh atasan langsung maupun bagian lain.
- (2) Mengadakan verifikasi atas bukti-bukti penerimaan dan pembayaran kas/ bank.

- (3) Melakukan verifikasi terhadap bukti-bukti transaksi yang sudah terjadi, membagikan bukti-bukti tersebut kepada petugas untuk dicatat menurut ketentuan yang ditetapkan.
- (4) Membuat rekonsiliasi bank setiap akhir bulan.
- (5) Mengadakan pencocokan antara catatan yang satu dengan lainnya antara buku besar dan rekening pembantu serta mengadakan koreksi sebagaimana mestinya.
- (6) Menyusun laporan keuangan bulanan dan tahunan.

### 3) *QA Manager*

Tugasnya adalah mengawasi mutu hasil rekayasa para karyawan agar mendapatkan hasil yang baik.

### 4) *Production Manager*

Tugasnya adalah melaksanakan pengelolaan pabrik seperti yang direncanakan oleh *Manufacturing Director* khususnya dibidang sumber daya manusia.

## 3.2. Tinjauan Khusus

### 3.2.1. Keadaan Perusahaan/Aktivitas Perusahaan

Pada awalnya pemasaran produk dilakukan oleh Ongko Multicorpora Incorporation, kemudian pada awal Januari 1999, penjualan diambil alih oleh PT. Indo American Ceramics sendiri dengan penjualan produk untuk ekspor sebanyak 80% dan domestik 20% yang sebelumnya penjualan

produk untuk ekspor sebanyak 70% dan 30% untuk domestik, dengan kapasitas produksi rata-rata 60.000 pcs/ bulan.

Sistem manajemen yang digunakan adalah DFM ( *Demand Flow Manufacturing* ) yang ditetapkan sejak tahun 1994, artinya PT. Indo American Ceramics hanya memproduksi barang berdasarkan job order yang ada, sehingga jumlah produk yang dihasilkan setiap harinya berdasarkan pesanan yang harus dipenuhi.

Dalam menangani masalah lingkungan dan keselamatan kerja, PT. Indo American Ceramics membentuk panitia pelaksana kesehatan dan keselamatan kerja yang mengacu pada UU No. 1/ 1970 pasal 10 ayat 1 dan 2 tentang kesehatan dan keselamatan kerja.

PT. Indo American Ceramics mengadakan penyuluhan dan pelatihan keselamatan kerja kepada setiap karyawan, seperti aids, pelatihan kebakaran, keselamatan kerja yang dilengkapi alat-alat pelindung diri, pemasangan langkah-langkah kerja bergambar disetiap departemen, dan slogan-slogan peringatan kerja.

Untuk penanganan kesehatan, PT. Indo American Ceramics memberikan jaminan pemeliharaan kerja yang dibagi tiga tahapan jaminan, yaitu :

1. Jaminan Hari Tua (THT).
2. Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK).
3. Jaminan Kematian (JK).

Sedangkan untuk perlindungan lingkungan, PT. Indo American Ceramics memiliki satu unit pengolahan air limbah yang memenuhi syarat dari PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum ) sehingga air hasil pengolahannya dapat digunakan untuk keperluan perusahaan dan dialirkan kelokasi penduduk yang digunakan untuk keperluan sehari-hari.

Dalam mewujudkan hubungan industrial pengusaha dan pekerja PT. Indo American Ceramics membentuk serikat pekerja yang tergabung dalam SPSI pada bulan september 1991, meliputi :

#### I. Hak Pekerja

1. Seorang pekerja berhak menjadi anggota serikat pekerja.
2. Kesempatan untuk maju bagi seorang pekerja diberikan tanpa perbedaan golongan, paham, agama, dan suku bangsa.
3. Keluhan-keluhan pekerja mendapat perhatian yang memadai dan mendapat penyelesaian.
4. Pengupahan yang layak dan jaminan sosial yang baik serta adanya kesempatan untuk maju mendorong pekerja menambah kegairahan dan prestasi kerja.
5. Pimpinan unit kerja Serikat Pekerja Kimia Energi Pertambangan Serikat Pekerja Seluruh Indonesia, PT. Indo American Ceramics adalah sebagai satu-satunya organisasi serikat pekerja yang berfungsi mewakili anggotanya dan mempunyai hubungan kerja dengan pengusaha baik perorangan maupun kolektif.

## II. Hak Perusahaan

1. Pengelolaan kegiatan usaha adalah hak sepenuhnya pengusaha
2. Pengusaha mempunyai hak untuk meminta daya kerja yang memadai dan wajar dari seorang pekerja.
3. Pengusaha mempunyai wewenang untuk menerima, mengangkat dan memindahkan pekerja untuk suatu jabatan tertentu.
4. Pengusaha dalam usaha meningkatkan dan mengamankan produksi mendapat pengertian dan penerimaan yang wajar dari pekerja.

Dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan, PT. Indo American Ceramics memberikan sertifikasi karyawan ditinjau dari training kerja dan prestasi kerja.

Pelaksanaan jam kerja dan waktu kerja pada PT. Indo American Ceramics dibagi dua bagian, yaitu :

### 1. Hari kesatu s/d kelima

#### a) Pekerja non shift (kantor)

Jam kerja : 08.00 s/d 17.00 WIB

Jam istirahat : 12.00 s/d 13.00 WIB

#### b) Pekerja shift (rotasi)

Shift I : jam 07.00 s/d 14.55 WIB

Shift II : jam 14.55 s/d 23.00 WIB

Shift III : jam 23.00 s/d 07.00 WIB

## 2. Hari Istirahat

Hari keenam dan ketujuh adalah hari istirahat mingguan bagi pekerja non shift sedangkan hari keenam adalah hari istirahat mingguan bagi pekerja shift dan rotasi.

### 3.2.2 Produk yang dihasilkan oleh PT. Indo American Ceramics

PT. Indo American Ceramics merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri sanitary, yang memproduksi barang-barang keramik sanitary. Produk-produk yang telah dihasilkan adalah :

1. Saniter
2. Brass Fitting

Dengan label yang diberi nama :

1. American Standard
2. Ideal Standard
3. Porcher
4. Calorec

### 3.3. Metode Penelitian

Dalam melakukan penyusunan skripsi ini, penulis mengumpulkan data-data yang diperlukan berdasarkan study kasus dengan mengadakan penelitian pada PT. Indo American Ceramics. Adapun data-data penelitian diperoleh dengan cara sebagai berikut :

### 1. Study Perpustakaan (*Library Research*)

Study perpustakaan ini adalah untuk memperoleh data-data yang diperlukan untuk dijadikan landasan teoritis yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Hal ini dilakukan dengan cara melihat pada teori-teori yang terdapat pada literatur-literatur serta keterangan-keterangan yang berhubungan dengan masalah yang dibahas, kemudian digunakan sebagai landasan teori dalam pembahasan.

### 2. Study Lapangan (*Field Research*)

Dalam pengumpulan data dilapangan, penulis mengamati secara langsung objek yang sedang diteliti. study lapangan ini dimaksudkan untuk memperoleh data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

#### 3.3.1. Teknik Pengumpulan Data

Adapun data penelitian ini diperoleh dengan cara sebagai berikut :

##### 1. Daftar pertanyaan (*Questioner*)

Untuk mendapatkan data yang diperlukan, penulis mengajukan daftar pertanyaan tertulis yang berhubungan dengan penulisan skripsi ini kepada orang yang memberikan informasi yaitu General Accounting

##### 2. Wawancara (*Interview*)

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara berdialog dengan pihak-pihak terkait yang sesuai dengan penelitian ini

##### 3. Tinjauan Secara Langsung (*Observation*)



Yaitu pengumpulan data dengan cara mengamati langsung keadaan perusahaan dengan segala aspek kegiatannya yang berhubungan dengan penelitian.

### **3.3.2. Teknik Pengolahan Data**

Dengan data-data yang sudah terkumpul dari tehnik pengumpulan data tersebut, penulis melakukan pengolahan data meliputi :

1. Pengecekan susunan neraca, laporan rugi laba, apakah sesuai dengan sistem akuntansi yang berlaku umum.
2. Mengadakan pemeriksaan setiap pos-pos dan pengecekan perhitungan ulang setiap angka-angka yang terdapat pada pos-pos serta secara langsung melakukan perubahan terhadap pos-pos yang salah dengan dibantu kalkulator.

### **3.3.3. Teknik Analisis Data**

Dari data yang dikumpulkan kemudian dipelajari, disajikan dalam bentuk tabel dan lampiran, diuraikan untuk kemudian dipadukan dengan teori-teori dan keterangan lain yang diperoleh dari study kepustakaan

Selanjutnya proses penganalisaan data yang terkumpul baik dari data primer maupun dari data sekunder dilakukan evaluasi tentang Perencanaan dan Pengendalian Kas Terhadap Pengambilan Keputusan Keuangan. Adapun didalam mengevaluasi perencanaan dan pengendalian kas dapat diketahui dengan cara pembuatan anggaran kas.

Dalam hal ini, penulis berusaha untuk menganalisis data yang diperoleh dari PT Indo American Ceramics, dengan menggunakan format anggaran kas yang akan disajikan seperti dibawah ini :

## PERUSAHAAN X

## Format Budget Kas Selama 6 Bulan Pertama Tahun 19XX

(Dalam Ribuan Rupiah )

Uraian	Jan	Feb	Mart	Apr	Mei	Juni
<b>Saldo Kas Awal Bulan</b>						
<b>Penerimaan Kas</b>						
1. Hasil penjualan tunai						
2. Penagihan piutang						
3. Penerimaan kredit dari bank						
4. Penerimaan lain						
<b>Jumlah Penerimaan</b>						
<b>Jumlah Kas Keseluruhan</b>						
<b>Pengeluaran Kas :</b>						
1. Pembelian bahan mentah						
2. Pembayaran upah						
3. Biaya penjualan						
4. Biaya administrasi & umum						
5. Pembayaran bunga						
6. Pembayaran pajak						
7. Pembayaran kembali hutang kepada bank						
<b>Jumlah Pengeluaran</b>						
<b>Saldo Kas Akhir Bulan</b>						

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Kegiatan Perencanaan dan Pengendalian Kas yang Dilakukan Perusahaan**

Perencanaan kas pada dasarnya merupakan salah satu aktivitas perusahaan yang sangat penting, karena dalam aktivitas ini akan diproyeksikan mengenai besarnya penerimaan dan pengeluaran kas serta saldonya. Ini berarti bahwa operasi perusahaan harus direncanakan dalam batas-batas dana yang tersedia dan perusahaan akan menempuh langkah-langkah tertentu untuk memperoleh dana guna membayar kegiatan operasinya

Anggaran merupakan rencana manajemen yang menghendaki para pelaksana anggaran untuk melakukan langkah-langkah positif agar kenyataan yang ada sesuai dengan rencana, selain sebagai alat perencanaan, anggaran juga dapat digunakan sebagai alat pengendalian yang cukup efektif. Atas dasar pemikiran tersebut, PT. Indo American Ceramics menyusun anggaran kas yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan perusahaan.

Penyusunan anggaran kas bagi suatu perusahaan sangat penting artinya untuk menjaga likuiditasnya. Dengan menyusun anggaran kas akan dapat diketahui kapan perusahaan dalam keadaan defisit atau surplus kas. Dengan adanya defisit kas yang sudah diketahui jauh hari sebelumnya, maka dapat direncanakan mengenai sumber dana yang akan digunakan untuk menutupi defisit kas tersebut., karena masih cukup waktu untuk merencanakan pinjaman,

maka terdapat lebih banyak alternatif sumber dana yang biayanya paling rendah. Sebaliknya dengan mengetahui jauh hari sebelumnya bahwa akan terdapat surplus kas, maka dapat direncanakan bagaimana menggunakan kelebihan dana tersebut secara efektif.

Tanggung jawab atas perencanaan dan pengendalian kas merupakan tanggung jawab Manajer Keuangan. Manajer Keuangan mempunyai kewajiban untuk mengelola kas dan mengembangkan kebijakan yang memberi manfaat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Manajer Keuangan dalam melaksanakan tugasnya dalam kegiatan perencanaan kas biasanya menyusun suatu anggaran yang disebut dengan anggaran kas, yang terdiri dari saldo awal kas, penerimaan kas, pengeluaran kas serta saldo akhir kas, untuk satu tahun yang dijabarkan kedalam waktu yang lebih pendek seperti bulanan, triwulan, dan semesteran.

Pembahasan mengenai anggaran kas ini akan meliputi cara penyusunannya untuk periode bulan Januari sampai dengan bulan Desember tahun 1998. Untuk itu, berikut ini akan penulis sajikan Anggaran Kas untuk periode bulan Januari sampai dengan bulan Juni tahun 1998 dan periode bulan Juli sampai dengan bulan Desember tahun 1998 yang disusun oleh PT. Indo American Ceramics, adalah sebagai berikut :

## PT. INDO AMERICAN CERAMICS

## ANGGARAN KAS

## PERIODE TAHUN 1998

( Dalam ribuan rupiah )

URAIAN	JAN	FEB	MART	APR	MEI	JUNI
Saldo Kas Awal Bulan	571.000	2.815.274	2.954.465	4.734.909	3.785.123	5.773.838
<b>Penerimaan Kas :</b>						
1. Hasil Penjualan Tunai	3.313.000	3.680.000	3.590.000	3.734.000	4.625.000	4.532.000
2. Penagihan piutang	8.420.000	5.944.000	7.158.000	6.000.000	7.189.000	6.530.000
3. Penerimaan lain-lain	908.000	716.000	761.000	732.000	720.000	768.000
<b>Jumlah Penerimaan Kas</b>	<b>12.641.000</b>	<b>10.340.000</b>	<b>11.509.000</b>	<b>10.466.000</b>	<b>12.534.000</b>	<b>11.830.000</b>
<b>Jumlah Kas secara Keseluruhan</b>	<b>13.212.000</b>	<b>13.155.274</b>	<b>14.463.465</b>	<b>15.200.909</b>	<b>16.319.123</b>	<b>17.603.838</b>
<b>Pengeluaran Kas :</b>						
1. Pembelian Bahan Mentah	6.376.000	6.077.000	6.036.000	7.441.000	7.263.000	8.078.000
2. Pembayaran upah dan gaji	559.000	559.000	559.000	559.000	559.000	559.000
3. Biaya Penjualan	2.509.000	2.540.000	2.180.000	2.427.000	2.281.000	2.870.000
4. Biaya administrasi & umum	845.000	915.000	850.000	876.000	338.000	516.000
5. Pembayaran pajak	57.000	60.000	58.000	63.000	59.000	55.000
6. Pembayaran Bunga	680	695	479	530	490	420
7. Pembayaran Pinjaman Bank	32.967	33.079	30.000	35.000	31.079	32.778
8. Investasi	-	-	-	-	-	-
9. Pengeluaran Lain-lain	17.079	16.035	15.077	14.256	13.716	12.492
<b>Jumlah Pengeluaran Kas</b>	<b>10.396.726</b>	<b>10.200.809</b>	<b>9.728.556</b>	<b>11.415.786</b>	<b>10.545.285</b>	<b>12.123.690</b>
Saldo Kas Minimum	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
<b>Total Kas yang Dibutuhkan</b>	<b>13.396.726</b>	<b>13.200.809</b>	<b>12.728.556</b>	<b>14.415.786</b>	<b>13.545.285</b>	<b>15.123.690</b>
<b>Kelebihan ( kekurangan ) Kas</b>	<b>(184.726)</b>	<b>(45.535)</b>	<b>1.734.909</b>	<b>785.123</b>	<b>2.773.838</b>	<b>2.480.148</b>
Saldo Kas Akhir Bulan	2.815.274	2.954.465	4.734.909	3.785.123	5.773.838	5.480.148

Tabel 1 : Anggaran Kas Periode 6 Bulan Pertama

## PT. INDO AMERICAN CERAMICS

## ANGGARAN KAS

## PERIODE TAHUN 1998

( Dalam ribuan rupiah )

URAIAN	JULI	AGUST	SEPT	OKT	NOV	DES
Saldo Kas Awal Bulan	5.480.148	3.349.693	5.099.083	5.910.660	7.500.125	6.237.598
<b>Penerimaan Kas :</b>						
1. Hasil Penjualan Tunai	4.610.000	5.730.000	5.270.000	6.510.000	6.330.000	6.915.000
2. Penagihan Piutang	5.533.000	7.787.000	5.530.000	6.153.000	8.805.000	10.474.000
3. Penerimaan lain-lain	752.000	640.000	672.000	656.000	761.000	737.000
<b>Jumlah Penerimaan Kas</b>	<b>10.895.000</b>	<b>14.157.000</b>	<b>11.472.000</b>	<b>13.319.000</b>	<b>15.896.000</b>	<b>18.126.000</b>
<b>Jumlah Kas secara Keseluruhan</b>	<b>16.375.148</b>	<b>17.506.693</b>	<b>16.571.083</b>	<b>19.229.660</b>	<b>23.396.125</b>	<b>24.363.598</b>
<b>Pengeluaran Kas :</b>						
1. Pembelian Bahan Mentah	8.805.000	8.598.000	7.194.000	7.028.000	8.767.000	6.831.000
2. Pembayaran upah dan gaji	559.000	559.000	559.000	559.000	559.000	559.000
3. Biaya Penjualan	2.954.000	2.455.000	2.011.000	3.595.000	5.393.000	5.848.000
4. Biaya administrasi & umum	606.000	695.000	784.000	427.000	856.000	344.000
5. Pembayaran pajak	52.000	50.500	48.250	47.129	46.000	44.000
6. Pembayaran Bunga	700	900	2.215	1.973	2.150	2.250
7. Pembayaran Pinjaman Bank	35.733	34.917	47.479	45.113	44.118	48.780
8. Investasi	-	-	-	-	1.465.000	1.725.000
9. Pengeluaran Lain-lain	13.022	14.293	14.479	26.320	26.259	26.396
<b>Jumlah Pengeluaran Kas</b>	<b>13.025.455</b>	<b>12.407.610</b>	<b>10.660.423</b>	<b>11.729.535</b>	<b>17.158.527</b>	<b>15.428.426</b>
Saldo Kas Minimum	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
<b>Total Kas yang Dibutuhkan</b>	<b>16.025.455</b>	<b>15.407.610</b>	<b>13.660.423</b>	<b>14.729.535</b>	<b>20.158.527</b>	<b>18.428.426</b>
<b>Kelebihan ( kekurangan ) Kas</b>	<b>349.693</b>	<b>2.099.083</b>	<b>2.910.660</b>	<b>4.500.125</b>	<b>3.237.598</b>	<b>5.935.172</b>
Saldo Kas Akhir Bulan	3.349.693	5.099.083	5.910.660	7.500.125	6.237.598	8.935.172

Tabel 2 : Anggaran Kas Periode 6 bulan Terakhir

Untuk perencanaan saldo kas yang harus tersedia setiap saat perlu diperhatikan saldo kas yang ingin dipertahankan oleh perusahaan. Hal ini perlu dilakukan mengingat adanya kemungkinan kesalahan dalam menaksir kas dan kemungkinan terjadinya pengeluaran yang tidak terduga serta kemungkinan tidak lancarnya penerimaan arus kas masuk.

Penentuan saldo bertujuan untuk menentukan saldo kas minimum yang harus ada pada perusahaan untuk melaksanakan operasi normal perusahaan sehari-hari. Selain itu, dengan penetapan saldo kas oleh manajemen dapat diketahui apakah kas yang dimiliki oleh perusahaan itu cukup, lebih atau bahkan kurang. Jika dirasakan kurang, perusahaan perlu mencari sumber dana dari pihak ketiga, jika ternyata kasnya lebih perusahaan dapat merencanakan pemanfaatannya.

Untuk mencegah hal ini perusahaan perlu menetapkan saldo kas minimum yang harus ada didalam perusahaan. Dalam hal ini PT. Indo American Ceramics menetapkan saldo kas rata-rata yang harus dimiliki berkisar antara Rp 3.000.000.000,00 sampai Rp 3.500.000.000,00 setiap bulannya. Perusahaan menetapkan saldo sebesar itu berdasarkan kegiatan operasi perusahaan yang bersifat relatif stabil karena produksi yang dilakukan setiap bulannya tidak mengalami peningkatan yang terlalu besar.

Dilain pihak, seandainya perusahaan mengalami defisit kas atau saldo kas yang dimiliki perusahaan nol atau tidak ada sama sekali, hal ini bukanlah merupakan suatu masalah bagi PT. Indo American Ceramics dalam melakukan aktivitasnya atau kegiatan operasinya. Sudah sejak lama PT. Indo American



Ceramics menjalin hubungan yang baik dengan pihak perbankan. Hubungan baik dengan pihak perbankan memungkinkan perusahaan memperoleh pinjaman atau kredit dari pihak bank terutama Bank Sanwa, sehingga perusahaan dapat menghadapi kesukaran finansilnya, baik yang disebabkan karena adanya peristiwa yang tidak terduga maupun yang dapat diduga sebelumnya. Ini nampak dari saldo pinjaman rekening koran dengan batas plafon kredit sampai sebesar Rp 2.000.000.000,00 memungkinkan perusahaan untuk tidak menahan kas dalam jumlah yang relatif besar. Batas plafon kredit ini dapat digunakan oleh perusahaan pada saat perusahaan mengalami kekurangan kas tetapi kegiatan operasional dan produksi perusahaan, dan itupun harus dengan persetujuan kedua belah pihak.

Untuk cadangan piutang yang tidak dapat ditagih, PT. Indo American Ceramics menetapkan saldo sebesar Rp 250.000.000,00 setiap bulannya. Apabila piutang kita kepada pihak ketiga tidak dapat ditagih maka cadangan itu yang dipakai oleh perusahaan.

Seperti nampak dalam anggaran tersebut diatas, perusahaan telah memisahkan secara jelas dari setiap pos-pos penerimaan maupun pengeluaran kas yang diterima maupun yang dikeluarkan oleh perusahaan sehingga perusahaan tidak mengalami kesulitan dalam melakukan analisa perbandingan antara anggaran dengan realisasinya. Menurut pendapat penulis cara penyusunan anggaran kas yang demikian sudah tepat, karena dengan melakukan pemisahan ini mempunyai arti yang sangat penting artinya, karena perusahaan akan dapat memproyeksikan kondisi likuiditasnya pada saat-saat tertentu

dimasa yang akan datang, sehingga dapat direncanakan jauh hari sebelumnya mengenai tindakan-tindakan apa yang perlu dilakukan sehubungan dengan kondisi likuiditasnya pada saat-saat tertentu tersebut.

Kebutuhan akan adanya suatu pengendalian yang efektif atas pengeluaran kas sama pentingnya dengan pengendalian atas penerimaan kas. Dalam sistem pengendalian yang telah dilakukan oleh perusahaan antara lain pengeluaran-pengeluaran yang telah disetujui dalam bentuk kwitansi, faktur-faktur pembelian, nota-nota dan daftar upah dan gaji oleh bagian keuangan diklasifikasikan menurut tanggal pembayarannya.

Dalam hal pengendalian kas PT.Indo American Ceramics juga melakukan pemisahan fungsi dalam pengelolaan kas. Hal ini terlihat pada struktur organisasi, setiap bagian mempunyai wewenang dan tanggung jawab secara terpisah dalam pengelolaan kas. Apabila ditinjau dari segi pengendalian intern, maka struktur organisasi PT. Indo American Ceramics telah memperhatikan salah satu unsur pengendalian intern, yaitu telah adanya pemisahan fungsi secara jelas. Dengan adanya pemisahan fungsi ini maka diharapkan akan timbul pengendalian secara otomatis, yaitu adanya saling uji diantara berbagai bagian dalam menangani transaksi kas. Pada bagian akuntansi sebelum melakukan pencatatan atau pembukuan masih perlu melakukan penelitian dan pemeriksaan kembali bukti-bukti penerimaan maupun pengeluaran tersebut. Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, penulis berkesimpulan bahwa PT. Indo American Ceramics telah melaksanakan salah satu fungsi pengendalian intern dengan baik. Dengan adanya pemeriksaan dan penelitian kembali ini diharapkan bahwa

kebenaran transaksi pengeluaran kas perusahaan akan lebih terjamin dan apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan akan lebih cepat dan lebih mudah ditemukan. Semua ini dilakukan bertujuan untuk melakukan penilaian atas pengelolaan kas yang telah dilaksanakan.

Dalam hal ini faktor-faktor yang mempengaruhi perbedaan antara perencanaan dengan realisasinya yang terjadi pada PT. Indo American Ceramics adalah sebagai berikut :

1. Mixed penjualan (penjualan antara barang produksi yang berharga murah dengan barang produksi yang berharga mahal)
2. Biaya operasi (dalam hal ini tergantung kepada kurs dolar yang berlaku)
3. Adanya unit barang produksi yang tidak bisa terjual

Sistem pengendalian kas yang efektif penting karena konsekuensi yang mungkin terjadi. Seringkali manajer keuangan membuat keputusan atau mengubah kebijaksanaan yang ada sehingga posisi kas ditingkatkan. Misalnya suatu perubahan yang tidak diperkirakan dalam melakukan operasi dapat menyebabkan kekurangan kas yang serius, tetapi manajemen mungkin dapat menghindari, atau paling sedikit menekannya sekecil mungkin, situasi yang tidak dikehendaki dengan : meningkatkan usaha untuk menagih piutang, mengurangi biaya kas, menunda pengeluaran untuk barang modal, menunda pembayaran hutang tertentu, mengurangi persediaan, mengubah jadwal operasi yang mempengaruhi kas ,dan sebagainya.

Pengaruh keputusan seperti ini terhadap posisi kas tergantung kepada penentuan saatnya, sering keputusan yang lebih awal, lebih besar kemungkinan

untuk melindungi posisi kas. Oleh karena itu, penting agar manajemen sepenuhnya diberitahu sejauh mungkin tentang posisi kas yang mungkin terjadi.

#### **4.2. Evaluasi Atas Perencanaan dan Pengendalian Kas Terhadap Pengambilan Keputusan Keuangan Pada PT. Indo American Ceramics**

Perencanaan merupakan hal sangat penting bagi perusahaan, karena dengan adanya perencanaan berarti perusahaan tersebut mempunyai pedoman dalam melakukan suatu tindakan. Disamping itu dengan adanya perencanaan maka organisasi tersebut dapat lebih mudah dalam mencapai tujuan. Perencanaan menentukan apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dimana dan kapan harus dikerjakan, serta siapa yang harus mengerjakannya. Suatu perencanaan dapat dilaksanakan sebagaimana yang diharapkan maka perlu adanya suatu alat pengendalian yang cukup efektif.

Anggaran merupakan rencana manajemen yang menghendaki para pelaksana anggaran untuk melakukan langkah-langkah positif agar kenyataan yang ada sesuai dengan rencana. Selain sebagai alat perencanaan anggaran juga dapat digunakan sebagai alat pengendalian yang cukup efektif.

Didalam kegiatan perencanaan dan pengendalian kas pada PT. Indo American Ceramics adalah dengan menyusun Anggaran Kas untuk setiap bulannya. Seperti yang tercantum pada tabel 1 dan tabel 2 pada halaman 59-60, yang menggambarkan secara terperinci mengenai pos-pos penerimaan dan pengeluaran kas.

Menurut pendapat penulis cara penyusunan anggaran kas yang demikian sudah tepat, karena dengan cara penyusunan seperti yang telah dilakukan oleh perusahaan kita dapat dengan mudah mengetahui berapa jumlah penerimaan maupun pengeluaran kas yang dilakukan oleh perusahaan, serta saldo awal kas dan saldo akhir kas dari kegiatan operasional perusahaan. Perusahaan juga dapat mengetahui kapan perusahaan dalam keadaan surplus kas ataupun defisit kas, sehingga dapat direncanakan jauh hari sebelumnya mengenai tindakan-tindakan apa yang perlu dilakukan sehubungan dengan kondisi likuiditasnya pada saat-saat tertentu tersebut.

Mengenai penentuan besarnya anggaran penerimaan dan pengeluaran kas sudah melakukan pemisahan secara jelas sehingga perusahaan dapat memelihara likuiditasnya demi pengembangan dan kelangsungan hidup perusahaan. Sebagai akibat dari cara penyusunan anggaran yang demikian tersebut, maka perusahaan tidak mengalami kesulitan dalam melakukan analisa perbandingan antara anggaran dengan realisasinya sehingga perusahaan dapat melakukan tindakan perbaikan jika mengalami suatu penyimpangan-penyimpangan.

Seperti yang tercantum pada tabel anggaran kas pada halaman 59-60, bahwa penerimaan kas yang berasal dari kegiatan operasional maupun non operasional pada PT. Indo American Ceramics terdiri dari : hasil penjualan tunai, penagihan piutang serta penerimaan lain-lain. Realisasi penerimaan kas pada PT. Indo American Ceramics selama bulan Januari 1998 adalah sebagai berikut :

- Hasil Penjualan Tunai .....	RP 3.313.000.000,00
- Penagihan Piutang .....	Rp 8.420.000.000,00
- Penerimaan Lain-lain .....	<u>Rp 908.000.000,00</u>
Jumlah	Rp 12.641.000.000,00

Dalam hal ini penulis akan menjabarkan sebagai berikut :

#### 1. Penjualan Tunai

Penghasilan penjualan sebesar Rp 3.313.000.000,00 merupakan penerimaan yang berasal dari penjualan tunai yang dilakukan oleh perusahaan. Berdasarkan kenyataan tersebut diatas maka sangat diperlukan adanya usaha-usaha yang dilaksanakan secara terus menerus agar penghasilan ini dapat ditingkatkan atau paling tidak dapat dipertahankan. Bagian pengendalian dan persediaan membuat ramalan penghasilan penjualan berdasarkan informasi yang berupa ramalan penjualan, disamping berdasarkan pengalaman tahun-tahun sebelumnya, juga didasarkan pada kualitas dari barang-barang yang diproduksi. Cara penyusunan ramalan yang demikian itu sudah cukup baik. Hal ini nampak apabila diperbandingkan antara realisasi dengan anggarannya. Menurut anggarannya, penjualan tunai sebesar Rp 3.021.000.000,00. Ini berarti bahwa realisasi penghasilan penjualan tunai melebihi anggarannya sebesar Rp 292.000.000,00. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan usaha-usaha positif dalam rangka mencapai anggaran pendapatan yang telah ditetapkan.

Untuk pengeluaran kas pada PT. Indo American Ceramics terdiri dari : pembelian bahan mentah, pembayaran upah dan gaji, biaya penjualan, biaya administrasi dan umum, pembayaran pajak, pembayaran bunga dan pinjaman bank, investasi serta pengeluaran lain-lain. Realisasi dari pengeluaran kas PT. Indo American Ceramics selama bulan Januari 1998 adalah sebagai berikut :

- Pembelian Bahan Mentah	Rp 6.376.000.000,00
- Pembayaran Upah dan Gaji	Rp 559.000.000,00
- Biaya Penjualan	Rp 2.509.000.000,00
- Biaya Administrasi dan Umum	Rp 845.000.000,00
- Pembayaran Pajak	Rp 57.000.000,00
- Pembayaran Bunga	Rp 680.000,00
- Pembayaran Pinjaman Bank	Rp 32.967.000,00
- Pengeluaran Lain-lain	<u>Rp 17.079.000,00</u>
Jumlah	Rp 10.396.726.000,00

#### 1. Pembelian Bahan Mentah

Pengeluaran tersebut merupakan pengeluaran kas perusahaan atas kegiatan utama perusahaan yaitu penyediaan barang-barang produksi bagi kegiatan operasional. Realisasi sebesar Rp 6.376.000.000,00 sedangkan anggarannya sebesar Rp 6.079.000.000,00 dan selisihnya sebesar Rp 297.000.000,00. Selisih ini disebabkan adanya kenaikan harga dari bahan mentah yang cukup tinggi yang ingin dibeli atau yang dibutuhkan oleh perusahaan karena disesuaikan dengan kurs dollar yang berlaku.

## 2. Pembayaran Gaji dan Upah

Untuk pengeluaran ini pihak perusahaan menetapkan anggaran sebesar Rp 559.000.000,00 sedangkan untuk realisasinya juga sebesar Rp 559.000.000,00. Hal ini disesuaikan dengan jumlah pembayaran upah bulan sebelumnya sehingga tidak mengalami perubahan.

## 3. Biaya Penjualan

Pengeluaran ini dikeluarkan perusahaan untuk mengirim barang-barang yang telah diproduksi kepada pihak pelanggan. Apabila anggaran dibandingkan dengan realisasinya, anggaran sebesar Rp 2.434.000.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp 2.509.000.000,00 sehingga terjadi selisih sebesar Rp 75.000.000,00. Hal ini disebabkan karena adanya kenaikan biaya pengiriman yang terjadi dalam hal ini tergantung kepada kurs dolar yang berlaku.

## 4. Biaya Administrasi dan Umum.

Pengeluaran tersebut merupakan pengeluaran perusahaan guna menunjang kegiatan pokok perusahaan. Apabila realisasi pengeluaran untuk biaya administrasi dan umum dibandingkan dengan anggarannya, maka akan nampak sebagai berikut :

- Realisasi	Rp 845.000.000,00
- Anggaran	<u>Rp 860.000.000,00</u>
Selisih	Rp 15.000.000,00

Selisih tersebut disebabkan karena adanya usaha-usaha yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam rangka menekan biaya operasional



sampai seminimal mungkin tanpa mengurangi target yang telah ditetapkan. Hal ini merupakan usaha yang cukup baik guna meningkatkan efisiensi perusahaan dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan sehari-hari. Dalam meramalkan besarnya pengeluaran untuk biaya ini perusahaan berpedoman pada pengalaman masa lalu dan dikaitkan dengan target yang hendak dicapai berdasarkan rencana kerja perusahaan. Cara penyusunan anggaran yang demikian menurut pendapat penulis sudah cukup baik karena antara realisasi dengan anggarannya akan terdapat kesesuaian dan walaupun terjadi penyimpangan maka akan lebih mudah ditelusuri penyebabnya.

#### 5. Pembayaran Pinjaman Bank dan Bunga

Apabila anggaran dibandingkan dengan realisasinya, maka akan nampak sebagai berikut :

- Realisasi	Rp 33.647.000,00
- Anggaran	<u>Rp 35.158.000,00</u>
Selisih	Rp 1.511.000,00

Selisih sebesar ini tidak dapat dilakukan analisa perbandingan. Hal ini disebabkan karena perusahaan tidak melakukan perincian atas pembayaran yang telah dilakukan. Dengan berdasarkan kenyataan tersebut diatas, maka menunjukkan bahwa pencatatan atau pelunasan pinjaman bank tidak dilakukan secara cermat.

## 6. Pengeluaran Lain-lain

Apabila realisasi pengeluaran lain-lain dibandingkan dengan anggarannya maka akan nampak sebagai berikut :

- Realisasi	Rp 17.079.000,00
- Anggaran	<u>Rp 18.210.000,00</u>
Selisih	Rp 1.131.000,00

Selisih sebesar ini tidak dapat dilakukan analisa perbandingan karena perincian realisasinya tidak dilakukan sebagaimana mestinya. Namun demikian, selisih sebesar Rp 1.131.000,00 tersebut sebagian besar disebabkan karena untuk keperluan nonoperasional. Berdasarkan kenyataan tersebut diatas, maka penulis berkesimpulan bahwa pencatatan dan pelaporan yang dibuat untuk pengeluaran ini belum menggambarkan kondisi yang sebenarnya sehingga pengendaliannya masih belum memadai.

Berdasarkan dari anggaran kas yang telah dibuat oleh atau disusun setiap bulannya oleh perusahaan sudah dapat dikatakan tepat, namun kita tidak dapat memperbandingkan antara pelaksanaan yang sebenarnya dengan taksirannya atau anggarannya per periode berjalan. Dalam hal ini, penulis menyarankan sebaiknya perusahaan juga menyusun anggaran untuk setiap periode berjalan, misalkan saja setiap seminggu sekali atau setiap dua minggu sekali, sehingga perusahaan dapat mengetahui berapa jumlah penerimaan maupun pengeluaran perusahaan per periode berjalan.

Dalam menentukan besarnya saldo kas perusahaan, PT. Indo American Ceramics telah menempuh kebijaksanaan yaitu bahwa besarnya saldo kas

ditentukan berdasarkan kebutuhan operasional perusahaan selama satu bulan. Disamping itu perusahaan juga harus memperhatikan masalah penentuan besarnya saldo kas ini. Hal ini penting karena menyangkut usaha perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi perusahaan. Penentuan besarnya anggaran adalah dengan meningkatkan tingkat kecermatan dalam menyusun anggaran kas, disamping itu juga harus memperhatikan pengalaman-pengalaman masa lalu dan proyeksi kejadian-kejadian yang akan datang.

Dalam hal pengendalian kas PT.Indo American ceramics selain dengan membuat anggaran kas juga telah melaksanakan salah satu prinsip pengendalian atas kas yaitu pemisahan fungsi serta tanggung jawab dalam pengelolaan kas. Hal ini terlihat dari struktur organisasi perusahaan, dan menurut pendapat penulis mengenai struktur organisasi telah mencerminkan adanya pemisahan fungsi secara jelas. Seperti bagian keuangan menyiapkan data-data dibidang keuangan sesuai kebutuhan, menandatangani seluruh kuitansi penerimaan dan pengeluaran uang. Sedangkan untuk bagian akuntansi diantaranya menyimpan data-data dibidang akuntansi sesuai kebutuhan, meneliti kebenaran setiap transaksi keuangan, meneliti kebenaran dan kelengkapan data pendukung dan sebagainya. Dengan adanya pemeriksaan dan penelitian kembali ini diharapkan bahwa kebenaran transaksi penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan akan lebih terjamin dan apabila terjadi penyimpangan akan lebih cepat dan lebih mudah ditemukan. Maksud diadakan pemisahan fungsi dalam transaksi kas ini adalah untuk mencegah timbulnya penyalahgunaan kas perusahaan secara lebih

mudah. Dengan adanya pemisahan fungsi tersebut diharapkan terjadi adanya tindakan yang saling mengecek diantara para pelaksana fungsi-fungsi tersebut.

Pengendalian kas menghendaki bahwa pencatatan transaksi kas hanya boleh dilakukan oleh orang-orang yang tepat, baik mengenai kewenangan maupun tanggung jawabnya dan harus memuat informasi yang lengkap dan sah sehingga dapat dipercaya kebenarannya. Pelaporan harus dibuat berdasarkan kenyataan yang ada oleh orang-orang yang bertanggung jawab atas laporan tersebut dan disusun secara lengkap, jelas dan ringkas serta tepat waktu. Dengan demikian pejabat yang menerima laporan tersebut dapat dengan mudah menarik kesimpulan guna mengambil tindakan-tindakan tertentu apabila diperlukan.

Berdasarkan hasil dari anggaran kas yang telah dibuat oleh PT. Indo American Ceramics selama bulan Januari sampai dengan bulan Desember 1998 maka keputusan keuangan yang diambil oleh pihak manajer keuangan adalah keputusan investasi dan keputusan pembiayaan.

Untuk pengambilan keputusan keuangan yang berkaitan dengan kegiatan investasi dilakukan oleh perusahaan jika hasil dari anggaran kas menunjukkan surplus kas, hal ini sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan. Hal ini terjadi pada bulan Maret sampai dengan bulan Desember 1998. Namun kegiatan investasi ini baru dilakukan oleh pihak perusahaan pada bulan November dan bulan Desember sebesar Rp 3.190.000.000,00, yang terdiri dari bulan november sebesar Rp 1.465.000.000,00 dan bulan Desember sebesar Rp 1.725.000.000,00. PT. Indo American Ceramics mengambil keputusan

investasi ini yaitu dengan mengalokasikan dana tersebut keberbagai macam aktivitas dan aktiva khususnya untuk pembelian mesin dan membiayai kegiatan operasional perusahaan. Semua ini didasarkan pada volume produksi yang direncanakan, dimana volume produksi yang direncanakan itu sendiri sangat tergantung kepada volume penjualan yang direncanakan, selain itu juga untuk memenuhi pesanan para pelanggan yang telah diterima oleh perusahaan. Namun dalam hal penentuan besarnya dana untuk investasi ini pihak perusahaan tidak melakukan perincian secara jelas karena hal ini didasarkan kepada kebijaksanaan perusahaan.

Untuk hasil anggaran kas pada bulan Januari sampai bulan Februari 1998 perusahaan mengalami defisit kas. Berdasarkan hal tersebut, maka keputusan keuangan yang diambil oleh perusahaan adalah keputusan pembiayaan. Sesuai dengan data bulan Januari defisit kas sebesar Rp 184.726.000,00 dan bulan Februari 1998 sebesar Rp 45.535.000,00. Untuk menutup atau membiayai saldo kas yang defisit tersebut pihak perusahaan menggunakan dana dengan modal sendiri yaitu dengan menggunakan saldo kas minimum yang dipertahankan oleh perusahaan setiap bulannya, sehingga proses produksi dan kegiatan operasional perusahaan tidak terganggu. Walaupun dana yang ada didalam perusahaan tidak mencukupi maka pihak perusahaan dapat mengajukan pinjaman atau kredit dari pihak bank terutama bank Sanwa dengan batas plafon kredit sampai sebesar Rp 2.000.000.000,00.

## BAB V

### RANGKUMAN KESELURUHAN

Mendirikan suatu badan usaha atau perusahaan pada dasarnya mempunyai tujuan tertentu, yaitu memaksimalkan keuntungan moneter atau memakmurkan pemegang saham perusahaan. Untuk mencapai tujuan ini salah satu caranya adalah dengan mengelola kas secara efektif dan efisien agar menghasilkan kas yang lebih banyak lagi.

Suatu perusahaan yang mempunyai kas dalam jumlah yang besar tidak berarti perusahaan tersebut baik, hal ini disebabkan adanya uang yang menganggur dalam perusahaan, sebaliknya apabila perusahaan hanya mempunyai kas sedikit juga tidak berarti baik, karena perusahaan tersebut akan mengalami kesulitan untuk memenuhi kebutuhan kewajibannya yang dapat mengakibatkan terganggunya kelancaran operasi perusahaan. Oleh karena itu sangat perlu adanya perencanaan dan pengendalian kas yang memadai untuk mengatasi berbagai macam kesulitan keuangan baik dalam memperoleh dana maupun dalam penggunaannya. Pembuatan anggaran kas merupakan salah satu cara yang efektif untuk merencanakan dan mengendalikan arus uang, memperkirakan kebutuhan uang dan secara efektif menggunakan uang yang berlebih.

Setiap perusahaan dalam menjalankan usahanya memerlukan suatu evaluasi yang cukup didalam pengambilan keputusan. Keputusan keuangan secara umum dapat dibedakan dalam keputusan investasi atau *investment decision* yaitutentang

alokasi dana ke berbagai macam aktiva atau aktivitas, keputusan pemenuhan kebutuhan dana atau *financing decision*, dan keputusan pendistribusian keuntungan atau *distribution decision*.

Tugas seorang manajer keuangan kemudian adalah bagaimana harus mengambil keputusan yang dapat memaksimalkan kekayaan para pemegang saham dengan suatu resiko, hasil dan periode waktu tertentu. Dengan bertitik tolak pada hal tersebut, maka penulis mencoba mengidentifikasi permasalahan yang ada adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kegiatan perencanaan dan pengendalian kas yang dilakukan oleh perusahaan.
2. Bagaimana perencanaan dan pengendalian kas yang dilakukan oleh perusahaan tersebut mempengaruhi pengambilan keputusan keuangan yaitu :
  - 1) keputusan yang berkaitan dengan investasi
  - 2) keputusan yang berkaitan dengan pembiayaan

Perencanaan dan pengendalian posisi kas adalah suatu bagian yang penting didalam manajemen keuangan suatu perusahaan. Fokus dari suatu perencanaan dan pengendalian kas ini yaitu dengan dibuatnya anggaran kas. Komponen yang tercakup meliputi : saldo kas awal, penerimaan dan pengeluaran kas, surplus atau defisit kas sebelumnya ada pembiayaan dan kebutuhan kas untuk menjamin suatu level kas minimum tertentu.

Dengan adanya anggaran kas ini seorang manajer keuangan akan mempunyai suatu pandangan dari arus kas dalam suatu periode tertentu. Informasi ini akan sangat berguna sekali dalam membuat perencanaan secara keseluruhan atau dalam

pengambilan keputusan. Di dalam perencanaan dan pengendalian kas perlu diadakan suatu evaluasi terhadap posisi kas. Dengan adanya evaluasi terhadap posisi kas ini, perusahaan dapat mengetahui kebutuhan tambahan dana untuk menutup apabila ada defisit kas dan perencanaan terhadap penggunaan kas apabila terdapat surplus kas. Seorang manajer keuangan harus mampu mengambil keputusan tersebut secara efektif dan efisien.

PT. Indo American Ceramics adalah suatu perusahaan yang 100% modal asing yang bergerak dalam bidang industri "Sanitary Ware" yaitu yang memproduksi barang- barang keramik "Sanitary". Perusahaan ini didirikan pada tanggal 12 Maret 1983 yang bertepatan dengan masuknya perusahaan ini ke Indonesia yang bekerja sama dengan "Ongko Multicorpora" dengan nama "KIA Standard", yang berbadan hukum dengan akta notaris No. 199 tanggal 22 Maret 1983, diresmikan pada tanggal 20 September 1984 dan mulai berproduksi pada tanggal 1 November 1984.

Lokasi pabrik PT. Indo American Ceramics terletak di Jalan Narogong KM 52, Cileungsi, Bogor, Jawa Barat, yang berada dalam satu kawasan industri dengan PT. KIA (Keramik Indonesia Asosiasi) dengan luas area 12 ha, dengan kantor pusat yang berada di Jalan Melawai Raya No. 73, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan.

Pada awal berdirinya, yaitu pada tahun 1929, PT.Indo American Ceramics merupakan perusahaan hasil kerjasama antara "American Radiator Co & Standard Sanitary Manufacturing Co". Pada tahun 1963 mulai memasuki wilayah asia dan berganti nama menjadi "American Standard Co ". Masuk ke Indonesia tahun 1983, bekerjasama dengan Ongko Multicorpora dengan nama "KIA Standard". Kemudian baru pada tanggal 1 Januari 1999, PT. Indo American Ceramics mulai melepaskan



diri dari Ongko Multicorpora. Dan perusahaan ini mempunyai jumlah karyawan kurang lebih 700 orang.

American Standar merupakan suatu perusahaan internasional dibidang manufakturing yang berhubungan dengan kesehatan, keselamatan dan kenyamanan. PT. Indo American Ceramics mempunyai tiga kegiatan utama yaitu : memproduksi perlengkapan kamar mandi dan ruang masak, pembuatan alat pendingin dan pemanasan, serta pembuatan sistem kontrol rem dan peralatan elektronik lainnya.

PT. Indo American Ceramics sebelumnya menggunakan struktur organisasi garis dan staf, yaitu bentuk yang pucuk pimpinannya tetap pada garis komando utama, kemudian dirubah menjadi bentuk struktur organisasi proses, yang masing-masing komponen dapat saling berhubungan langsung dalam menjalankan tugasnya.

Tehnik perencanaan dan pengendalian kas yang diterapkan oleh PT. Indo American Ceramics adalah dengan membuat anggaran kas yang disusun dalam jangka waktu bulanan, yang terdiri dari saldo awal kas, penerimaan kas yang direncanakan , pengeluaran kas yang direncanakan serta saldo akhir kas. Berdasarkan data bulan januari maka saldo awal kas sebesar Rp 571.000.000,00, penerimaan kas sebesar Rp 12.641.000.000,00 untuk pengeluaran kas sebesar Rp 10.396.726.000,00 serta saldo akhir kas sebesar Rp 2.815.274.000,00. Rancangan pengelolaan kas tahunan disesuaikan berdasarkan rencana penerimaan dan pengeluaran perusahaan dari setiap unit organisasi baik dikantor pusat maupun di pabrik.

Untuk perencanaan saldo kas yang harus tersedia setiap saat perlu diperhatikan saldo kas yang ingin dipertahankan oleh perusahaan. Hal ini perlu dilakukan mengingat adanya kemungkinan kesalahan dalam menaksir kas dan kemungkinan

kesalahan dalam menaksir kas dan kemungkinan terjadinya pengeluaran yang tidak terduga serta kemungkinan tidak lancarnya penerimaan arus kas masuk. Dalam hal ini PT. Indo American Ceramics menetapkan saldo kas rata-rata yang harus dimiliki oleh perusahaan setiap bulannya berkisar Rp 3.000.000.000,00.

Hubungan baik dengan pihak bank terutama dengan Bank Sanwa memungkinkan perusahaan memperoleh pinjaman kredit, ini nampak dari saldo pinjaman rekening koran dengan batas plafon kredit sampai sebesar Rp 2.000.000.000,00. Untuk cadangan piutang yang tidak dapat ditagih, PT. Indo American Ceramics menetapkan saldo sebesar Rp 250.000.000,00 setiap bulannya. Apabila piutang kita kepada pihak ketiga tidak dapat ditagih maka cadangan itu yang dipakai oleh perusahaan.

Dalam hal pengendalian kas PT. Indo American Ceramics juga melakukan pemisahan fungsi serta pelimpahan tanggung jawab secara terpisah dalam pengelolaan kas secara jelas, hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk mencegah timbulnya penyalahgunaan kas perusahaan. Dengan adanya pemisahan fungsi ini diharapkan akan timbul pengendalian secara otomatis, karena adanya saling uji di antara berbagai bagian dalam menangani transaksi kas, hal ini juga bertujuan untuk melakukan penilaian atas pengelolaan kas yang telah dilaksanakan.

Berdasarkan hasil dari anggaran kas selama tahun 1998 yang telah disusun oleh PT. Indo American Ceramics maka keputusan keuangan yang diambil oleh pihak perusahaan adalah keputusan investasi dan keputusan pembiayaan. Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan investasi dilakukan oleh pihak perusahaan

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. Simpulan**

##### **6.1.1. Simpulan Umum**

1. PT. Indo American Ceramics adalah suatu perusahaan yang 100% modal asing yang bergerak dalam bidang industri "Sanitary Ware" yaitu yang memproduksi barang-barang keramik.
2. PT. Indo American Ceramics memproduksi barang berdasarkan job order yang ada, sehingga jumlah produk yang dihasilkan setiap harinya berdasarkan pesanan yang harus dipenuhi
3. Dalam hal menangani masalah lingkungan dan keselamatan kerja, PT. Indo American Ceramics membentuk panitia pelaksana kesehatan dan keselamatan kerja yang mengacu pada UU No. 1 /1970 pasal 10 ayat 1 dan 2 tentang kesehatan dan keselamatan kerja.
4. PT. Indo American Ceramics telah memiliki struktur organisasi yang menganut sistem lini dan staf yang telah dilengkapi dengan uraian tugas dari masing-masing bagian.

### 6.1.2. Simpulan Khusus

1. Dalam kegiatan, perencanaan dan pengendalian kas yang dilakukan oleh PT. Indo American Ceramics adalah dengan disusunnya anggaran kas yang dibuat dalam jangka waktu bulanan.
2. Dalam hal pengendalian kas PT. Indo American Ceramics melakukan analisa perbandingan antara anggaran dengan realisasinya selain itu juga melakukan pemisahan fungsi serta pelimpahan tanggung jawab secara terpisah dalam pengelolaan kas yang dimaksudkan untuk mencegah timbulnya penyalahgunaan kas perusahaan.
3. Dari anggaran kas dapat diketahui bahwa perusahaan mengalami defisit kas pada bulan Januari dan bulan Februari, sedangkan bulan Maret sampai dengan bulan Desember. 1998 perusahaan mengalami surplus.
4. Keputusan keuangan yang diambil oleh pihak manajer keuangan adalah :
  - 1) Keputusan yang berkaitan dengan kegiatan investasi untuk bulan November sebesar Rp. 1.465.000.000,00, sedangkan untuk bulan Desember sebesar Rp. 1.725.000.000,00 dana tersebut dialokasikan untuk pembelian mesin dan perlengkapan untuk kegiatan operasional perusahaan.
  - 2) Keputusan keuangan yang berkaitan dengan kegiatan pembiayaan dilakukan oleh perusahaan pada saat perusahaan

mengalami defisit kas. Dana yang diperoleh perusahaan untuk menutup atau membiayai defisit kas tersebut dengan menggunakan modal sendiri dan walaupun dana yang ada tidak juga mencukupi maka perusahaan melakukan atau mengajukan pinjaman kredit kepada pihak bank, terutama pada bank Sanwa.

## 6.2. Saran

1. Dalam pembuatan anggaran kas sebaiknya perusahaan juga membuat anggaran kas per periode berjalan agar perusahaan dapat membandingkan antara realisasi pelaksanaan dengan anggarannya setiap waktu tertentu, sehingga pihak yang membaca laporan tersebut dapat dengan mudah dalam mempelajari dan menarik kesimpulan untuk menentukan langkah-langkah perbaikan yang harus diambil.
2. Dalam hal pengambilan keputusan keuangan perusahaan sebaiknya membuat laporannya secara lebih cermat dan jelas yang disertai dengan analisa-analisa secukupnya agar pihak lain yang membaca laporan tersebut dapat dengan mudah mempelajarinya.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Ani Agus Kana Drs. Anggaran Perusahaan Pembahasan Teori Soal Serta Jawaban. Yogyakarta : BPFE, April 1986
2. Bambang Riyanto, Prof, Dr. Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan. Yogyakarta : BPFE, Cetakan Pertama Edisi Keempat, 1995.
3. Edilius SE, Sudarsono Drs., SH, Kamus Ekonomi : Utang dan Bank, cetakan pertama. Jakarta : PT Rieneka Cipta 1994.
4. FX. Sudarsono Drs. Pengantar Akuntansi II Buku Panduan Mahasiswa . Jakarta PT Gramedia Pustaka Utama 1993.
5. Glen A. Welsch, Ronald W, Hilton, Paul. Budgeting ( Penyusunan Anggaran Perusahaan Perencanaan Dan pengendalian Laba ) . Jakarta : Bumi Aksara, April 1995.
6. Gunawan Ali Sahputro, SE, MBA. Anggaran Perusahaan 2. Yogyakarta : BPFE, Cetakan Pertama, 1986.
7. Idriyo Gito Sudarmo, M.Com ( Hons ) Basri, Drs. Manajemen Keuangan. Yogyakarta : BPFE, Edisi Ketiga Cetakan Pertama, 1994.
8. James A.F. Stoner, Charles Wankel. Manajemen. Jakarta : CV. Intermedia, 1986.
9. J. Fred Weston, Thomas E. Copeland. Manajemen Keuangan. Dialihbahasakan oleh Drs. Jaka Wasana MSM. Ir. Kibrandoko MSM, Edisi kesembilan jilid satu Jakarta : PT. Bina Rupa Aksara, 1995.
10. James D. Wilson dan John B. Campbell Controllershship. Editor alihbahasa : Gunawan Hutauruk MBA Edisi ketiga Cetakan kesepuluh. Jakarta : Erlangga 1995.
11. Lukman Syamsudin, Drs., MA. Manajemen Keungan Perusahaan Konsep Aplikasi Dalam : Perencanaan Pengawasan dan Pengambilan Keputusan. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, Edisi Baru, Cetakan Pertama, 1992.
12. M. Munandar, Drs. Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja. Yogyakarta : BPFE, Edisi Satu, Cetakan Satu, 19986.

13. Moekijat, Drs. Kamus Manajemen. Bandung : Mandar Maju, 1990.
14. R. Agus Sartono, Drs, MBA. Manajemen keuangan Teori Dan Aplikasi. Yogyakarta : BPFE, Edisi Kedua Cetakan Pertama, 1994.
15. Safarudin Alwi, MS, Drs. Alat-alat Analisis Dalam Pembelanjaan. Yogyakarta : ANDI OFFSET Edisi Keempat Cetakan Pertama, 1994.
16. Sarwoko Drs, Abdul Halim Drs. Manajemen Keuangan (dasar-dasar pembelanjaan perusahaan) Manajemen dan Analisis Aktiva. Edisi pertama, cetakan pertama, Yogyakarta : BPFE Agustus 1989.
17. S. Munawir, Drs. Analisa Laporan Keuangan. Yogyakarta : Liberty Edisi Keempat Cetakan Keempat, 1993.
18. Suad Husnan, Dr, MBA. Pembelanjaan Perusahaan ( Dasar-dasar Manajemen Perusahaan ). Yogyakarta : Liberty Edisi Keempat Cetakan Pertama, 1993.
19. Supriyono. R.A.S.U Drs., Ak.,MA, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan, Edisi pertama, jilid pertama Yogyakarta : BPFE 1991.
20. T. Hani Handoko, Manajemen ,Edisi kedua, Cetakan sembilan Yogyakarta : BPFE Agustus 1995.
21. Winardi, Dr, SE. Kamus Ekonomi ( Inggris-Indonesia ). Bandung, 1986.
22. Zaki Baridwan Dr., Msc., Akuntan. Sistem Akuntansi Penyusunan Prosedur dan Metode. Yogyakarta : BPFE edisi kelima, cetakan kelima, Agustus 1994.
23. Zaki Baridwan Dr., Msc., Ak, Intermediate Accounting, Edisi ketujuh Cetakan kedua Yogyakarta : BPFE, September 1993.

LAMPIRAN



PT. Indo American Ceramics  
Jl. Melawai Raya 73  
Jakarta 12160 P.O. Box 3241 JKT  
Telp. (62-21) 739 8800, 720 3900  
Fax. (62-21) 720 7976

*American  
Standard*

Jakarta, 20 Desember 1999

**SURAT KETERANGAN**  
**HRD / 358 / 12 / 1999**

Bersama ini kami menerangkan bahwa Mahasiswi tersebut dibawah ini :

Nama : Ira Puspita  
NRP : 02219535  
Jurusan : Akuntansi  
Asal : Universitas Pakuan Bogor

Bahwa Mahasiswi tersebut diatas telah mengikuti Study Lapangan dari tanggal 10 Mei 1999 s/d 31 Juni 1999 di PT.Indo American Ceramics Jl. Narogong Km .52 Cileungsi Bogor

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan seperlunya.

PT. INDO AMERICAN CERAMICS

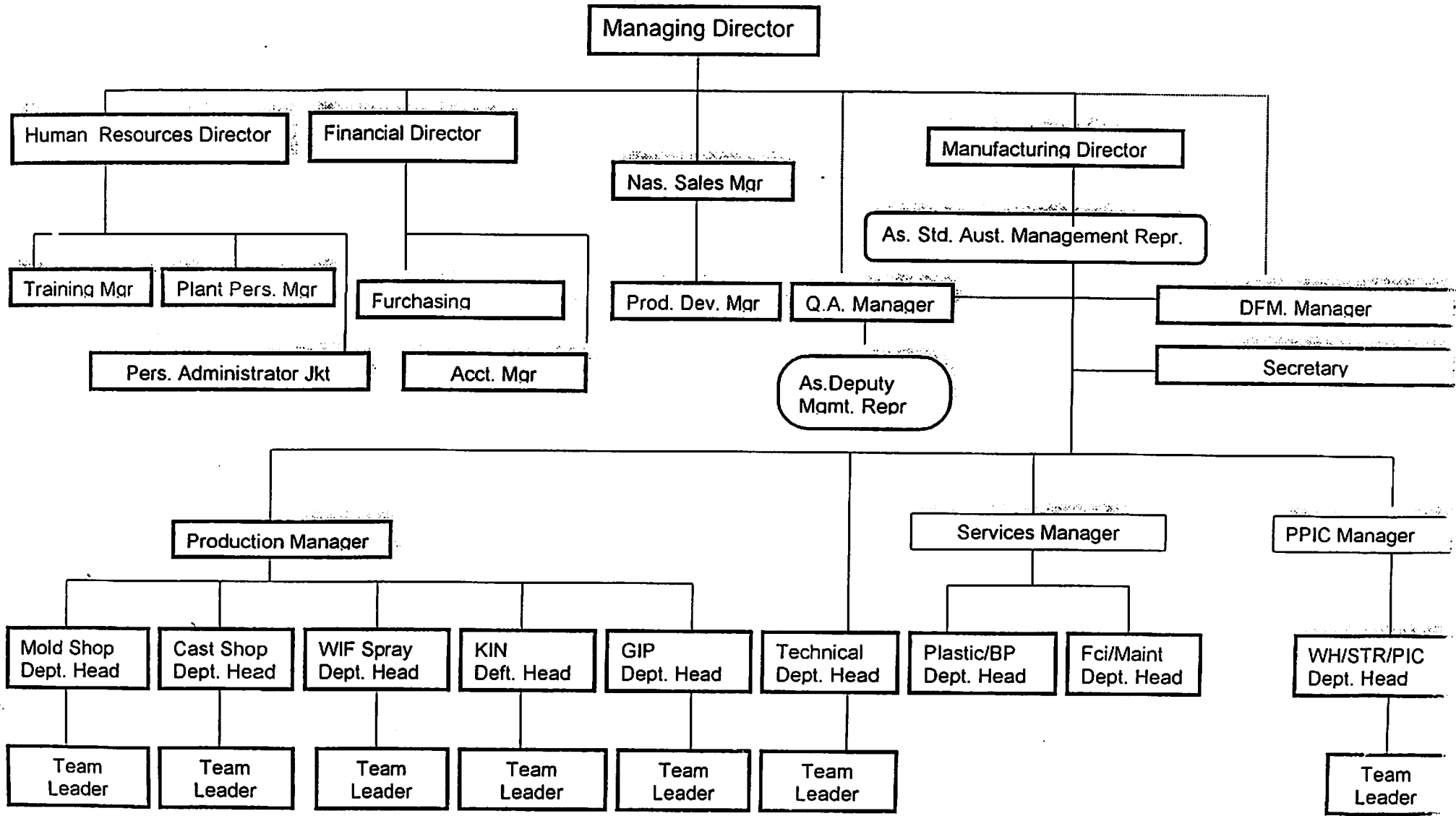
Jakarta, ~~20~~ Desember 1999



PT. INDO AMERICAN CERAMICS  
Jl. Narogong Km. 52  
Cileungsi - Bogor

**Abdullah Muhammad**  
Training SPL

# Management Organisation Chart



American Standard Comp. Inc - Far East - Indonesia

Currency : RP 000'S Omitted

Report : BALANCE

## BALANCE SHEET - Actual / Forecast - NOV 98

Last Year Dec 31	Last Month OCT 98		ACTUAL NOV 98	PLAN NOV 98	Last Year NOV 97
3,571	5,180	Cash	5,272	1,779	1,932
0	0	Certificates Of Deposit	2,941	0	0
0	0	Marketable Securities	0	0	0
0	0	Cash In Escrow	0	0	0
17,074	11,733	Accounts Receivable-Trade	11,637	16,473	15,568
0	0	Accounts Receivable-Discounted	0	0	0
0	0	Accounts Receivable-Other	0	0	0
1,654	1,560	Less: Allowance For Doubtful Acc.	1,832	2,479	1,410
15,420	10,153	Accounts Receivable-Net	9,805	13,994	14,158
0	0	Total Interco Trade Receivables	0	0	0
1,107	9,033	Total Interco Trade Receivables-JV	6,793	688	845
5,375	5,028	Inventories Before Lifo	4,757	3,893	5,036
0	0	Total Lifo Allowances	0	0	0
5,375	5,028	Net Inventories	4,757	3,893	5,036
0	0	Future Income Tax Benefits - Total	0	0	0
3,923	6,278	Other Current Assets	4,957	3,413	4,073
29,396	35,672	Total Current Assets	34,525	23,767	26,044
13,037	12,931	Net Facilities	13,308	13,977	13,202
0	0	Investment In Cons. Subs.&Divs.	0	0	0
0	0	Invest. In Cons. Subs.&Divs-JV	0	0	0
0	0	Total Other Interco Receivables	0	0	0
		<b>INVESTMENTS IN ASSOC. COMPANIES</b>			
0	0	Inv In Assoc Co. Beg Bal	0	0	0
0	0	Equity Income	0	0	0
0	0	Dividends Received	0	0	0
0	0	Cash Investments	0	0	0
0	0	Exchange Gain/(Loss)	0	0	0
0	0	Other	0	0	0
0	0	Add'l Non-Cash Investments	0	0	0
0	0	Inv. In Assoc. Co.- Bal. End Of Per	0	0	0
		<b>INV. IN ASSOC. CO. - JV'S</b>			
0	0	Inv In Assoc Co. Beg Bal	0	0	0
0	0	Equity Income	0	0	0
0	0	Dividends Received JV's	0	0	0
0	0	Cash Investments	0	0	0
0	0	Exchange Gain/(Loss)	0	0	0
0	0	Other	0	0	0
0	0	Add'l Non-Cash Investments	0	0	0
0	0	Inv. In Assoc. Co.- Bal. End Of Per	0	0	0
0	0	Management Goodwill	0	0	0
0	0	Patents and Intangibles	0	0	0
0	0	Corporate Goodwill	0	0	0
908	785	Total Other Assets	761	732	924
43,341	49,388	Total Assets	48,594	38,476	40,170

## American Standard Comp. Inc - Far East - Indonesia

Report: CPREP

## CASH FLOW STATEMENT - ACTUAL NOV 98

Currency: RP 000's Omitted

MONTH				YTD				
LAST YEAR	VAR (UNF)	PLAN	ACTUAL		ACTUAL	PLAN	VAR (UNF)	LAST YEAR
(183)	(229)	307	78	Oper Earnings Before Int. & Taxes	12,324	4,624	7,700	494
124	(28)	149	121	Depreciation Facilities	1,359	1,510	(151)	1,366
(59)	(257)	456	199	OP.EBIT+NON-CASH ITEMS	13,683	6,134	7,549	1,860
202	(347)	443	96	Gross Receivables (I)D	5,437	601	4,836	(2,102)
41	2,240	0	2,240	Interco Trade Receivables (I)D	(5,686)	419	(6,105)	557
(407)	197	29	226	Gross Fifo Inventory (I)D	730	1,427	(697)	(1,435)
353	217	80	297	Fifo & Receivable Allowance I(D)	66	880	(814)	996
(163)	330	(184)	146	Accounts Payable I(D)	496	818	(322)	746
0	0	0	0	Prepayments I(D)	0	0	0	0
24	(12)	(244)	(256)	Interco Trade Payables I(D)	1,878	(786)	2,664	74
165	7	0	7	Accrued Payroll I(D)	(38)	(3)	(35)	685
0	0	0	0	Warranty & Service Accrual I(D)	0	0	0	0
53	457	0	457	Other Accruals I(D)	766	2	764	336
0	0	0	0	Working Capital Assessment (I)D	0	0	0	0
268	3,089	124	3,213	Working Capital Generated (Used)	3,649	3,358	291	(143)
(169)	(198)	(300)	(498)	Capital Expenditures	(1,636)	(2,450)	814	(478)
0	0	0	0	Additional Investments	0	0	0	0
0	0	0	0	Net Book Value Disposals	6	0	6	4
(31)	1,206	139	1,345	Other Asset Accounts (I)D	(887)	686	(1,573)	(962)
0	0	0	0	Warranties Long Term Portion i(D)	0	0	0	0
0	0	0	0	Other Long Term Liabilities I(D)	0	0	0	0
0	0	0	0	Capital Leases Paid	0	0	0	0
0	0	0	0	Unusual Items	0	0	0	0
9	3,840	419	4,259	Oper. Cash Flow B.I.T	14,815	7,728	7,087	281
(315)	(71)	(298)	(369)	Interest Charge	(4,312)	(3,447)	(865)	(3,298)
0	0	0	0	Receivable Discount Fees	0	0	0	0
(306)	3,769	121	3,890	Oper. Cash Flow B.T.	10,503	4,281	6,222	(3,017)

American Standard Comp. Inc - Far East - Indonesia

Report : B

Currency : RP 000'S Omitted

## BALANCE SHEET - Actual / Forecast - DEC 98

Last Year Dec 31	Last Month NOV 98		ACTUAL DEC 98	PLAN DEC 98	Last Year DEC 97
3,571	5,272	Cash	7,354	1,387	3,571
0	2,941	Certificates Of Deposit	0	0	0
0	0	Marketable Securities	0	0	0
0	0	Cash In Escrow	0	0	0
17,074	11,637	Accounts Receivable-Trade	10,474	15,843	17,074
0	0	Accounts Receivable-Discounted	0	0	0
0	0	Accounts Receivable-Other	0	0	0
1,854	1,832	Less: Allowance For Doubtful Acc.	0	2,554	1,854
16,420	9,806	Accounts Receivable-Net	10,474	13,389	16,420
0	0	Total Interco Trade Receivables	0	0	0
1,107	6,793	Total Interco Trade Receivables-JV	5,005	688	1,107
5,375	4,757	Inventories Before Lifo	6,831	3,939	5,375
0	0	Total Lifo Allowances	0	0	0
6,375	4,757	Net Inventories	6,831	3,939	6,375
0	0	Future Income Tax Benefits - Total	0	0	0
3,923	4,957	Other Current Assets	3,305	3,290	3,923
28,398	34,626	Total Current Assets	32,969	22,673	28,398
13,037	13,308	Net Facilities	13,263	14,138	13,037
0	0	Investment In Cons. Subs. & Dirs.	0	0	0
0	0	Invest. In Cons. Subs. & Dirs.-JV	0	0	0
0	0	Total Other Interco Receivables	0	0	0
		<b>INVESTMENTS IN ASSOC. COMPANIES</b>			
0	0	Inv In Assoc Co. Beg Bal	0	0	0
0	0	Equity Income	0	0	0
0	0	Dividends Received	0	0	0
0	0	Cash Investments	0	0	0
0	0	Exchange Gain/(Loss)	0	0	0
0	0	Other	0	0	0
0	0	Add'l Non-Cash Investments	0	0	0
0	0	Inv. In Assoc. Co.- Bal. End Of Per	0	0	0
		<b>INV. IN ASSOC. CO. - JVs</b>			
0	0	Inv In Assoc Co. Beg Bal	0	0	0
0	0	Equity Income	0	0	0
0	0	Dividends Received JVs	0	0	0
0	0	Cash Investments	0	0	0
0	0	Exchange Gain/(Loss)	0	0	0
0	0	Other	0	0	0
0	0	Add'l Non-Cash Investments	0	0	0
0	0	Inv. In Assoc. Co.- Bal. End Of Per	0	0	0
0	0	Management Goodwill	0	0	0
0	0	Patents and Intangibles	0	0	0
0	0	Corporate Goodwill	0	0	0
908	761	Total Other Assets	737	716	908
43,341	48,694	Total Assets	46,989	37,626	43,341

## American Standard Comp. Inc - Far East - Indonesia

## CASH FLOW STATEMENT - ACTUAL DEC 98

Currency : RP 000's Omitted

MONTH					YTD			
LAST YEAR	VAR (UNF)	PLAN	ACTUAL		ACTUAL	PLAN	VAR (UNF)	LAST YEAR
16	465	305	770	Oper Earnings Before Int. & Taxes	13,094	4,929	8,165	510
124	(29)	149	120	Depreciation Facilities	1,479	1,659	(180)	1,490
140	436	454	890	OP.EBIT+NON-CASH ITEMS	14,573	6,588	7,985	2,000
(1,506)	633	530	1,163	Gross Receivables (I)D	6,600	1,131	5,469	(3,608)
(262)	1,788	0	1,788	Interco Trade Receivables (I)D	(3,898)	419	(4,317)	295
863	272	9	281	Gross Fifo Inventory (I)D	1,011	1,436	(425)	(572)
214	(1,897)	20	(1,877)	Fifo & Receivable Allowance I(D)	(1,811)	900	(2,711)	1,210
107	727	(315)	412	Accounts Payable I(D)	908	503	405	853
0	0	0	0	Prepayments I(D)	0	0	0	0
17	139	(107)	32	Interco Trade Payables I(D)	1,910	(893)	2,803	91
(55)	(559)	0	(559)	Accrued Payroll I(D)	(597)	(3)	(594)	630
0	0	0	0	Warranty & Service Accrual I(D)	0	0	0	0
(169)	152	0	152	Other Accruals I(D)	918	2	916	167
0	0	0	0	Working Capital Assessment (I)D	0	0	0	0
(791)	1,255	137	1,392	Working Capital Generated (Used)	5,041	3,495	1,546	(934)
41	213	(308)	(95)	Capital Expenditures	(1,731)	(2,758)	1,027	(437)
0	0	0	0	Additional Investments	0	0	0	0
0	0	0	0	Net Book Value Disposals	6	0	6	4
165	1,537	139	1,676	Other Asset Accounts (I)D	789	825	(36)	(796)
0	0	0	0	Warranties Long Term Portion I(D)	0	0	0	0
0	0	0	0	Other Long Term Liabilities I(D)	0	0	0	0
0	0	0	0	Capital Leases Paid	0	0	0	0
0	0	0	0	Unusual Items	0	0	0	0
(444)	3,441	422	3,863	Oper. Cash Flow B.T.	18,678	8,150	10,528	(163)
(347)	(412)	(293)	(705)	Interest Charge	(5,017)	(3,740)	(1,277)	(3,645)
0	0	0	0	Receivable Discount Fees	0	0	0	0
(791)	3,029	129	3,158	Oper. Cash Flow B.T.	13,661	4,410	9,251	(3,808)

P.17.024  
= 5437  
11 637  
11.3