

**ANALISIS ANGGARAN KAS SEBAGAI ALAT
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN
KEUANGAN PADA PT. (Persero) PELABUHAN
INDONESIA IV MAKASSAR**



Tgl. Pengantar	23-12-2002
Asal Dikirim	FAK. EKONOMI
Jumlah Lembar	(Satu) 1 x 1
Halaman	Hadiah
No. Inventaris	02.12.03.377

Oleh

**IRMAWATI
A211 98 007**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2002**

HALAMAN PERSEMBAHAN



Skripsi ini Kupersembahkan

Sebagai tanda baktiku kepada yang tercinta ayahanda
dan ibunda, yang tersayang Kak Sudirman,
dan Adik (sita, ardi, dan santi)

HALAMAN PENGESAHAN

Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan Dan
Pengendalian Keuangan Pada PT. (Persero) Pelabuhan
Indonesia IV Makassar

Oleh

IRMAWATI
A211 98 007

Skripsi Sarjana Lengkap Untuk Memenuhi Syarat Guna Mencapai
Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin Makassar

Disetujui Oleh :

Pembimbing I,



Drs. H.M. Sujuti Jahja, SU.

Pembimbing II,



Drs. Gamalca

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Keuangan pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar


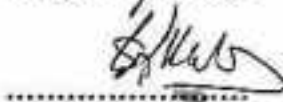
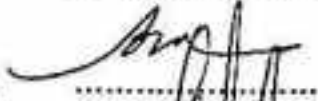
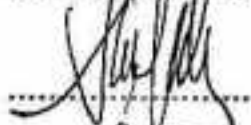
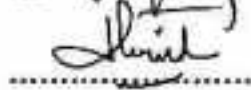
Nama : Irmawati

No. Pokok : A211 98 007

Program Studi : Strata Satu (S1)

Fakultas : Ekonomi

Disetujui Tim Penguji,

Jabatan	Nama	Tanda Tangan
Ketua	: Drs. H.M. Sujuti Jahja, SU.	
Sekretaris	: Drs. Gamalca	
Anggota	: 1. Drs. Amirullah B. Masry, M.Sc.	
	: 2. Drs. Syamsu Alam, M.Si.	
	: 3. Dra. Djumidah Maming, M.Si.	
Tanggal Ujian	: 02 Desember 2002	



KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah wa Syukurillah penulis panjatkan kehadiran Illahi Rabbi atas segala berkah dan rahmat-Nya sehingga skripsi yang sederhana ini dapat dirampungkan tepat pada waktunya. Shalawat dan salam selalu tercurah kepada Nabiullah Muhammad SAW, keluarga, serta seluruh umat Islam yang tetap konsisten dalam menjalankan risalah-Nya.

Merupakan suatu kebahagiaan tersendiri bagi penulis atas selesainya penyusunan skripsi ini. Penulis juga menyadari adanya kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki. Oleh sebab itu, semua saran dan kritik akan penulis terima. Insya Allah skripsi ini akan bermanfaat bagi penulis dan bagi siapa saja yang bersedia memanfaatkannya.

Dengan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada Ayahanda Majang, Ibunda Mutmainnah, kakak dan adik-adik tersayang serta seluruh keluarga, berkat doa tulus dan senantiasa memberikan dorongan baik dalam bentuk moril maupun materil pada penulis selama dalam pendidikan hingga proses penyelesaian studi ini.

Selanjutnya penulis ucapkan terima kasih kepada Bapak Drs. H.M. Sujuti Jahja, SU sebagai Pembimbing I dan Bapak Drs. Gamalca sebagai Pembimbing II atas segala bantuan dan bimbingannya dalam penulisan ini serta kepada Bapak Drs. H.M. Sujuti Jahja, SU selaku penasehat akademik selama penulis menjalani perkuliahan di Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

Pada kesempatan ini pula perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penyusunan skripsi, yaitu :

1. Bapak Dekan, Ketua Jurusan dan seluruh staf Dosen serta karyawan Fakultas Ekonomi yang telah banyak membantu dan memberi petunjuk selama mengikuti perkuliahan hingga akhir penulisan ini.
2. Pimpinan PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar beserta seluruh staf dan karyawannya yang telah memberikan kesempatan dan kemudahan dalam proses perolehan data untuk mendukung skripsi ini terkhusus buat Pak Yudo, Kak Indah, dan Kak Ani.
3. Sahabatku for special (Yusna, Farida, Tono), teman-teman Manajemen '98 (Jannah, Halima, Vita, Ismi, Yaya, Mawar, Afni),

serta rekan se-istanaku Ramsis Putri Blok 3B atas kebersamaan dan persaudaraanya yang namanya tak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya, hanya doa sebagai wujud nyata penulis lakukan sebagai balasan atas bantuan tersebut dengan meyakini bahwa balasan Allah SWT lebih baik lagi, Amien.

Alhamdulillah Rabbil Alamin

Wassalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Makassar, November 2002

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR SKEMA	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penulisan	6
1.4 Hipotesis	7
1.5 Sistematika Pembahasan	7
BAB II LANDASAN TEORI	9
2.1 Pengertian Keuangan	9
2.2 Pengertian Anggaran	12
2.3 Fungsi dan Keterbatasan Anggaran	15
2.4 Pengertian Anggaran Kas	19

2.5	Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Kas	21
2.6	Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Keuangan	24
2.7	Pengertian Arus Kas (Cash Flow Statement)	28
BAB III	METODOLOGI	31
3.1	Lokasi Penelitian	31
3.2	Metode Pengumpulan Data	31
3.3	Jenis dan Sumber Data	32
3.4	Metode Analisis	33
3.5	Unit Observasi dan Unit Analisis	33
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	34
4.1	Sejarah Singkat Perusahaan	34
4.2	Visi PT. Pelindo IV.....	37
4.3	Misi PT. Pelindo IV	38
4.4	Strategi, Tujuan dan Jenis Usaha PT. Pelindo IV	39
4.5	Struktur Organisasi	43
4.6	Direktorat Keuangan	46
BAB V	HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	50
5.1	Sasaran Kerja Anggaran Perusahaan	50

5.2	Komponen-Komponen Anggaran Kas	
	Perusahaan	51
5.3	Realisasi Anggaran	52
BAB VI	PENUTUP	66
6.1	Kesimpulan	66
6.2	Saran	67
DAFTAR PUSTAKA	69

DAFTAR TABEL

No.	Teks	Halaman
1.	Laporan Anggaran dan Realisasi Kas Tahun 1999	53
2.	Laporan Anggaran dan Realisasi Kas Tahun 2000	54
3.	Laporan Anggaran dan Realisasi Kas Tahun 2001	55
4.	Laporan Anggaran dan Realisasi Kas Tahun 1999 – 2001	64

DAFTAR SKEMA

	Halaman
Struktur Organisasi Kantor Pusat PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar	45

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di balik dari keberhasilan pemerintah dalam mendorong dan mengembangkan kegiatan dunia usaha, telah menimbulkan pula dampak yang tidak dapat dielakkan oleh dunia usaha yaitu terjadinya persaingan yang semakin tajam dan ketat. Dalam situasi seperti ini dunia usaha diarahkan untuk tercapainya suatu mekanisme yang mengarah kepada suatu sistem pasar yang bersaing secara penuh. Dengan demikian, perusahaan yang dapat survival nantinya, yakni hanyalah perusahaan yang mampu mengantisipasi berbagai gejolak persaingan serta kejeliannya untuk melihat serta memanfaatkan peluang yang ada.

Dengan perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang demikian pesatnya, menjadi peluang bagi setiap perusahaan untuk dapat meningkatkan produktivitasnya dengan memanfaatkan sumberdaya yang ada karena sistem manajemen yang baik merupakan produk dari perkembangan dan kemajuan tersebut.

Salah satu fungsi daripada manajemen ialah perencanaan, dimana perencanaan merupakan salah satu faktor yang sangat

penting dalam suatu organisasi. Perusahaan sebagai organisasi yang berorientasi ke komersialisasi membutuhkan secara langsung perencanaan, karena tanpa perencanaan perusahaan akan sulit mencapai tujuannya secara efektif.

PT (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa transportasi laut. Dalam pengembangannya, pelabuhan Makassar dituntut selalu untuk meningkatkan pelayanannya yaitu untuk melayani jasa sektor publik yang berkaitan dengan perhubungan laut dan sejalan dengan hal tersebut maka PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV, dalam mengelola keuangan harus lebih profesional. Oleh karena itu perencanaan dalam perusahaan sangat penting, khususnya perencanaan-perencanaan dalam kas.

Namun realisasi operasi perusahaan sering menyimpang dari yang direncanakan dan sering membawa resiko yang besar terhadap kelangsungan perusahaan. Untuk mengatasi hal tersebut maka diperlukan adanya suatu anggaran kas.

Rencana anggaran kas ini terutama ditujukan untuk optimalisasi dari efisiensi penggunaan dana suatu perusahaan yang dituangkan dalam penyusunan anggaran kas yang sangat berguna bagi para pemakai laporan keuangan, yaitu untuk menilai

kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kas dan kebutuhan perusahaan dalam menggunakan kas.

Berdasarkan realisasi anggaran kas PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar dalam tiga tahun terakhir, yaitu tahun 1999, 2000 dan tahun 2001 diketahui bahwa anggaran yang dianggarkan dan realisasi kas yang terjadi.

Sebagaimana yang terlihat dalam periode tahun 1999 jumlah realisasi eksploitasi penerimaan adalah sebesar Rp. 117.893.429,- ribu yang berarti di atas anggaran sebesar Rp. 2.765.018,- ribu. Pada periode tahun 2000, jumlah realisasi yang dapat dicapai sebesar Rp. 150.797.345,- ribu yang berarti di atas anggaran sebesar Rp. 11.037.209,- ribu. Sedangkan untuk periode tahun 2001, jumlah realisasi eksploitasi sebesar Rp. 180.180.726,- ribu yang berarti di atas anggaran sebesar Rp. 17.398.767,- ribu.

Di tahun 1999, jumlah realisasi penerimaan non eksploitasi sebesar Rp. 28.472.654,- ribu yang berada di bawah anggaran sebesar Rp. 4.705.970,- ribu. Pada tahun 2000 jumlah realisasi yang dapat dicapai yaitu Rp. 50.899.751,- ribu yang berada di atas anggaran sebesar Rp. 22.105.665,- ribu. Dan untuk tahun 2001, jumlah realisasi penerimaan non eksploitasi sebesar

Rp. 91.047.793,- ribu yang berarti di atas anggaran sebesar Rp. 46.572.188,- ribu.

Untuk tahun 1999, jumlah realisasi pengeluaran eksploitasi ialah sebesar Rp. 65.612.010,- ribu yang berada di atas anggaran sebesar Rp. 2.478.295,- ribu. Pada periode tahun 2000 jumlah realisasi yang dapat dicapai sebesar Rp. 92.172.893,- ribu yang berarti di atas anggaran sebesar Rp. 17.382.946 ribu. Dan untuk tahun 2001, jumlah realisasi pengeluaran eksploitasi sebesar Rp. 115.795.138 ribu yang berada di atas anggaran sebesar Rp. 14.029.873,- ribu.

Realisasi bunga pinjaman di tahun 1999 sebesar Rp. 23.528.319,- ribu yang berada di bawah anggaran sebesar Rp. 9.311.508,- ribu. Pada tahun 2000 jumlah realisasi bunga pinjaman mencapai Rp. 25.063.546,- ribu yang berada di atas anggaran sebesar Rp. 10.301.218,- ribu. Untuk tahun 2001 realisasi bunga pinjaman sebesar Rp. 40.499.458,- ribu. Untuk tahun 2001 realisasi bunga pinjaman sebesar Rp. 40.499.458,- ribu yang berarti di atas anggaran sebesar Rp. 7.305.848,- ribu.

Dan untuk tahun 1999, jumlah realisasi pengeluaran untuk investasi sebesar Rp. 10.575.025,- ribu yang berarti di atas anggaran sebesar Rp. 2.074.586,- ribu. Periode tahun 2000 jumlah

realisasi pengeluaran untuk investasi mencapai Rp. 3.259.925,- ribu yang berada di bawah anggaran sebesar Rp. 11.965.823,- ribu. Di tahun 2001, jumlah realisasi pengeluaran untuk investasi sebesar Rp. 7.209.954,- ribu yang berarti di atas anggaran sebesar Rp. 1.709.954,- ribu.

Sedangkan realisasi pengeluaran non eksploitasi tahun 1999 adalah sebesar Rp. 82.962.261,- ribu yang berarti di bawah anggaran sebesar Rp. 2.258.622,- ribu. Pada tahun 2000 realisasinya mencapai Rp. 67.145.519,- ribu yang berarti di bawah anggaran sebesar Rp. 8.661.258,- ribu. Dan tahun 2001 jumlah realisasi pengeluaran non eksploitasi mencapai Rp. 120.117.709,- ribu yang berarti di atas anggaran sebesar Rp. 56.601.092,- ribu.

Untuk lebih jelasnya, rincian dari realisasi anggaran kas tersebut dapat dilihat pada tabel 1 – 3 di bab pembahasan.

Oleh karena sangat pentingnya kedudukan kas dalam perusahaan, maka penyusunan anggaran kas sebagai bagian yang tak terpisahkan dari laporan keuangan. Hal inilah yang menjadi pertimbangan bagi penulis untuk memilih judul penelitian sebagai berikut :

“Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Keuangan Pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka yang menjadi masalah pokok yang penulis ingin teliti pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar adalah sebagai berikut : "Bahwa terjadi penyimpangan (selisih) yang meningkat antara anggaran kas yang dianggarkan dengan realisasi anggaran yang terjadi".

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penulisan

1.3.1 Tujuan Penulisan

Adapun tujuan penulisan adalah :

1. Untuk memperlihatkan sejauhmana peranan anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar.
2. Untuk mengetahui bagaimana perbedaan antara anggaran kas yang tersedia dengan realisasi penyelenggaraan operasional perusahaan dalam setiap periode anggaran.

1.3.2 Kegunaan Penulisan

Adapun kegunaan penulisan ini adalah :

1. Diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar dalam mengatasi masalah yang dihadapi.

2. Digunakan sebagai bahan penelitian lebih lanjut atau bahan perbandingan serta tambahan pustaka bagi pihak yang memerlukannya.
3. Untuk memenuhi salah satu persyaratan guna menyelesaikan studi pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar.

1.4 Hipotesis

Berdasarkan permasalahan di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penulisan ini adalah :

"Diduga bahwa terjadi penyimpangan (selisih) realisasi anggaran kas yang disebabkan belum efektifnya fungsi pengendalian biaya khususnya fungsi pengendalian biaya eksploitasi".

1.5 Sistematika Pembahasan

Untuk dapat mengetahui rangkaian masalah secara keseluruhan sehingga memudahkan dalam pembahasan, maka di bawah ini akan dikemukakan sistematika sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan, pada bab ini dibahas tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penulisan, hipotesa dan sistematika pembahasan.

- Bab II Landasan teori, pada bab ini akan diuraikan tentang pengertian keuangan, pengertian anggaran, fungsi dan keterbatasan anggaran, pengertian anggaran kas, faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran kas, anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian keuangan dan pengertian dan pengertian arus kas (cash flow statement).
- Bab III Metodologi penelitian, bab ini meliputi lokasi penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, metode analisis dan pembatasan unit observasi dan unit analisis.
- Bab IV Gambaran umum perusahaan, pada bab ini menguraikan tentang sejarah singkat perusahaan, visi, misi dan strategi, tujuan dan jenis usaha, struktur organisasi dan direktorat keuangan.
- Bab V Pembahasan, pada bab ini dibahas tentang analisis anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian keuangan pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar.
- Bab VI Penutup, bab ini merupakan penutup yang berisi kesimpulan dan saran-saran.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Keuangan

Keuangan (Pembelanjaan), pada dasarnya merupakan salah satu fungsi perusahaan yang cukup penting bagi keberhasilan usahanya.

Dalam memulai usaha maupun untuk memajukan usahanya, setiap perusahaan selalu berhubungan dengan masalah dana, baik yang berupa usaha untuk mendapatkan dana maupun penggunaan dana tersebut. Usaha-usaha yang seperti ini disebut pembelanjaan perusahaan.

Istilah pembelanjaan perusahaan merupakan terjemahan dari kata Business/Corporate Finance. Meskipun kata finance sering juga diterjemahkan menjadi "keuangan" (misalnya ministry of finance diterjemahkan menjadi departemen keuangan).

Meskipun demikian secara umum pembelanjaan ini menyangkut segala proses penggunaan dana. Dimana dalam hal ini, perusahaan dalam mendapatkan dana yang diperlukan hendaknya bukan sekedar memperoleh dana tersebut, tetapi harus mencakup bagaimana dana itu digunakan dalam kegiatan

operasional untuk tujuan perusahaan yang dapat memberikan keuntungan.

Salah satu masalah penting bagi perusahaan yang menyangkut hidup atau matinya perusahaan adalah pembelanjaan. Jadi untuk mengelolanya kita harus berhati-hati, sebab kalau tidak atau kurang hati-hati dapat menimbulkan kerugian yang besar bahkan mungkin kegagalan yang secara otomatis menghambat kelancaran kegiatan operasional perusahaan.

Untuk lebih jelasnya maka di bawah ini dikemukakan beberapa pendapat tentang pembelanjaan perusahaan dari beberapa ahli sebagai berikut :

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Suad Husnan bahwa pembelanjaan perusahaan bisa didefinisikan sebagai "Kegiatan untuk memperoleh dan menggunakan dana dengan tujuan untuk meningkatkan atau memaksimalkan nilai perusahaan".

Selanjutnya Bambang Riyanto (1997 : 4) dalam bukunya Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan mengemukakan bahwa :

"Pembelanjaan meliputi keseluruhan aktifitas yang bersangkutan dengan usaha untuk mendapatkan dana dan menggunakan atau mengalokasikan dana tersebut".

Definisi di atas memberikan suatu pemahaman bahwa pembelanjaan merupakan proses perencanaan, pengawasan dalam pengelolaan dana agar penggunaan serta pemenuhan dana tersebut lebih efektif dan efisien, sehingga tujuan perusahaan dalam pencapaian laba yang besar, perkembangan dan kontinuitas perusahaan dapat tercapai.

Jika ditinjau dari mana dana itu diperoleh, maka pembelanjaan dapat dibedakan atas dua bagian yaitu :

1. Pembelanjaan dari dalam perusahaan (internal financing), yaitu suatu bentuk pembelanjaan yang diambil dari modal yang terbentuk di dalam perusahaan itu sendiri.
2. Pembelanjaan dari luar perusahaan (external financing), yaitu pembelanjaan yang bersumber dari pemilik, seperti pemilik saham. Pembelanjaan dari luar perusahaan dapat dijalankan dengan cara memenuhi kebutuhan modal dari para kreditur.

Jadi, dapatlah dipahami pengertian keuangan dari suatu perusahaan adalah menyangkut hak dan kewajiban yang dinilai dengan uang, dana maupun barang yang dapat dijadikan milik dari suatu perusahaan. Sehubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban yang dimaksud adalah yang berorientasi dengan proses

pendapatan dan pembelanjaan dari suatu usaha dalam kegiatan untuk mencapai tujuan.

2.2 Pengertian Anggaran

Dalam operasional setiap perusahaan senantiasa diperlukan langkah yang sistematis untuk dapat memberdayakan potensi sumber dayanya secara efisien dan efektif. Untuk mencapai kondisi tersebut diperlukan perencanaan yang cermat dari manajemen dalam meneliti langkah operasional yang akan dilakukan. Derajat kompleksitas perencanaan tersebut tentu dipengaruhi oleh skala perusahaan, perusahaan besar relatif memerlukan perencanaan yang lebih formal dan rinci.

Rencana ini mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu dengan lainnya. Oleh karena itu diperlukan koordinasi serta pengawasan agar pelaksanaan dari rencana tersebut tidak menyimpang dari yang telah dicanangkan sebelumnya.

Pengertian anggaran bermacam-macam, tetapi mempunyai ciri yang sama sebagai suatu rencana tindakan (plan of action) yang dinyatakan secara kuantitatif mengenai apa yang ingin

dicapai oleh suatu organisasi perusahaan pada masa mendatang dalam hubungannya dengan pendapatan, arus kas, posisi keuangan dan rencana-rencana lainnya yang relevan dengan hal-hal tersebut, yang akan dilakukan selama jangka waktu tertentu. Untuk lebih jelasnya berikut ini akan diuraikan beberapa definisi tentang anggaran.

Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (1998 : 6) dalam bukunya Anggaran Perusahaan mengemukakan pengertian anggaran sebagai berikut :

"Anggaran merupakan suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan".

Sedangkan pendapat Amin Widjaja (1995 : 1) mengemukakan bahwa :

"Anggaran adalah ungkapan keuangan dari program kerja untuk mencapai sasaran dalam jangka waktu yang telah ditentukan".

Selanjutnya pengertian anggaran menurut pendapat R.A.

Supriyono (2000 : 40) ialah :

"Anggaran adalah suatu rencana terinci yang disusun secara sistematis dan dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun".

Definisi di atas memberikan suatu pemahaman bahwa anggaran merupakan suatu perencanaan terinci yang disusun secara sistematis yang menunjukkan bagaimana sumberdaya akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu yang dalam bentuk kuantitatif.

Kemudian Edi Sukarno (2000 : 144) dalam bukunya yang berjudul "Sistem Pengendalian Manajemen" menyebutkan bahwa :

"Anggaran merupakan rencana yang terorganisasi dan menyeluruh, dinyatakan dalam unit moneter untuk operasi dan sumberdaya suatu perusahaan selama periode tertentu di masa yang akan datang".

Dari beberapa defenisi yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran memiliki empat unsur yaitu :

1. Perencanaan adalah penentuan kegiatan/aktivitas yang akan dilaksanakan di waktu yang akan datang dan mencakup kegiatan operasional perusahaan. Perencanaan ini dilakukan karena waktu yang akan datang penuh ketidakpastian, menyangkut berbagai alternatif, dan menjadi pedoman kerja di masa yang akan datang, serta dapat menjadi dasar dalam melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan rencana tersebut.

2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dapat dikelompokkan menjadi lima kegiatan, yaitu pemasaran, produksi, pembelanjaan, administrasi dan personalia.
3. Dapat dinyatakan dalam unit moneter, yaitu suatu ukuran nilai yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Di Indonesia unit moneter yang digunakan adalah rupiah (Rp).
4. Mencakup jangka waktu tertentu, menunjukkan bahwa anggaran itu dilaksanakan di waktu yang akan datang, memuat taksiran-taksiran tentang apa yang akan dilaksanakan, dan berlaku sampai berakhirnya proses anggaran tersebut.

2.3 Fungsi dan Keterbatasan Anggaran

Manfaat anggaran sangat penting sebagai alat pengendalian kegiatan, dan sekaligus memberikan arah kepada manajemen untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan, maka telah menjadi kebutuhan bagi para manajer untuk memanfaatkannya. Anggaran ini juga mempunyai beberapa fungsi yaitu :

1. Fungsi Perencanaan

Dalam perencanaan diadakan penentuan tujuan, kemudian merumuskan strategi pokok dan program, selanjutnya strategi dan program tersebut harus dituangkan kedalam anggaran periodik agar dapat dinilai dan ditinjau kembali kemajuan yang dicapai apakah telah mengarah kepada tujuan yang diinginkan.

2. Fungsi Koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasi rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan.

3. Fungsi Komunikasi

Jika organisasi diinginkan berfungsi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi melalui dan berbagai unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang timbul.

4. Fungsi Motivasi

Anggaran berfungsi pula sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas. Untuk mencapai memotivasi para pelaksana dapat didorong dengan pembuatan insentif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan dan sebagainya. Anggaran yang penyusunannya mengikutsertakan peran serta para pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka di dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan dan sekaligus untuk mengukur prestasi mereka.

5. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan aktif di dalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang.

6. Fungsi Pendidikan

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer yang dipimpin, dan sekaligus menghubungkan pusat pertanggung jawaban lainnya di dalam organisasi yang bersangkutan. Untuk itu anggaran bermanfaat untuk latihan kepemimpinan bagi para manajer atau calon manajer agar di masa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Disamping keuntungan-keuntungan dari pemakaian anggaran perlu juga diketahui adanya keterbatasan dari anggaran sebagai berikut :

- a. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas produksi, dan lain-lain), maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketetapan estimasi tersebut.
- b. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut berhasil apabila dilaksanakan sungguh-sungguh.
- c. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang digunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya.

- d. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

2.4 Pengertian Anggaran Kas

Sebelum membahas pengertian anggaran kas terlebih dahulu harus diketahui mengenai kas perusahaan. Pengertian kas menurut S. Munawir (2000 : 158) dalam bukunya *Analisa Laporan Keuangan* adalah sebagai berikut :

"Kas merupakan aktiva yang paling likuid atau merupakan salah satu unsur modal yang paling tinggi likuiditasnya, berarti bahwa semakin besar jumlah kas yang dimiliki oleh suatu perusahaan akan semakin tinggi pula tingkat likuiditasnya".

Akan tetapi suatu perusahaan yang mempunyai tingkat likuiditas yang tinggi karena adanya kas dalam jumlah yang besar berarti tingkat perputaran kas tersebut rendah dan mencerminkan adanya *over investment* dalam kas dan berarti pula bahwa perusahaan kurang efektif kecil akan diperoleh tingkat perputaran kas yang tinggi dan keuntungan yang diperoleh akan lebih besar.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kas sangat berperan dalam menentukan kelancaran kegiatan perusahaan, oleh karena itu kas harus direncanakan dan diawasi secara tepat, baik

penerimaannya maupun pengeluarannya. Dalam melakukan perencanaan tersebut diperlukan adanya anggaran kas, dimana anggaran kas digunakan sebagian besar dalam merencanakan dan meramalkan kebutuhan kas di masa yang akan datang.

Penyusunan anggaran kas (cash budget) merupakan suatu cara efektif untuk merencanakan dan mengendalikan arus kas. Memperkirakan kebutuhan uang dan secara efektif menggunakan uang yang berlebih. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh R.A. Supriyono (2000 : 46) dalam bukunya Sistem Pengendalian Manajemen bahwa :

"Anggaran kas adalah anggaran yang menunjukkan elemen-elemen dan jumlah kebutuhan kas dan sumber-sumber kas suatu organisasi atau unit bisnis tahun yang akan datang".

Dari pengertian di atas, bahwa anggaran telah diakui secara umum sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian bagi manajemen yang sangat bermanfaat bagi suatu perusahaan sehingga dapat dikatakan bahwa anggaran merupakan taksiran dan estimasi sumber-sumber (penerimaan) dan penggunaan (pengeluaran) kas pada periode tertentu.

Selanjutnya menurut Abbas Kartadinata (1991 : 214) memberikan pengertian anggaran kas yaitu :

Anggaran yang sangat penting bagi suatu perusahaan yang berfungsi untuk memonitor dan mengamati arus kas masuk dan arus kas keluar”.

Sebagai alat perencanaan dan pengendalian maka penyusunan anggaran kas bagi suatu perusahaan sangat penting artinya untuk menjaga posisi likuiditasnya sehingga dalam mengoperasikan perusahaan dapat mencapai sasaran yang diinginkan yaitu mengoptimalkan laba.

Dengan demikian anggaran kas merupakan suatu tindakan bagi perusahaan untuk menjaga likuiditasnya, sehingga anggaran kas merupakan salah satu alternatif yang membantu pimpinan perusahaan dalam mengambil serta menentukan kebijakan dan sebagai salah satu alternatif yang membantu perusahaan dalam menjalankan aktifitas operasionalnya.

2.5 Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Kas

Keberhasilan suatu anggaran dapat dicapai apabila taksiran (forecast) yang termuat di dalamnya akurat, sehingga tidak jauh berbeda (menyimpang) dengan realisasinya nanti. Untuk dapat melakukan penaksiran secara lebih akurat, diperlukan berbagai fakta, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan di dalam penyusunan suatu anggaran.

Adapun faktor-faktor tersebut secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu :

1. Faktor-faktor intern, yaitu informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa :
 - a. Penjualan tahun-tahun yang lalu.
 - b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.
 - c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
 - d. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (kuantitatif) maupun keterampilan dan keahliannya.
 - e. Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
 - f. Kebijakan-kebijaksanaan perusahaan berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik di bidang pembelanjaan, di bidang administrasi maupun di bidang personalia.

Faktor-faktor intern yang telah dikemukakan di atas sering pula disebut sebagai faktor yang controlable, yaitu faktor-faktor yang dalam batas-batas tertentu masih dapat disesuaikan

dengan keinginan atau kebutuhan untuk periode anggaran yang akan datang.

2. Faktor-faktor ekstern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang di luar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:
 - a. Keadaan persaingan
 - b. Tingkat pertumbuhan penduduk
 - c. Tingkat penghasilan masyarakat
 - d. Tingkat pendidikan masyarakat
 - e. Tingkat penyebaran penduduk
 - f. Agama, adat istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat
 - g. Berbagai kebijaksanaan pemerintah baik di bidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan.
 - h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya.

Faktor ekstern yang telah dikemukakan di atas sering disebut sebagai faktor yang uncontrolable, yaitu faktor-faktor yang tidak dapat diatur dan tidak dapat disesuaikan dengan keinginan perusahaan, yang akibatnya perusahaanlah yang

harus menyesuaikan kebijakan-kebijakannya dengan faktor-faktor tersebut.

2.6 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Keuangan

Kelangsungan hidup suatu perusahaan dan pertumbuhan keuntungan hanya dapat diperoleh bila perusahaan secara efektif dan efisien. Untuk itu dibutuhkan adanya suatu perencanaan yang baik dan tepat. Menurut Terry/Rue George R. Terry dan Leslie W, Rue (2001 : 43) pengertian perencanaan adalah sebagai berikut :

“Perencanaan adalah proses memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikerjakan selama suatu jangka waktu yang akan datang dan apa yang dilakukan agar tujuan-tujuan itu dapat tercapai”.

Jadi perencanaan meliputi kegiatan menentukan apa yang harus dikerjakan untuk mencapai tujuan perusahaan yang meliputi bilamana dan bagaimana pekerjaan akan dilakukan serta komponen-komponen kerja apa saja yang diperlukan. Salah satu alasan yang mendorong perusahaan menyusun rencana adalah waktu yang akan penuh dengan berbagai alternatif pilihan, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal untuk memilih alternatif terbaik.

Secara sederhana pengendalian didefinisikan sebagai suatu proses yang menjamin bahwa tindakan yang dilakukan telah sesuai dengan rencana. Pada dasarnya pengendalian merupakan suatu proses yang mengarahkan kegiatan-kegiatan perusahaan pada tujuan yang telah ditetapkan untuk menjamin bahwa sumberdaya ekonomis perusahaan telah digunakan secara efektif dan efisien.

Walaupun pengertian pengendalian yang dikemukakan oleh para ahli mempunyai perbedaan antara satu dengan yang lainnya. Namun pada prinsipnya pengertian pengendalian adalah sama, antara lain yang dikemukakan oleh Abbas Kartadinata (1984 : 18) dalam bukunya Akuntansi dan Analisa Biaya pengendalian (pengawasan) adalah usaha untuk membandingkan hasil-hasil yang dicapai dengan rencana yang telah ditentukan.

Dalam mengadakan pengendalian harus diadakan perbandingan antara hasil sesungguhnya yang dicapai dengan proyeksi yang ditetapkan dalam perencanaan, untuk menilai prestasi masa lalu dan meletakkan tanggung jawab adanya penyimpangan yang terjadi dan proses untuk tercapainya rencana yang telah ditetapkan.

Adapun langkah-langkah dalam melaksanakan fungsi pengendalian adalah sebagai berikut :

1. Melaporkan hasil yang sesungguhnya dicapai (melalui performance). Performance report menerangkan apakah kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan itu telah sesuai dengan rencana-rencana atau apa yang ditargetkan dalam anggaran.
2. Mengadakan analisa dan interpretasi dari hasil yang diperoleh. Cara-cara yang digunakan untuk mengadakan analisa dan interpretasi dari hasil yang dicapai dan penyimpangan atas hal yang tidak sesuai dengan rencana adalah :
 - a. Mengadakan pertemuan-pertemuan (meeting) dengan para supervisor dan lain-lainnya yang ada hubungannya dengan operasi perusahaan.
 - b. Mengadakan analisa situasi kerja termasuk flow of work, koordinasi dan kegiatan-kegiatan efektivitas dari pengawasan.
 - c. Mengadakan observasi (pengawasan lapangan)
 - d. Mengadakan pemeriksaan keuangan yang dilakukan oleh staff internal audit
 - e. Mengadakan special report

- f. Mengadakan *variable analysis* atau analisa terhadap penyimpangan-penyimpangan atas anggaran.
3. Mengambil tindakan koreksi yang diperlukan setelah melakukan analisa atas penyimpangan dari kegiatan-kegiatan yang dijalankan, maka para pimpinan dapat melakukan tindakan-tindakan koreksi selanjutnya. Tindakan koreksi tersebut perlu secepatnya dilakukan untuk dapat mencegah kekurangan yang berlarut-larut dan memperbaikinya dalam periode anggaran yang sama. Dalam melakukan tindakan koreksi itu perlu memperhatikan tiga aspek, yaitu :
 - a. Kesadaran dari para pelaksana akan pentingnya anggaran.
 - b. Meningkatkan prestasi (kemampuan) para pelaksana.
 - c. Mengadakan revisi atas anggaran.

Anggaran kas jika ditinjau dari sudut operasi perusahaan merupakan salah satu unsur pengendalian intern kas yang menunjukkan cara pengelolaan dan penggunaan kas yang efektif dalam membiayai kegiatan operasi perusahaan yang dapat memberikan keuntungan. Jika dipandang dari sudut administrasi perusahaan, penyusunan anggaran belumlah cukup untuk mengendalikan pemakaian kas, mengingat adanya karakter (sifat)

dari setiap perusahaan yang berbeda-beda dan sulit dipahami sehingga perlu untuk membuat prosedur pengendalian intern pengelolaan kas terhadap penerimaan dan pengeluaran kas.

Pengendalian intern adalah suatu sistem yang berusaha untuk menekan timbulnya kesalahan-kesalahan dan penyelewengan dalam menjalankan operasi perusahaan, serta untuk mengetahui dengan cepat kemungkinan adanya kejadian-kejadian yang tidak memberikan keuntungan. Oleh karena itu manajemen dituntut untuk menciptakan suatu sistem pengendalian intern yang baik, sehingga dapat mengendalikan kegiatan operasional perusahaan.

2.7 Pengertian Arus Kas (Cash Flow Statement)

Salah satu tanggungjawab utama manajemen adalah membuat perencanaan, pengendalian, dan menjaga sumberdaya yang terdapat dalam perusahaan. Adapun arus sumberdaya yang terdapat dalam setiap usaha yaitu arus kas masuk (pemasukan uang) dan arus kas keluar (pengeluaran uang).

Laporan arus kas mencerminkan penerimaan kas perusahaan yang diklasifikasikan menurut sumber-sumber utama dan pembayaran kasnya yang diklasifikasikan menurut penggunaan

utama selama suatu periode. Adapun arus kas (cash flow) diklasifikasikan menurut sifat dasar aktivitas perusahaan yang bersangkutan yang terdiri dari :

1. Aktivitas Operasi

Aktivitas operasi menunjukkan pengaruh kas (cash effects) dari transaksi-transaksi pendapatan dan beban. Aktivitas operasi dari laporan arus kas (cash flow statement) menyajikan informasi tambahan tentang kegiatan-kegiatan operasional perusahaan yang menunjukkan adanya penerimaan dan pengeluaran kas. Dalam laporan arus kas, aktivitas operasi meliputi seluruh transaksi pendapatan dan beban berdasarkan cash effects.

2. Aktivitas Investasi

Aktivitas investasi merupakan pemanfaatan arus kas untuk pembelian aktiva tetap.


3. Aktivitas Finansial

Aktivitas finansial menunjukkan pemanfaatan arus kas perusahaan berasal dari pemilik dan kreditur yang meminjamkan uangnya kepada perusahaan.

Arus kas serupa dengan anggaran kas, dimana kedua tersebut mencerminkan penerimaan dan pengeluaran kas. Bagaimanapun kedua laporan tersebut memiliki beberapa

perbedaan yang mendasar dilihat dari segi tujuannya. Dimana laporan arus kas (cash flow) dimaksudkan untuk memberikan ikhtisar arus kas masuk dan arus kas keluar untuk suatu periode. Sedangkan anggaran kas yang menunjukkan hasil yang diharapkan dari transaksi kas pada masa yang akan datang. Adapun tujuan utama anggaran kas adalah :

- a. Memberikan taksiran pososo kas pada akhir periode sebagai hasil dari operasi yang dijalankan.
- b. Mengetahui kelebihan/kekurangan kas pada waktunya.
- c. Menentukan kebutuhan pembiayaan, dan / atau kelebihan kas menganggur untuk investasi.
- d. Menyelaraskan kas dengan (a) total modal kerja, (b) pendapatan penjualan, (c) biaya investasi, (d) utang.
- e. Menetapkan dasar yang sehat untuk pemantauan posisi kas secara terus menerus.



BAB III

METODOLOGI

3.1 Lokasi Penelitian

Dalam rangka penulisan skripsi, penulis mengadakan penelitian pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV yang berlokasi di Jl. Sukarno No. 1 Makassar.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam upaya melengkapi data dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan (Field Research)

Penelitian secara langsung mengadakan pengamatan pada perusahaan dengan melakukan wawancara, baik dengan pimpinan maupun dengan karyawan tentang kegiatan perusahaan tersebut.

2. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Menggunakan literatur-literatur yang ada, baik itu dari buku-buku maupun laporan dari referensi yang ada di perpustakaan yang dianggap mempunyai referensi dengan penulisan ini.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Jenis Data

- a. Data Kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka, berupa anggaran kas dan realisasinya.
- b. Data Kualitatif, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk informasi baik secara lisan maupun tulisan, berupa penjelasan dari pimpinan dan staff mengenai operasi perusahaan.

2. Sumber Data

a. Data Primer

Data yang diperoleh dari perusahaan secara langsung melalui pengamatan dan wawancara dengan pimpinan dan karyawan perusahaan.

b. Data Sekunder

Data berupa laporan keuangan dari perusahaan tersebut kemudian diolah dengan menggunakan peralatan kuantitatif yang berupa analisis anggaran kas dan realisasinya.

3.4 Metode Analisis

Analisis penyimpangan (Variance Analysis), yang merupakan suatu metode perbandingan yang digunakan untuk mengetahui selisih antara anggaran dengan realisasi yang dicapai oleh perusahaan dalam kegiatan operasionalnya serta penyebab terjadi penyimpangan atau perbedaan.

Perubahan (Rupiah) = Realisasi – Anggaran

$$\text{Persentase Perubahan (\%)} = \frac{\text{Realisasi} - \text{Anggaran}}{\text{Anggaran}} \times 100\%$$

3.5 Pembatasan Unit Observasi dan Unit Analisis

Penelitian yang dilakukan penulis yang menyangkut tentang pengelolaan anggaran kas tahun 1999 sampai dengan tahun 2001 serta laporan lainnya yang berhubungan dengan penulisan ini pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar.

Adapun tentang unit analisis dibatasi dengan cara memasukkan angka-angka atau data sekunder dari laporan anggaran kas ke dalam rumus yang telah ditetapkan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT (Persero) Pelabuhan Indonesia IV adalah suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa transportasi laut yang berkantor pusat di Makassar dengan membawahi 17 kantor cabang di wilayah Indonesia Bagian Timur, yaitu meliputi wilayah Sulawesi, Kalimantan Timur, Maluku dan Irian Jaya.

Asal mula berdirinya perusahaan ini adalah sejak abad XVI, dimana pada waktu itu telah dikenal dalam perdagangan internasional dengan nama Pelabuhan Makassar. Pelabuhan Makassar terkenal karena selain kedudukannya sangat strategis, juga merupakan pelabuhan alam yang ideal untuk tempat tambat dan berlabuh bagi segala jenis kapal.

Pada tahun 1917, Pemerintah Belanda mulai membangun pelabuhan Makassar dengan segala fasilitas yang bertujuan untuk melayani kebutuhan kapal-kapalnya guna memuat barang, bahan bakar, air minum serta bahan makanan bagi awak kapal selama dalam perjalanan. Pada saat itu, Pelabuhan Makassar menjadi pelabuhan terbesar kedua di Indonesia setelah Batavia (Jakarta).

Setelah Indonesia merdeka, pelabuhan yang dikuasai oleh Pemerintah Belanda pada masa penjajahan, selanjutnya diserahkan kepada Pemerintah Indonesia di bawah Departemen Perhubungan dengan nama Jawatan Pelabuhan. Hingga pada tahun 1957, dilakukan penataan kembali status organisasi pengelolaan pelabuhan menjadi bentuk badan hukum Perusahaan Negara (PN).

Pada tanggal 28 Mei 1969, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 Tahun 1969 yang isinya melikuidasi perusahaan Negara Pelabuhan menjadi Badan Pengusahaan Pelabuhan (BPP). BPP dipimpin oleh Administrator Pelabuhan (Adpel) sebagai penanggung jawab tunggal di pelabuhan dengan mengacu kepada prinsip-prinsip pelayanan umum kepada masyarakat.

BPP (Badan Pengusahaan Pelabuhan) berakhir dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah No. 17 tanggal 30 April yang mengubah BPP menjadi Perusahaan Umum Pelabuhan IV dengan wilayah kerja meliputi Sulawesi, Maluku dan Irian Jaya. Kemudian dengan peraturan Pemerintah No. 7 tanggal 5 Februari 1985, ditetapkan cabang-cabang Perusahaan Umum Pelabuhan IV dengan tambahan wilayah Kalimantan Timur dan beberapa pelabuhan khusus yang ada di beberapa pelabuhan. Adapun organisasi dan

tata kerja cabang Perusahaan Umum Pelabuhan IV berdasarkan klasifikasi kelas pelabuhan yang di atur dalam Surat Keputusan Menteri Perhubungan No. KM. 201/01.001/PHB/83 tanggal 24 Oktober 1983.

Perusahaan Umum Pelabuhan di Indonesia terbagi empat, dimana masing-masing memiliki hak otonomi penuh dalam mengelola pelabuhan-pelabuhan yang menjadi tanggung jawabnya sejak saat itu, perusahaan mulai dikelola secara komersial dengan tujuan perolahan laba yang optimal tanpa mengesampingkan tujuan non komersialm yaitu pelayanan kepada masyarakat.

Keempat Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan tersebut adalah Perusahaan Umum Pelabuhan I yang berkantor pusat di Medan, Perusahaan Umum Pelabuhan II yang berkantor pusat di Jakarta, Perusahaan Umum Pelabuhan III yang berkantor pusat di Surabaya dan Perusahaan Umum Pelabuhan IV yang berkantor pusat di Makassar (waktu itu masih bernama Ujung Pandang).

Terakhir dengan Peraturan Pemerintah No. 56, 57, 58 dan 59 akhirnya menetapkan bahwa pengelolaan pelabuhan-pelabuhan di Indonesia dialihkan ke Badan Usaha berbentuk persero. Perseroan ini sendiri didirikan pada tanggal 1 Desember 1992 berdasarkan

Akta Notaris No. 7 yang dibuat di hadapan Imas Fatimah, SH. Notaris di Jakarta yang kemudian diperbaiki dengan akta No. 29 tanggal 11 Oktober 1993 yang dibuat di hadapan Achmad Bajumi, SH, Notaris pengganti dari Imas Fatimah, SH di Jakarta. Kedua akta tersebut telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan keputusan No. C2-13446.HT.01.01 th 1993 tanggal 10 Desember 1993.

Akta-akta dan keputusan menteri tersebut telah didaftarkan di kepaniteraan Pengadilan Negeri kelas I di Ujung Pandang pada tanggal 15 Pebrruari 1994 masing-masing di bawah nomor 27/1994/PT, 28/1994/PT dan 29/1994/PT serta telah diumumkan dalam tambahan Berita Acara Negara Republik Indonesia tanggal 1 Juli 1994 No. 52.

4.2 Visi PT. Pelindo IV

PT (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar sebagai Badan Usaha Milik Negara infrastruktur yang menyediakan jasa untuk kepentingan masyarakat luas. Dengan berkembangnya dunia usaha dalam situasi perekonomian global saat ini diperlukan adanya suatu visi maupun misi dan strategi sehingga pemilik, direksi, karyawan dan pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan mempunyai

suatu pegangan untuk melangkah guna mencapai tujuan perusahaan.

Adapun visi PT (Persero) Pelabuhan Indonesia IV adalah sebagai berikut :

- a. Bagian dari system transportasi global.
- b. Ikut mendorong perdagangan internasional
- c. Sebagai pusat distribusi perdagangan dan informasi

4.3 Misi PT. Pelindo IV

- a. Memberikan pelayanan terbaik bagi mitra usaha dan masyarakat.
- b. Berperan aktif dalam menggalakkan ekspor non migas.
- c. Berperan sebagai pintu gerbang perekonomian daerah dan nasional.
- d. Menciptakan keseimbangan baik sebagai agen pembangunan maupun unit bisnis yang mandiri.
- e. Menciptakan citra sebagai perusahaan yang handal.

Lingkungan Strategi PT. Pelindo IV

- a. Strategi Dasar :
 - 1) Bisnis inti : pelayanan dan keuntungan
 - 2) Diversifikasi : konsentrik, konglomerasi dan aliansi

- b. Budaya perusahaan yaitu efisien, ramah, cepat layan dan pelanggan puas
- c. Strategi pengembangan :
 - 1) Wilayah ; Selat Makassar dan Kapet Biak
 - 2) Infrastruktur : pelabuhan modern (dermaga kuat, perairan dalam lahan luas)

4.4 Strategi, Tujuan dan Jenis Usaha PT. Pelindo IV

a. Strategi Perusahaan :

Usaha

1. Meningkatkan mutu pelayanan
2. Meningkatkan kinerja operasional
3. Tarif kompetitif
4. Peka terhadap peluang bisnis
5. Kerjasama
6. Optimalisasi fasilitas usaha

Teknik

1. Fasilitas siap layan
2. Teknologi canggih

3. Investasi yang menguntungkan
4. Perawatan yang terencana
5. Peduli lingkungan

Keuangan

1. Rentabilitas tinggi
2. Perusahaan sehat
3. Arus kas terkendali
4. Disiplin anggaran
5. Performasi meningkat

Organisasi dan Sumber Daya Manusia

1. Manajemen modern
2. Sumber daya manusia profesional dan beriman
3. Biaya kerja tinggi

Perencanaan, Informasi dan Pengembangan

1. Perencanaan dan pengembangan
2. Informasi yang handal
3. Sistem yang handal
4. Teknologi informasi yang canggih

Pengawasan

1. Sistem pengawasan yang handal
2. Mendorong terciptanya sistem pengendalian manajemen yang handal

b. Tujuan dan Jenis Usaha

Tujuan dan jenis usaha sebagaimana ditetapkan dalam anggaran dasar adalah untuk melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan serta untuk memupuk keuntungan bagi perseroan dengan menyelenggarakan usaha-usaha jasa kepelabuhan dan usaha-usaha lainnya yang berhubungan dengan usaha utama.

Untuk mencapai tujuan tersebut, perseroan menyelenggarakan usaha-usaha sebagai berikut :

- a. Kolam-kolam pelabuhan dan perairan untuk lalu lintas dan tempat berelabuhnya kapal.
- b. Jasa-jasa yang berhubungan dengan pemanduan dan penundaan kapal.
- c. Dermaga dan fasilitas lain untuk bertambat, bongkar muat barang, termasuk hewan dan fasilitas naik turun penumpang.

- d. Gudang-gudang dan tempat penimbunan barang-barang angkutan bandar, alat bongkar muat, serta peralatan pelabuhan.
- e. Tanah untuk berbagai bangunan dan lapangan industri, gudang-gudang atau bangunan yang berhubungan dengan kepentingan kelancaran angkutan.
- f. Penyediaan listrik, air minum instalasi limbah pembuangan.
- g. Jasa terminal kegiatan konsolidasi dan distribusi barang termasuk hewan.
- h. Jasa konsultasi, pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan kepelabuhan.
- i. Usaha-usaha lainnya yang dapat menunjang tercapainya tujuan perseroan.

Dengan ketersediaan fasilitas kepelabuhan adalah menjadi salah satu faktor dominan guna menunjang tercapainya tujuan perseroan. Usaha jasa kepelabuhan dan usaha-usaha lain yang mempunyai hubungan dengan usaha tersebut, PT (Persero) Pelabuhan Indonesia IV melibatkan pihak baik yang berkepentingan secara langsung maupun tidak. Demikian pula statusnya sebagai perusahaan jasa yang sebesar-



besarnya bagi kepentingan masyarakat, tanpa mengurangi makna yang mengharuskannya untuk memperoleh laba demi kelangsungan hidup perusahaan.

4.5 Struktur Organisasi

Struktur organisasi dalam suatu perusahaan sangat penting dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Jadi struktur organisasi bukan sekedar susunan atau komposisi dari suatu jabatan dalam perusahaan tetapi harus jelas arah dan tujuan serta penempatan pada suatu jabatan dalam suatu organisasi harus sesuai dengan kemampuannya.

Pada setiap perusahaan pembagian tugas serta tanggung jawab yang disebut struktur organisasi tidak semua sama antara suatu perusahaan dengan perusahaan lain, karena hal ini tergantung kepada kebutuhan dan jenis perusahaan yang bersangkutan. Demikian pula halnya dengan struktur organisasi PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar yang sesuai dengan visi, misi, tujuan dan kondisi manajemen perseroan saat ini, dan dapat menunjang efektifitas dan mutu pelayanan jasa kepelabuhan yang terlihat dalam pembagian tugas dan wewenang tiap-tiap direktorat seperti direktorat usaha, direktorat teknik, direktorat

keuangan, direktorat personalia dan administrasi umum, biro perencanaan, informasi dan pengembangan dan satuan pengawasan intern.

Untuk lebih jelasnya spesifikasi tanggung jawab tiap-tiap direktorat PT (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar dapat dilihat dari struktur organisasi yang nampak pada skema berikut.

4.6 Direktorat Keuangan

Direktorat keuangan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar mempunyai tugas pokok membina, menyelenggarakan, mengendalikan keuangan perseroan, pembendaharaan, pembinaan pengusaha ekonomi lemah dan koperasi sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan.

Direktorat Keuangan terdiri dari :

1. Sub Direktorat Akuntansi Manajemen

Tugas pokok adalah :

- a. Menyiapkan pembinaan dan pelaksanaan penyusunan rencana dan mengendalikan pelaksanaan anggaran perseroan.
- b. Menyiapkan pembinaan dan melaksanakan akuntansi biaya, penyusunan analisis dan laporan biaya perseroan.

Sub direktorat Akuntansi Manajemen terdiri dari dua seksi :

a. Seksi Anggaran

Mempunyai tugas pokok menyiapkan pembinaan dan menyusun rencana anggaran pendapatan, anggaran biaya, anggaran pembelian, anggaran investasi, anggaran kas serta menyiapkan pengendalian pelaksanaan anggaran dan menyusun laporan realisasi anggaran.

b. **Seksi Akuntansi Biaya**

Mempunyai tugas pokok menyiapkan pembinaan dan melaksanakan akuntansi biaya dan laporan lainnya yang diperlukan.

2. Sub Direktorat Akuntansi Keuangan

Tugas pokoknya adalah :

- a. Menyiapkan pembinaan dan pelaksanaan akuntansi umum dan penyusunan neraca dan perhitungan laba rugi serta penghapusan kekayaan perseroan.
- b. Menyiapkan pembinaan dan pelaksanaan perpajakan dan verifikasi laporan keuangan cabang dan kantor pusat.

Sub Direktorat Akuntansi Keuangan terdiri dari dua seksi :

a. **Seksi Akuntansi Umum**

Mempunyai tugas pokok menyiapkan dan melakukan akuntansi perseroan, menyusun neraca dan menghitung laba rugi, melakukan kegiatan dokumentasi keuangan serta menyiapkan administrasi usulan penghapusan kekayaan perseroan.

b. **Seksi Perpajakan dan Verifikasi**

Mempunyai tugas pokok menyiapkan pembinaan dan memeriksa kebenaran laporan keuangan, melakukan

administrasi perpajakan, meneliti kebenaran bukti pengeluaran kas bank dan barang persediaan.

3. Sub Direktorat Pembendaharaan

Tugas pokoknya adalah :

- a. Menyiapkan pembinaan dan pelaksanaan tata usaha keuangan.
- b. Pengendalian kegiatan dan pelaksanaan tata usaha hutang piutang, asuransi dan dana cadangan perseroan.
- c. Menyiapkan dan melaksanakan pembinaan terhadap pengusaha ekonomi lemah dan koperasi.

Sub direktorat pembendaharaan terdiri dari tiga seksi :

a. Seksi tata usaha keuangan

Mempunyai tugas pokok melaksanakan tata usaha pembendaharaan kantor pusat serta menyiapkan pembinaan dan pengendalian lalu lintas keuangan kantor pusat dan unit kantor cabang.

b. Seksi pembinaan usaha kecil dan koperasi (PUKK)

Mempunyai tugas pokok menyiapkan, menyalurkan bantuan dan membina kemampuan pengusaha ekonomi lemah dan koperasi.

c. Seksi hutang piutang

Mempunyai tugas pokok melaksanakan tata usaha dan menyiapkan pengendalian hutang piutang dana cadangan perseroan.

BAB V

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Sasaran Kerja Anggaran Perusahaan

Agar penyusunan RKAP dapat memberikan arah yang jelas dan berkesinambungan dalam penyelenggaraan perusahaan, khususnya PT (Persero) Pelindo IV Makassar, maka perlu ditetapkan sasaran RKAP yang akan disusun, dimana merupakan bagian integral dari tujuan perusahaan, sehingga terdapat keterkaitan dengan pencapaian sasaran tahun sebelumnya dan tahun yang akan datang.

Dari sasaran yang ditetapkan dalam penyusunan anggaran ini tidak jauh berbeda dengan sasaran dari tahun ke tahun. Di mana perbedaan yang mungkin ada hanya terletak pada skala prioritas sasaran yang akan dicapai untuk tahun yang akan datang.

Sasaran Rencana Kerja Anggaran Perusahaan dirumuskan sebagai berikut :

1. Bidang Usaha
 - a. Peningkatan pendapatan
 - b. Peningkatan pendapatan dan laba
 - c. Mempertahankan eksistensi

Sehubungan dengan itu maka PT (Persero) Pelabuhan Indonesia IV menyusun anggaran kasnya yang meliputi satu tahun.

Adapun komponen-komponen anggaran kas perusahaan dapat disebutkan sebagai berikut :

1. Penerimaan kas, terdiri dari :
 - a. Penerimaan eksploitasi
 - b. Penerimaan non eksploitasi
2. Pengeluaran kas, terdiri dari :
 - a. Pengeluaran eksploitasi
 - b. Bunga pinjaman
 - c. Pengeluaran untuk investasi
 - d. Pengeluaran non eksploitasi

5.3 Realisasi Anggaran Kas

Untuk mengetahui sejauh mana realisasi anggaran kas yang telah dicapai, baik segi penerimaan maupun pengeluaran dibandingkan dengan anggaran kas yang direncanakan perusahaan berikut penulis akan mengemukakan pelaksanaan atau pengelolaan anggaran kas periode tahun anggaran 1999, 2000 dan tahun anggaran 2001 dalam bentuk tabel pada halaman berikut :



2. Bidang Teknik

- a. Kesiapan bangunan dan peralatan pelabuhan dalam menunjang kegiatan operasional pelayanan pelabuhan.
- b. Mempertahankan tingkat keselamatan dan keamanan atas segala kegiatan pelayanan kepelabuhanan.
- c. Peningkatan kondisi fasilitas bangunan dan peralatan pelabuhan.
- d. Melaksanakan investasi yang optimum.
- e. Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM dalam upaya pemenuhan kebutuhan dalam bidang teknik.
- f. Melakukan kegiatan atas fasilitas bangunan dan peralatan pelabuhan yang layak lingkungan.

3. Bidang Keuangan

- a. Terjaminnya likuiditas perusahaan
- b. Pertumbuhan laba usaha
- c. Operation ratio di bawah 55%
- d. Efektifitas penggunaan uang muka.
- e. Memperkecil piutang usaha

5.2 Komponen-Komponen Anggaran Kas Perusahaan

Tiap-tiap unit tanggung jawab diwajibkan menyusun anggaran sesuai dengan rencana kegiatan dan kebutuhannya.

TABEL 1
PT. (Persero) PELABUHAN INDONESIA IV MAKASSAR
LAPORAN ANGGARAN DAN REALISASI KAS TAHUN 1999

53

NO	URAIAN	ANGGARAN	REALISASI	PERUBAHAN	
				RUPIAH	PROSENTASI
1	Penerimaan Eksploitasi				
	a. Pendapatan tunai	16.624.523	20.597.577	3.973.054	23.90%
	b. Uper pendapatan	34.803.973	32.617.284	(2.186.689)	-6.28%
	c. Piutang usaha tahun berjalan	63.699.915	64.678.568	978.653	1.54%
	Jumlah (1)	115.128.411	117.893.429	2.765.018	2.40%
2	Penerimaan Non Eksploitasi				
	a. Piutang usaha tahun lalu	6.750.374	6.310.048	(440.326)	-6.52%
	b. Piutang pegawai	188.270	138.050	(50.220)	-26.67%
	c. Piutang lain-lain	208.486	125.067	(83.419)	-40.01%
	d. Uang titipan	1.183.793	900.688	(283.105)	-23.92%
	d. Uang muka	1.988.073	1.427.988	(560.085)	-28.17%
	e. Pajak lainnya	3.312.769	2.454.178	(858.591)	-25.92%
	f. Persediaan	5.575	125	(5.450)	-97.76%
	g. Pajak masukan	840.496	656.260	(184.236)	-21.92%
	i. Penerimaan lainnya	18.700.788	16.460.250	(2.240.538)	-11.98%
	Jumlah (2)	33.178.624	28.472.654	(4.705.970)	-14.18%
3	Jumlah Penerimaan (1+ 2)	148.307.035	146.366.083	(1.940.952)	-1.31%
4	Pengeluaran Eksploitasi				
	a. Biaya pegawai	21.061.250	20.996.247	65.003	0.31%
	b. Biaya bahan	9.698.429	10.531.829	(833.400)	-8.59%
	c. Biaya pemeliharaan	9.376.415	10.020.244	(643.829)	-6.87%
	d. Biaya asuransi	422.989	412.224	10.765	2.54%
	e. Biaya sewa	2.329.640	2.957.325	(627.685)	-26.94%
	f. Biaya adm kantor	1.942.980	2.029.973	(86.993)	-4.48%
	g. Biaya umum	18.183.262	18.580.242	(396.980)	-2.18%
	h. Biaya operasional UKK	118.750	83.926	34.824	29.33%
	Jumlah (4)	63.133.715	65.612.010	(2.478.295)	-3.93%
5	Bunga Pinjaman	32.839.827	23.528.319	9.311.508	28.35%
6	Pengeluaran Untuk Investasi	8.500.439	10.575.025	(2.074.586)	-24.41%
7	Pengeluaran Non Eksploitasi				
	a. Hutang investasi	0	0	0	
	b. Hutang usaha	1.132.104	1.085.100	47.004	4.15%
	c. Piutang pegawai	151.728	146.221	5.507	3.63%
	d. Piutang lain-lain	111.281	100.400	10.881	9.78%
	e. Uang panjar	357.303	221.969	135.334	37.88%
	f. Uang titipan	962.224	928.504	33.720	3.50%
	g. Uang muka	1.442.384	1.297.884	144.500	10.02%
	h. Utang dana pensiun/DP4	4.765.740	4.765.740	0	0.00%
	i. Angsuran PPh Badan	14.736.402	16.385.522	(1.649.120)	-11.19%
	j. Dividen	18.702.744	18.702.744	0	0.00%
	k. Gratifikasi dan tantiem	11.721.945	11.721.945	0	0.00%
	l. Pajak masukan	253.225	251.508	1.717	0.68%
	m. Pajak lainnya	5.066.711	4.978.339	88.372	1.74%
	n. Dana pembinaan UKK	1.402.000	1.402.000	0	0.00%
	o. Utang jk panjang yang jatuh tempo	3.068.115	3.573.134	(505.019)	-16.46%
	p. Persediaan	85.007	45.450	39.557	46.53%
	q. Utang reduksi pendapatan	130.437	134.250	(3.813)	-2.92%
	r. Biaya masih harus dibayar	4.206.146	2.146.532	2.059.614	48.97%
	s. Pengeluaran lain-lain	16.925.387	15.075.019	1.850.368	10.93%
	Jumlah (7)	85.220.883	82.962.261	2.258.622	2.65%
8	Jumlah Pengeluaran (4 + 5 + 6 + 7)	189.694.864	182.677.615	7.017.249	-3.70%
9	Penamb / Peng Kas Eksploitasi (1 - 4)	51.994.696	52.281.419	286.723	0.55%
10	Penambahan/Pengurangan Kas (3 - 8)	(41.387.829)	(36.311.532)	5.076.297	-12.27%
11	SALDO AWAL KAS	83.764.673	83.764.673	0	0.00%
12	SALDO AKHIR KAS (10 + 11)	42.376.844	47.453.141	5.076.297	11.98%

Sumber : PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar (Data Diolah)

TABEL 2
PT. (Persero) PELABUHAN INDONESIA IV MAKASSAR
LAPORAN ANGGARAN DAN REALISASI KAS TAHUN 2000

54

NO	URAIAN	ANGGARAN	REALISASI	Rp 000	
				PERUBAHAN RUPIAH	PROSENTASI
1	Penerimaan Eksploitasi				
	a. Pendapatan tunai	18.268.746	31.229.297	12.960.551	70,94%
	b. Uper pendapatan	40.586.233	19.897.959	(20.688.274)	-50,97%
	c. Piutang usaha tahun berjalan	80.905.157	99.670.089	18.764.932	23,19%
	Jumlah (1)	139.760.136	150.797.345	11.037.209	7,90%
2	Penerimaan Non Eksploitasi				
	a. Piutang usaha tahun lalu	7.246.290	13.451.333	6.205.043	85,63%
	b. Piutang pegawai	175.000	169.650	(5.350)	-3,06%
	c. Piutang lain-lain	190.717	182.220	(8.497)	-4,46%
	d. Uang titipan	1.050.550	1.155.650	105.100	10,00%
	d. Uang muka	1.150.000	1.462.650	312.650	27,19%
	e. Pajak lainnya	2.149.914	2.560.700	410.786	19,11%
	f. Persediaan	0	0	0	
	g. Pajak masukan	575.000	680.275	105.275	18,31%
	i. Penerimaan lainnya	16.256.615	31.237.273	14.980.658	92,15%
	Jumlah (2)	28.794.086	50.899.751	22.105.665	76,77%
3	Jumlah Penerimaan (1 + 2)	168.554.222	201.697.096	33.142.874	19,66%
4	Pengeluaran Eksploitasi				
	a. Biaya pegawai	25.858.581	24.582.888	1.275.693	4,93%
	b. Biaya bahan	10.442.361	10.439.343	3.018	0,03%
	c. Biaya pemeliharaan	9.026.859	9.707.130	(680.271)	-7,54%
	d. Biaya asuransi	616.378	479.567	136.811	22,20%
	e. Biaya sewa	3.518.905	2.880.467	638.438	18,14%
	f. Biaya adm kantor	2.567.392	2.750.802	(183.410)	-7,14%
	g. Biaya umum	22.591.096	41.218.607	(18.627.511)	-82,46%
	h. Biaya operasional UKK	168.375	114.089	54.286	32,24%
	Jumlah (4)	74.789.947	92.172.893	(17.382.946)	-23,24%
5	Bunga Pinjaman	14.762.328	25.063.546	(10.301.218)	-69,78%
6	Pengeluaran Untuk Investasi	15.225.748	3.259.925	11.965.823	78,59%
7	Pengeluaran Non Eksploitasi			0	
	a. Hutang investasi	0	0	0	
	b. Hutang usaha	1.283.000	1.085.200	197.800	15,42%
	c. Piutang pegawai	246.000	172.541	73.459	29,86%
	d. Piutang lain-lain	143.850	151.475	(7.625)	-5,30%
	e. Uang panjar	250.500	238.725	11.775	4,70%
	f. Uang titipan	1.185.000	1.142.100	42.900	3,62%
	g. Uang muka	1.500.000	1.539.000	(39.000)	-2,60%
	h. Utang dana pensiun/DP4	4.765.000	4.765.000	0	0,00%
	i. Angsuran PPh Badan	5.368.700	4.016.178	1.352.522	25,19%
	j. Dividen	13.750.315	13.014.640	735.675	5,35%
	k. Gratifikasi dan tantiem	8.614.572	11.716.429	(3.101.857)	-36,01%
	l. Pajak masukan	317.358	270.320	47.038	14,82%
	m. Pajak lainnya	4.561.642	4.365.490	196.152	4,30%
	n. Dana pembinaan UKK	1.031.274	650.732	380.542	36,90%
	o. Utang jk panjang yang jatuh tempo	14.148.790	0	14.148.790	100,00%
	p. Persediaan	25.000	0	25.000	100,00%
	q. Utang reduksi pendapatan	190.887	282.589	(91.702)	-48,04%
	r. Biaya masih harus dibayar	2.224.887	2.159.600	65.287	2,93%
	s. Pengeluaran lain-lain	16.200.000	21.575.500	(5.375.500)	-33,18%
	Jumlah (7)	75.806.775	67.145.519	8.661.256	11,43%
8	Jumlah Pengeluaran (4 + 5 + 6 + 7)	180.584.798	187.641.883	7.057.085	3,91%
9	Penamb / Peng Kas Eksploitasi (1 - 4)	64.970.189	58.624.452	(6.345.737)	-9,77%
10	Penambahan/Pengurangan Kas (3 - 8)	(12.030.576)	14.055.213	26.085.789	-216,83%
11	SALDO AWAL KAS	47.453.141	47.453.141	0	0,00%
12	SALDO AKHIR KAS (10 + 11)	35.422.565	61.508.354	26.085.789	73,64%

Sumber : PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar (Data Diolah)

TABEL 3
PT. (Persero) PELABUHAN INDONESIA IV MAKASSAR
LAPORAN ANGGARAN DAN REALISASI KAS TAHUN 2001

55

NO	URAIAN	ANGGARAN	REALISASI	PERUBAHAN	
				RUPIAH	PROSENTASI
1	Penerimaan Eksploitasi				
	a. Pendapatan tunai	27.433.694	31.964.672	4.530.978	16.52%
	b. Uper pendapatan	25.668.002	20.700.566	(4.967.436)	-19.35%
	c. Piutang usaha tahun berjalan	109.730.263	127.515.488	17.785.225	16.21%
	Jumlah (1)	162.831.959	180.180.726	17.348.767	10.65%
2	Penerimaan Non Eksploitasi				
	a. Piutang usaha tahun lalu	13.169.605	20.571.293	7.401.688	56.20%
	b. Piutang pegawai	180.000	180.000	0	0.00%
	c. Piutang lain-lain	175.200	175.200	0	0.00%
	d. Uang titipan	1.100.000	1.100.000	0	0.00%
	d. Uang muka	1.550.200	1.450.400	(99.800)	-6.44%
	e. Pajak lainnya	2.625.000	2.650.400	25.400	0.97%
	f. Persediaan	0	0	0	0.00%
	g. Pajak masukan	725.100	620.500	(104.600)	-14.43%
	i. Penerimaan lainnya	24.950.500	64.300.000	39.349.500	157.71%
	Jumlah (2)	44.475.605	91.047.793	46.572.188	104.71%
3	Jumlah Penerimaan (1 + 2)	207.307.564	271.228.519	63.920.955	30.83%
4	Pengeluaran Eksploitasi				
	a. Biaya pegawai	28.923.815	32.851.450	(3.927.635)	-13.58%
	b. Biaya bahan	12.833.367	13.866.428	(1.033.061)	-8.05%
	c. Biaya pemeliharaan	12.515.413	13.591.280	(1.075.867)	-8.60%
	d. Biaya asuransi	1.664.080	1.269.934	394.146	23.69%
	e. Biaya sewa	4.257.089	4.072.327	184.762	4.34%
	f. Biaya adm kantor	2.935.734	3.061.642	(125.908)	-4.29%
	g. Biaya umum	38.437.567	46.883.877	(8.446.310)	-21.97%
	h. Biaya operasional UKK	198.200	198.200	0	0.00%
	Jumlah (4)	101.765.265	115.795.138	(14.029.873)	-13.79%
5	Bunga Pinjaman	33.193.610	40.499.458	(7.305.848)	-22.01%
6	Pengeluaran Untuk Investasi	5.500.000	7.209.954	(1.709.954)	-31.09%
7	Pengeluaran Non Eksploitasi				
	a. Hutang investasi	0	0	0	
	b. Hutang usaha	1.100.700	1.450.600	(349.900)	-31.79%
	c. Piutang pegawai	189.790	190.000	(210)	-0.11%
	d. Piutang lain-lain	164.050	185.200	(21.150)	-12.89%
	e. Uang panjar	259.850	235.900	23.950	9.22%
	f. Uang titipan	1.150.400	1.250.500	(100.100)	-8.70%
	g. Uang muka	1.350.000	1.450.400	(100.400)	-7.44%
	h. Utang dana pensiun/DP4	4.765.000	4.765.000	0	0.00%
	i. Angsuran PPh Badan	6.892.415	16.437.114	(9.544.699)	-138.48%
	j. Dividen	15.909.990	10.000.000	5.909.990	37.15%
	k. Gratifikasi dan tantiem	782.686	6.955.130	(6.172.444)	-788.62%
	l. Pajak masukan	315.000	422.300	(107.300)	-34.06%
	m. Pajak lainnya	4.250.300	4.607.000	(356.700)	-8.39%
	n. Dana pembinaan UKK	795.500	500.000	295.500	37.15%
	o. Utang jk panjang yang jatuh tempo	0	10.000.000	(10.000.000)	0.00%
	p. Persediaan	0	0	0	
	q. Utang reduksi pendapatan	272.000	631.621	(359.621)	-132.21%
	r. Biaya masih harus dibayar	2.050.500	2.050.500	0	0.00%
	s. Pengeluaran lain-lain	23.268.436	58.986.444	(35.718.008)	-153.50%
	Jumlah (7)	63.516.617	120.117.709	(56.601.092)	-89.11%
8	Jumlah Pengeluaran (4 + 5 + 6 + 7)	203.975.492	283.622.259	79.646.767	39.05%
9	Penamb / Peng Kas Eksploitasi (1 - 4)	61.066.694	64.385.588	3.318.894	5.43%
10	Penambahan/Pengurangan Kas (3 - 8)	3.332.072	(12.393.740)	(15.725.812)	-471.85%
11	SALDO AWAL KAS	61.508.354	61.508.354	0	0.00%
12	SALDO AKHIR KAS (10 + 11)	64.840.426	49.114.614	(15.725.812)	-24.25%

Sumber : PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar (Data Diolah)

Berdasarkan realisasi anggaran kas pada tahun 1999 (tabel 2) dapatlah dilihat bahwa :

- a. Dalam periode tahun 1999, jumlah realisasi penerimaan adalah sebesar Rp. 146.366.083,- ribu yang berarti di bawah anggaran sebesar Rp. 1.940.952,- ribu atau sama dengan 1,31%. Hal ini terjadi karena adanya realisasi penerimaan non eksploitasi sebesar Rp. 28.472.654,- ribu sedangkan anggaran penerimaan non eksploitasi untuk tahun 1999 ditetapkan sebesar Rp. 33.178.624,- ribu. Tidak tercapainya anggaran ini terutama disebabkan karena ada pos-pos tertentu dari realisasi penerimaan non eksploitasi yang berada di bawah anggaran. Akan tetapi pendapatan tunai (penerimaan eksploitasi) mampu melebihi dari anggaran yang ditetapkan sebesar Rp. 3.973.054,- ribu atau sama dengan 23,90%, hal ini terutama diperoleh dari pendapatan pas pelabuhan.
- b. Realisasi pengeluaran tahun 1999 adalah sebesar Rp.182.677.615,- ribu sedangkan bila dibandingkan dengan anggaran pengeluaran yang telah ditetapkan yakni sebesar Rp. 189.694.864,- ribu maka menunjukkan prosentase sebesar 3,70%. Walaupun demikian biaya yang dikeluarkan rata-rata



masih sangat besar. Hal ini dapat dilihat pada pengeluaran eksploitasi yang realisasinya berada di atas anggaran sebesar Rp. 2.478.295,- ribu atau sama dengan 3,93%. Dimana pada komponen pengeluaran eksploitasi ini terdapat peningkatan biaya bahan sebesar Rp. 833.400,- ribu atau sama dengan 8,59%, hal ini disebabkan karena kenaikan biaya bahan bakar, air dan telpon. Peningkatan biaya pemeliharaan sebesar Rp. 643.829,- ribu atau sama dengan 6,87%, disebabkan karena kenaikan biaya pemeliharaan alat-alat fasilitas pelabuhan, pemeliharaan jalan dan bangunan dan peningkatan biaya sewa sebesar Rp. 627.685,- ribu atau sama dengan 26,94%, yang disebabkan karena kenaikan biaya sewa kapal, jalan dan bangunan serta biaya lainnya dan peningkatan angsuran PPh badan sebesar Rp. 1.649.120,- ribu atau sama dengan 11,19%, disebabkan karena adanya tambahan utang PPh badan.

- c. Berdasarkan selisih antara penerimaan (eksploitasi + non eksploitasi) dan pengeluaran (eksploitasi + non eksploitasi) diketahui jumlah kas yang tersedia dari kegiatan operasional perusahaan adalah sebesar Rp. 36.311.532,- ribu yang berarti berada di bawah anggaran sebesar Rp. 5.076.297,- ribu atau

sama dengan 12,27%. Jadi saldo akhir kas dapat diketahui dengan menjumlahkan kas yang tersedia dari operasional (selisih penerimaan dan pengeluaran kas) di tambah saldo awal kas sebesar Rp. 47.453.141,- ribu atau 11,98% di atas anggaran yang direncanakan.

- d. Secara umum dapat dikatakan berdasarkan selisih penerimaan dan pengeluaran kas tahun 1999 maka saldo akhir kas sebesar Rp. 47.452.141,- ribu yang berarti di atas anggaran sebesar Rp. 5.076.297,- ribu. Hal ini disebabkan karena adanya penerimaan yang lebih rendah daripada rencana yang dianggarkan dan pada komponen biaya rata-rata realisasinya melebihi anggaran kas yang direncanakan.

Berdasarkan realisasi anggaran kas tahun 2000 (tabel 3)

dapat dilihat bahwa :

- a. Realisasi penerimaan tahun 2000 sebesar Rp. 201.697.096,- ribu atau berada di atas anggaran sebesar Rp. 33.142.874,- ribu atau sama dengan 19,66%. Hal ini terjadi karena adanya realisasi penerimaan eksploitasi yang mampu melebihi dari anggaran yang ditetapkan terutama pada pendapatan tunai sebesar Rp. 31.229.297,- ribu atau sama dengan 70,94%

piutang usaha tahun berjalan sebesar Rp. 99.670.089,- ribu sedangkan pada realisasi penerimaan non eksploitasi sebesar Rp. 50.899.751,- ribu atau sama dengan 76,77%. Walaupun demikian ada saja sumber-sumber penerimaan yang berada di bawah anggaran yang ditetapkan yang dapat dilihat pada realisasi uper pendapatan untuk tahun 2000 ditetapkan sebesar Rp. 40.586.233,- ribu. Hal ini terjadi karena hanya sedikit pembayaran uper dari pemakai jasa sehingga menambah saldo piutang usaha tahun berjalan.

- b. Realisasi pengeluaran tahun 2000 mencapai Rp. 187.641.883,- ribu yang berarti berada di atas anggaran sebesar Rp. 7.057.085,- ribu atau sama dengan 3,91%. Hal ini disebabkan karena adanya komponen biaya yang realisasinya di atas anggaran kas yang direncanakan. Hal ini dapat dilihat pada pengeluaran eksploitasi pada biaya pemeliharaan mencapai Rp. 9.707.130,- ribu atau berada di atas anggaran sebesar Rp. 680.271,- ribu atau sama dengan 7,54%, ini disebabkan karena kenaikan biaya pemeliharaan instalasi fasilitas pelabuhan, jalan dan bangunan. Dan pada biaya umum sebesar Rp. 41.218.607,- ribu atau berada di atas anggaran sebesar Rp.

18.627.511,- ribu atau sama dengan 82,46%, yang disebabkan karena kenaikan biaya perjalanan dinas, keamanan pelabuhan dan biaya promosi. Pada bunga pinjaman sebesar Rp. 25.063.546,- ribu atau berada di atas anggaran sebesar Rp. 10.301.218,- ribu atau sama dengan 69,78%, hal ini terjadi karena bagian peralatan peti kemas melakukan pinjaman dalam bentuk valuta asing yang pada saat itu bunga pinjamannya sangat tinggi. Sedangkan pada pengeluaran non eksploitasi pada pengeluaran lain-lain yang mencapai Rp. 21.575.500,- ribu atau berada di atas anggaran sebesar Rp. 5.375.500,- ribu atau sama dengan 33,18% yang disebabkan antara lain pengeluaran yang berkaitan transaksi lalu lintas keuangan kantor pusat dengan kantor cabang. Walaupun secara keseluruhan total pengeluaran berada di atas anggaran yang ditetapkan namun pada komponen pengeluaran untuk investasi realisasinya mencapai sebesar Rp. 3.259.925,- ribu yang berarti berada di bawah anggaran sebesar Rp. 11.965.823,- ribu atau sama dengan 78,69%.

- c. Berdasarkan selisih antara penerimaan (eksploitasi + non eksploitasi) dan pengeluaran (eksploitasi + non eksploitasi)

diketahui jumlah kas yang tersedia dari kegiatan operasional perusahaan adalah mencapai Rp. 14.055.213,- ribu yang berarti berada di atas anggaran sebesar Rp. 26.085.789,- ribu atau sama dengan 216,83%. Jadi saldo akhir dapat diketahui dengan menjumlahkan kas yang tersedia dari operasional (selisih penerimaan dan pengeluaran kas) di tambah saldo awal kas yaitu sebesar Rp. 61.508.354,- ribu atau sama dengan 73,64% berada di atas anggaran yang direncanakan.

- d. Secara umum dapat dikatakan bahwa berdasarkan selisih penerimaan dan pengeluaran kas tahun 2000 maka saldo akhir kas sebesar Rp. 61.508.354,- ribu yang berarti berada di atas anggaran sebesar Rp. 26.085.789,- ribu atau sama dengan 73,64%. Hal ini disebabkan karena adanya penerimaan yang sangat besar daripada rencana yang dianggarkan.

Berdasarkan realisasi anggaran kas tahun 2001 (tabel 4) dapatlah dilihat bahwa :

- a. Dalam periode tahun 2001, jumlah realisasi penerimaan adalah sebesar Rp. 271.228.519,- ribu yang berarti berada di atas anggaran sebesar Rp. 63.920.955,- ribu atau sama dengan 30,83%. Hal ini terjadi karena realisasi penerimaan eksploitasi

maupun penerimaan non eksploitasi berada di atas anggaran yang direncanakan. Pada piutang tahun berjalan mampu mencapai Rp. 127.515.488,- ribu atau berada di atas anggaran sebesar Rp. 17.348.767,- ribu atau sama dengan 16,21% serta penerimaan lainnya mampu mencapai Rp. 64.300.000,- ribu atau berada di atas anggaran sebesar Rp. 39.349.500,- ribu atau sama dengan 157,71%. Hal ini terutama di peroleh dari kelebihan saldo kas cabang yang disetor ke kantor pusat.

- b. Realisasi pengeluaran tahun 2001 mencapai Rp. 283.622.259,- ribu yang berada di atas anggaran sebesar Rp. 79.646.767,- ribu atau sama dengan 39,05%. Hal ini disebabkan karena adanya komponen biaya yang realisasinya berada di atas anggaran seperti biaya pegawai mencapai Rp. 32.851.450,- ribu yang berarti di atas anggaran sebesar Rp. 3.927.635,- ribu atau sama dengan 13,58%, yang disebabkan karena kenaikan gaji direksi, gaji pegawai dan bonus. Pada biaya umum mencapai Rp. 46.883.877,- ribu yang berarti berada di bawah anggaran sebesar Rp. 8.446.310,- ribu atau sama dengan 21,97%, ini disebabkan karena kenaikan biaya penyisihan piutang, promosi, pajak kendaraan dan biaya iuran dana pensiun. Dan pada bunga

pinjaman terdapat kenaikan sebesar Rp. 40.499.458,- ribu atau sama dengan 22,01%. Hal ini terjadi karena pinjaman tersebut dalam bentuk valuta asing sehingga sewaktu-waktu terjadi gejolak nilai tukar rupiah terhadap dollar menyebabkan bunga pinjamannya tinggi. Pada angsuran PPh badan mencapai Rp. 16.437.114,- ribu atau sama dengan 138,48%, yang disebabkan karena realisasi laba melampaui dari target laba yang direncanakan dan adanya tambahan hutang PPh badan. Dan pada pengeluaran lain-lain mencapai Rp. 58.986,444,- ribu atau sama dengan 153,50%, ini disebabkan karena adanya dropping dari kantor pusat ke kantor cabang dalam hal ini karena unit cabang kekurangan saldo kas.

- c. Berdasarkan selisih antara penerimaan (eksploitasi + non eksploitasi) dan pengeluaran (eksploitasi + non eksploitasi) diketahui bahwa jumlah kas yang tersedia dari kegiatan operasional perusahaan adalah sebesar Rp. 12.393.740,- ribu yang berada di atas anggaran sebesar Rp. 15.725.812,- ribu atau sama dengan 471,95%. Jadi saldo akhir kas dapat diketahui dengan menjumlahkan kas yang tersedia dari operasional (selisih penerimaan dan pengeluaran kas) di tambah saldo awal kas yaitu Rp. 49.114.614,- ribu yang berarti di bawah

anggaran sebesar Rp. 15.725.812,- ribu atau sama dengan 24,25%.

- d. Secara umum dapat dikatakan bahwa berdasarkan selisih penerimaan dan pengeluaran kas tahun 2001 maka saldo akhir kas sebesar Rp. 49.114.614,- ribu yang berada di bawah anggaran sebesar Rp. 15.725.812,- ribu atau sama dengan 24,25%. Hal ini disebabkan karena pada komponen biaya rata-rata realisasinya melebihi anggaran kas yang direncanakan.

Untuk lebih singkatnya dapat dilihat dalam tabel berikut.

TABEL 4
PT. (Persero) PELABUHAN INDONESIA IV MAKASSAR
LAPORAN RENCANA DAN REALISASI KAS TAHUN 1999 - 2001

	URAIAN	Tahun 1999		Tahun 2000		Tahun 2001	
		RENCANA	REALISASI	RENCANA	REALISASI	RENCANA	REALISASI
A	Penerimaan						
	1. Penerimaan Eksploitasi	115.128.411	117.893.429	139.760.136	150.797.345	162.831.959	180.180.726
	2. Penerimaan Non Eksploitasi	33.178.624	28.472.654	28.794.086	50.899.751	44.475.605	91.047.793
B	Jumlah Penerimaan (1 + 2)	148.307.035	146.366.083	168.554.222	201.697.096	207.307.564	271.228.519
C	Pengeluaran						
	1. Pengeluaran Eksploitasi	63.133.715	65.612.010	74.789.947	92.172.893	101.785.285	115.795.138
	2. Bunga Pinjaman	32.839.827	23.528.319	14.782.328	25.063.546	33.193.610	40.499.458
	3. Pengeluaran Untuk Investasi	8.500.439	10.575.025	15.225.748	3.259.925	5.500.000	7.209.954
	4. Pengeluaran Non Eksploitasi	85.220.883	82.962.261	75.806.775	67.145.519	63.516.617	120.117.709
D	Jumlah Pengeluaran (1 + 2 + 3 + 4)	189.694.864	182.677.615	180.584.798	187.641.883	203.975.492	283.622.259
E	Penambahan/Pengurangan Kas (B - D)	(41.387.829)	(36.311.532)	(12.030.576)	14.055.213	3.332.072	(12.393.740)
F	SALDO AWAL KAS	83.764.673	83.764.673	47.453.141	47.453.141	61.508.354	61.508.354
G	SALDO AKHIR KAS (E + F)	42.376.844	47.453.141	35.422.565	61.508.354	64.840.426	49.114.614

Rp.000

Sumber : PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar (Data Diolah)

Sesuai dengan pembahasan di atas, maka dapatlah diterima bahwa prakiraan anggaran kas perusahaan belum tepat, dilihat dari besarnya penyimpangan pada realisasi penerimaan eksploitasi pada uper pendapatan yang selalu berada di bawah anggaran setiap tahunnya mulai tahun 1999, 2000 sampai tahun 2001. Sedangkan kemampuan perusahaan dalam melaksanakan pengendalian pengeluaran khususnya pengeluaran eksploitasi belum sepenuhnya efisien, dilihat dari besarnya biaya yang tidak terkendali pada tahun 1999, 2000 dan tahun 2001. Dengan demikian hipotesis kerja yang diajukan dapat terbukti.