



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Sinar Mas Group didirikan pada tahun 1938 oleh Eka Tjipta Widjaja di Indonesia. Sinar Mas merupakan sebuah kelompok bisnis yang memiliki berbagai operasi bisnis di banyak sektor mulai dari pulp dan kertas, agribisnis dan food, jasa keuangan, *developer* dan *real estate*, telekomunikasi, energi dan infrastruktur, media, kesehatan dan pendidikan. Sejak tahun 2003, Sinar Mas tidak lagi menyebut dirinya sebagai Sinar Mas Group karena setelah restrukturisasi perusahaan, Sinar Mas hanya memiliki *president office* yang memfasilitasi dan membantu operasional pilar bisnisnya saja yang membawahi lebih dari 150 anak perusahaan.

Sinar Mas mengakuisisi pabrik soda kimia – Tjiwi Kimia pada tahun 1972 yang kemudian berubah menjadi pabrik kertas pertama Sinar Mas. Pada tahun 1972 juga merupakan awal mula perkembangan pilar bisnis Sinar Mas di bidang *Developer* dan *Real Estate*, yang dikelola oleh Duta Pertiwi Tbk (DUTI). Induk usaha dari Duta Pertiwi Tbk adalah Bumi Serpong Damai Tbk (BSDE) yang memiliki 88,56% saham DUTI. Ruang lingkup kegiatan DUTI adalah pengembangan konstruksi, pembangunan real estate serta perdagangan umum. Proyek DUTI meliputi SML Plaza Tower 2 dan 3, Le Grendeur Hotel, Kota Wisata Cibubur, Kota Bunga, Grand Wisata Bekasi, Banjar Wijaya, dan ITC di seluruh Jakarta.

Pada tahun 1982, PT Internas Artha Leasing didirikan dan kemudian berkembang menjadi perusahaan jasa keuangan yang terintegrasi. Perusahaan ini kemudian berganti nama menjadi Sinar Mas Multiartha Tbk (SMMA) yang memiliki anak perusahaan di bidang asuransi, sekuritas, perbankan, multifinance, dan teknologi informasi. Beberapa anak perusahaan besar di bawah naungan SMMA adalah Bank Sinarmas Tbk., PT Asuransi Sinarmas dan PT Sinarmas Multifinance.

Pada tahun 2008, PT Bumi Serpong Damai mencatatkan sahamnya di bursa efek Indonesia (kode saham BSDE). Pada tahun 2010, perusahaan melakukan penawaran

umum terbatas untuk melakukan akuisisi terhadap PT Duta Pertiwi (DUTI), PT Sinar Mas Wisesa, dan PT Sinar Mas Teladan. Selanjutnya, BSDE menjadi pilar utama bisnis dari Sinar Mas dikarenakan perkembangan bisnis di bidang properti dan *real estate* yang sedemikian berkembang hingga saat ini. BSDE pun menjadi ikon utama dari Sinar Mas dan menjadi salah satu perusahaan pengembang properti terbesar di Indonesia.

2.1.1. Pilar bisnis

1. Pulp & Paper

Asia Pulp and Paper (APP) berdiri pada tahun 1972. Perusahaan ini menaungi perusahaan penghasil pulp dan kertas dari perusahaan Sinar Mas yang merupakan penghasil kertas terbesar di dunia. Unit bisnisnya mencakup pulp, kertas, pengemasan, dan tisu dengan kapasitas produksi mencapai 12 juta ton per tahun. APP memiliki 2 anak perusahaan besar yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia yaitu PT Indah Kiat Pulp and Paper (INKP) dan PT Pabrik Kertas Tjiwi Kimia (TKIM).

2. Agribisnis dan Food

Sinar Mas mengoperasikan pilar bisnis Agribisnis dan Food melalui Golden Agri-Resources Ltd. (GAR) yang terdaftar di Bursa Efek Singapura sejak tahun 1999. Salah satu anak perusahaan GAR di Indonesia adalah PT SMART Tbk. (SMAR) Yang mengelola kurang lebih 5% perkebunan kelapa sawit di Indonesia dengan total produksi mencapai 10% dari total produksi kelapa sawit Indonesia.

3. Jasa Keuangan

Lini bisnis di bidang ini dinaungi oleh Sinar Mas Multiartha Tbk. (SMMA) yang menyediakan beragam jasa keuangan yang terdiri atas asuransi, sekuritas, perbankan, pasar modal dan teknologi informasi. PT Bank Sinar Mas, PT Asuransi Sinarmas dan PT Sinarmas Multifinance merupakan 3 anak perusahaan besar yang berada di bawah SMMA.

4. Telekomunikasi

Unit bisnis di bidang ini dimulai pada tahun 2008 dengan didirikannya PT Smartfren Telecom Tbk. (FREN). Perusahaan ini didirikan sebagai hasil merger dengan salah satu perusahaan telekomunikasi yaitu Fren. FREN adalah perusahaan yang

merupakan penyedia layanan telekomunikasi yang menggunakan teknologi berbasis 4G LTE.

5. Developer dan Real Estate

Sinarmas Land adalah salah satu pengembang properti terbesar di Indonesia. Proyek pengembangan yang dilakukan Sinarmas Land meliputi kota mandiri, perumahan dan area komersil, pusat perdagangan, perbelanjaan, perhotelan, area rekreasi dan industri properti. Pengembangan kota mandiri merupakan mega proyek Sinarmas Land yang dikembangkan oleh PT Bumi Serpong Damai Tbk. yang bernama BSD City. BSD City ini merupakan proyek ambisius dengan mengkombinasikan area perumahan yang dilengkapi dengan area bisnis dan komersial.

6. Energi dan Infrastruktur

PT Dian Swastatika Sentosa Tbk. (DSSA) merupakan unit bisnis Sinarmas yang beroperasi di bidang pengadaan energi dan infrastruktur. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1998 dan memiliki 4 kegiatan usaha utama meliputi uap dan pembangkit tenaga listrik, pertambangan batubara, perdagangan besar dan multimedia. DSSA terdaftar di bursa efek Indonesia pada 10 Desember 2009.

7. Media

PT Mega Media Indonesia merupakan salah satu perusahaan di bidang media, penyiaran dan printing yang berdiri pada tahun 1993. Perusahaan ini memiliki berbagai unit bisnis yang meliputi:

- a. Surat kabar : indopos, suara harapan, lampu hijau
- b. Penyiaran : TV3, IMT, Inspira TV, Megaswara TV, Prambors, Bahana FM, i-Music, Pop FM, Hot FM, Best FM, Yasika FM, Damasinta FM, RCT FM, JPI FM, SAS FM, Visi FM, Bonsita FM, Star News FM, Eldity FM, Ismoyo FM, manggis FM, Beoli FM, Kharisma FM, Saburai FM
- c. Lainnya : kapanlagi.com, dream.co.id, merdeka.com, mega kreasi films, OrangeTV (provider TV kabel), MyRepublic (provider internet)

2.1.2. Makna Logo Sinarmas

Sinarmas merupakan grup bisnis yang memiliki banyak unit usaha di berbagai bidang. Hal ini tercermin dari logo sinarmas yang terdiri dari empat macam unsur visual

yaitu garis, bentuk, warna, bidang positif dan negatif. Komposisi logo ini untuk menciptakan keseimbangan yang simetris, menampilkan irama yang berulang dan progresif dan komposisi bersatu yang *centralize*. Prinsip pada logo ini menerapkan visi utama perusahaan yaitu menjaga keseimbangan pilar utama dan keberlanjutan usaha baik di bidang sosial, lingkungan, dan ekonomi.



Gambar 2.1 Logo Sinar Mas

2.1.3. Visi dan Misi Perusahaan

Visi Sinar Mas Land adalah menjadi pengembang properti terbesar di Indonesia yang dapat menyediakan dan menawarkan lingkungan yang nyaman, dinamis dan dapat dipercaya oleh konsumen, karyawan, dan lingkungan sosial. Sedangkan misi Sinar Mas Land yaitu memberikan layanan terbaik dengan menyediakan setiap kebutuhan sesuai dengan nilai perusahaan yaitu integritas, inovatif, komitmen, loyal, sikap positif dan perbaikan secara berkelanjutan.

2.1.4. Nilai-Nilai Perusahaan

Nilai-nilai perusahaan Sinarmas yang ditetapkan melalui Surat Keputusan Direksi sesuai dengan persetujuan dari Dewan Komisaris No. 002/DIR/BSD/XII/2015 tanggal 7 Desember 2015.

1. Integritas dengan bertindak sesuai dengan ucapan dan selalu berpegang pada janji yang telah dibuat.
2. Inovatif dalam menciptakan produk/alat/sistem baru untuk memberi nilai tambah bagi perusahaan dan meningkatkan produktivitas.

3. Komitmen dalam melaksanakan pekerjaan dengan sepenuh hati untuk memberikan hasil terbaik.
4. Loyal/setia dalam memahami dan melaksanakan nilai-nilai perusahaan sebagai bagian dari keluarga besar Sinar Mas.
5. Sikap positif dengan berperilaku saling menghargai untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
6. Perbaikan secara berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan diri, unit kerja maupun organisasi menuju ke arah yang lebih baik.

2.1.5. Group Division di Sinar Mas

Sinar Mas merupakan sebuah grup bisnis yang memiliki banyak unit bisnis di berbagai bidang. Oleh karena itu, dibutuhkan pembagian divisi yang cukup banyak untuk mengawasi dan menjalankan setiap unit bisnis yang tentunya berbeda satu dengan lainnya. Berikut ini adalah pembagian grup divisi yang ada di Sinar Mas.

1. Strategic Land Bank

Strategic business unit yang bertanggung jawab terhadap seluruh strategi penyediaan lahan guna mendorong nilai tambah untuk jangka panjang dengan cara mengoptimalkan nilai asset lahan melalui manajemen portofolio serta membuat strategi pengembangan secara keseluruhan. *SBU Strategic Land Bank* juga menangani pengambilalihan lahan, ijin dan keamanan sampai dengan pembangunan infrastruktur kota/utama terselesaikan serta mengelola lingkungan.

2. Residential

Grup divisi di Sinar Mas Land yang bertanggung jawab terhadap konsep perencanaan dan marketing. Tujuan utama dari grup divisi ini adalah memastikan keberhasilan pelaksanaan perencanaan dan penjualan proyek secara spesifik serta terus menerus membangun bisnis baru yang berkesinambungan. Utamanya divisi ini mengurus bisnis yang berhubungan dengan proyek perencanaan dan pembangunan perumahan yang digarap oleh Sinar Mas Land. Proyek utama di divisi residensial antara lain BSD City, Kota Wisata, Grand Wisata, Banjar Wijaya dan Taman Permata Buana.

3. Commercial

Grup divisi di Sinar Mas Land yang bertanggung jawab terhadap konsep perencanaan dan marketing proyek-proyek komersial. Divisi ini menjalankan bisnis yang berhubungan dengan ruko dan apartemen. Proyek-proyek di bawah divisi commercial antara lain Foresta Business Park, BSD Techno Park, dan The Breeze.

4. *Asset Management*

Sinar Mas Asset Management selalu berinovasi dan mengembangkan produk-produk investasi yang ada guna memberikan hasil yang optimal bagi nasabah, baik nasabah korporasi, lembaga keuangan, nasabah individu, asuransi dan dana pensiun.

5. *Project Support Services*

Divisi yang bertanggung jawab atas pelaksanaan pembangunan di seluruh SBU dengan mengoptimalkan keahlian dari tenaga kerja dan membentuk keunggulan di bidang pembangunan serta selalu menjaga kualitas produk yang dihasilkan sehingga dapat sesuai dengan kualitas, waktu dan anggaran yang ditetapkan.

6. *Corporate Strategic and Services*

Group divisi di Sinar Mas Land yang bertanggung jawab terhadap pengembangan strategi dan bisnis, komunikasi pemasaran dan pelayanan pelanggan. Divisi ini memungkinkan kinerja bisnis yang optimal dan berkelanjutan dengan cara mengembangkan rencana strategi bisnis dan korporasi, melakukan aktivitas pengembangan bisnis dan investasi baru, memimpin fungsi *corporate marketing* dan *communication*, membangun dan mengawasi fungsi pelayanan pelanggan untuk meningkatkan pelayanan dan kepuasan pelanggan.

7. *Finance*

Divisi *support* yang mengarahkan, mengendalikan dan mengevaluasi strategi aktivitas *finance* dan *accounting*, *business control*, *treasury* dan pasar modal, legal dan IT serta proses pengembangan di bawah naungan dan arahan Sinar Mas Land.

8. *Human Capital*

Group divisi *support* di Sinar Mas Land yang merencanakan dan mengarahkan kegiatan strategis dalam area human capital, meningkatkan kinerja perusahaan

melalui manajemen talen, serta memastikan adanya kesinambungan talen dalam mendukung visi perusahaan.

9. *Tender Resources Management (TRM)*

Grup divisi *support* di Sinar Mas Land yang mengatur dan mengendalikan semua tender proyek dan central procurement sebagai pendukung seluruh fungsi/divisi dalam lingkungan Sinar Mas Land dan memastikan setiap proses tersebut dijalankan secara fair dan transparan sesuai dengan kebijakan perusahaan.

10. *Internal Audit*

Audit Internal membantu Sinar Mas Land untuk mencapai tujuannya, melalui kegiatan *assurance* dan konsultasi yang independen dan obyektif, yang dirancang untuk memperkuat struktur pengendalian *intern* dari organisasi dan mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan pengendalian dan proses, melakukan monitoring atas ketaatan terhadap hukum dan perundang-undangan dan memberikan nilai tambah kepada pemegang saham dan meningkatkan kegiatan operasi Sinar Mas Land.

11. *Emerging Business*

Emerging Business adalah group divisi yang baru dibentuk pada Maret 2013. Seiring dengan pesatnya pertumbuhan Sinar Mas Land, kompleksitas organisasi akan meningkat secara signifikan. *Emerging Business* bertujuan untuk mendukung laku pertumbuhan perusahaan melalui penelitian-penelitian dan studi-studi yang komprehensif mengenai potensi bisnis-bisnis baru di luar core business yang sudah ada di dalam ruang lingkup residential, commercial dan asset management.

12. *Enterprise Risk Management (ERM)*

Group division ERM di Sinar Mas Land berperan dalam meningkatkan upaya dan kemampuan pengelolaan manajemen resiko terpadu di perusahaan secara terintegrasi dan terstruktur sehingga dapat mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Aktivitas atau kejadian yang berpotensi menjadi resiko akan dikaji secara seksama bersama dengan *group division* terkait sehingga perusahaan dapat menjalankan usahanya secara hati-hati dan selalu waspada terhadap resiko yang terkandung dalam pengambilan keputusan strategis dan aktivitas operasionalnya.

2.1.6. Divisi Corporate Strategic and Services (CSS)

Corporate strategic and services division merupakan divisi yang berfokus pada pengembangan rencana strategi bisnis dan korporasi, melakukan aktivitas pengembangan bisnis dan investasi baru, memimpin fungsi corporate marketing dan communication dan membangun dan mengawasi fungsi pelayanan pelanggan untuk meningkatkan pelayanan dan kepuasan pelanggan. Keempat fungsi dari divisi CSS tersebut merupakan fungsi support bagi divisi lain yang ada di Sinar Mas Land.

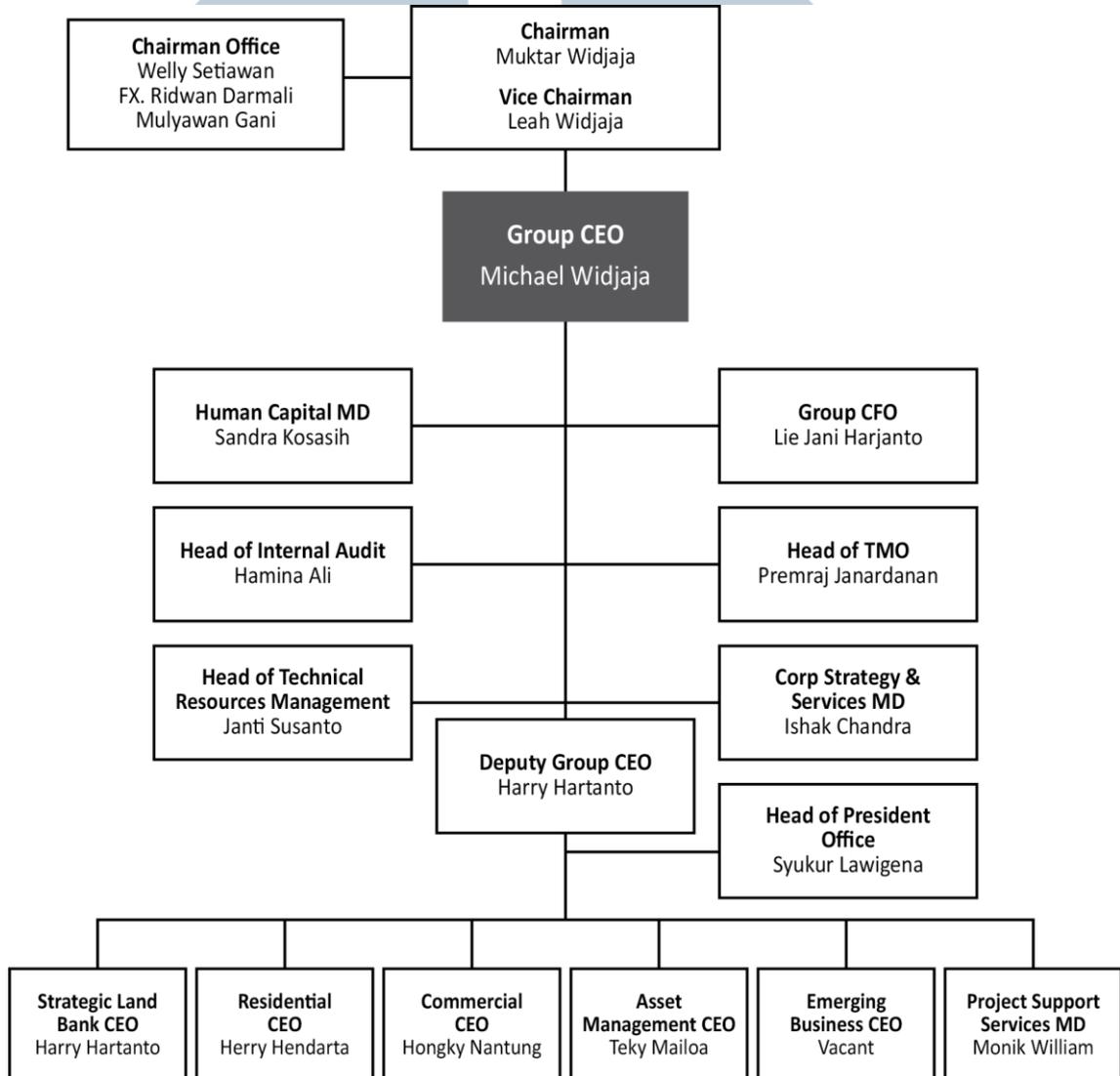
Pada tahun 2014, divisi CSS berganti nama menjadi *Strategic Development and Services Division* (SDS Division) dikarenakan adanya penambahan fungsi di divisi ini. Divisi SDS ini bertanggung jawab atas pengembangan, pengawasan dan control terhadap proyek maupun bisnis baru. Penambahan unit baru di divisi ini yaitu Finance SDS menjadi sebuah kebutuhan dikarenakan adanya cashflow yang terjadi akibat pengembangan dari fungsi divisi ini. Divisi SDS ini berfokus pada pengembangan proyek build-to-suit dimana pembangunan disesuaikan dengan keperluan client. Berbagai proyek dan bisnis yang menjadi tanggung jawab divisi SDS di antaranya:

1. Nuvasa Bay and Sea Forest di Batam
2. Courts Megastore di BSD dan Kota Harapan Indah Bekasi
3. GS Retail di Legenda Wisata Cibubur
4. Indonesia Convention Exhibition (ICE) di BSD
5. Garwita Sentra Utama (Kota Harapan Indah) di Bekasi
6. Karawang Bukit Golf (proyek Sedana Estate dan Sedana Golf)
7. Mekaraya Internusa (proyek Lombok Senggigi)
8. Vivakarya Wisatajaya (proyek Lombok Sire)
9. Indowisata Makmur (proyek Bali Pecatu)

Selain itu, divisi SDS juga akan bekerjasama dengan RS Hermina dalam proyek untuk membangun rumah sakit baru di BSD City yang tentunya akan dilengkapi dengan fasilitas terbaik dan diharapkan menjadi salah satu rumah sakit dengan pelayanan terbaik di Indonesia.

2.2. Struktur Organisasi Perusahaan

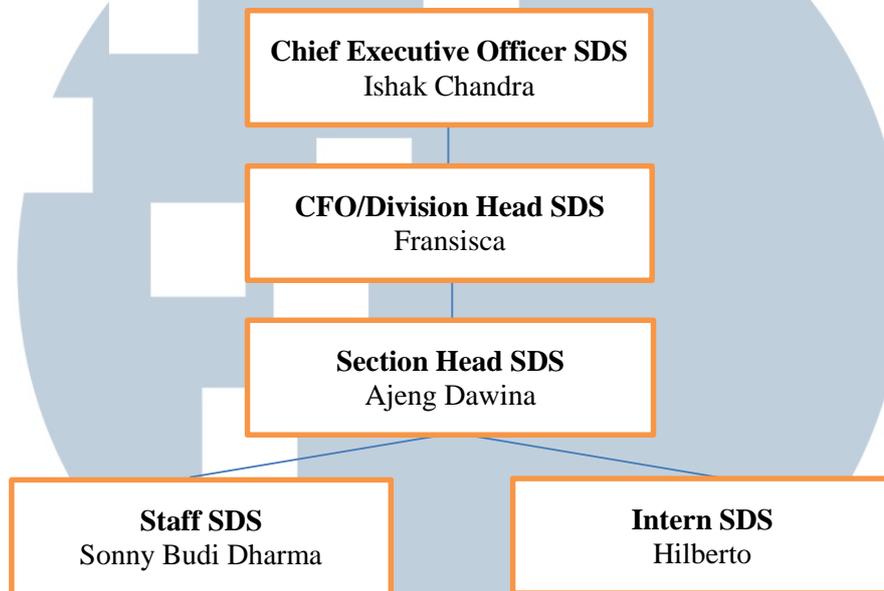
Di bawah ini adalah struktur organisasi Sinar Mas Land secara umum



Gambar 2.2 Struktur Organisasi Sinar Mas Land

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

Berikut adalah struktur organisasi departemen *Strategic Development and Services Finance* BSD



Gambar 2.3 Struktur Organisasi *Department Strategic Development and Services Finance (SDS Finance)* Sinar Mas Land

Chief Finance Officer SDS (CFO SDS)

Chief Finance Officer SDS memiliki tanggung jawab utama terhadap proses pendanaan seluruh proyek-proyek di bawah pengawasan divisi SDS Sinar Mas. Selain itu CFO SDS juga memiliki fungsi *strategic* dengan pengambilan keputusan dan perencanaan strategis keuangan dalam berbagai proyek yang dijalankan.

Department Head SDS

Department Head SDS membantu *CFO SDS* menangani proyek terutama dalam hal pengendalian, pemantauan, pengelolaan pengeluaran dan pemasukan dan control terhadap dana untuk proyek-proyek yang merupakan tanggung jawab divisi SDS.

Section Head SDS

Section Head membantu *department head* dalam menyiapkan dan melakukan *approval* terkait data yang didapatkan dari *staff finance SDS* untuk melihat pengelolaan arus dana

keluar dan masuk, kebutuhan dana untuk masing-masing proyek dan melakukan persiapan terkait *budgeting* untuk masing-masing proyek yang sedang dijalankan oleh divisi SDS.

Finance Staff SDS

Finance Staff SDS memiliki beberapa *job desc* terkait dengan tugas baik secara harian, mingguan, bulanan dan tahunan. Setiap bulannya *finance staff* harus membuat report bulanan terkait dengan masing-masing proyek yang berada di bawah tanggung jawab divisi SDS. Untuk tugas mingguan, staff SDS membuat report revenue dari perusahaan yang berada di bawah pengawasan divisi SDS. Sedangkan untuk tugas harian, *staff finance* membuat draft memo terkait *cash inflow and cash outflow* divisi SDS dan report *cashflow* dari proyek-proyek yang sedang berjalan. Pekerjaan lainnya adalah mengurus arus *petty cash* dan memonitor dokumen yang ditujukan ke divisi SDS maupun yang akan dikirimkan oleh divisi SDS. Untuk pekerjaan jangka panjang, *staff finance SDS* diharuskan membuat tagihan rental untuk Courts Megastore BSD, Courts Megastore KHI dan GS Retail LW periode 3 bulanan dan juga harus melakukan persiapan *consolidation budget* secara tahunan pada setiap awal tahun.

2.3. Tinjauan Pustaka

2.3.1 Manajemen Keuangan Perusahaan

Menurut Brealey, Myers & Allen (2009) manajemen keuangan perusahaan adalah seluruh aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan yang terdiri atas usaha untuk mendapatkan dana yang diperlukan, menggunakan dana dengan seefektif mungkin dan mengelola arus keuangan perusahaan sesuai dengan tujuan dari perusahaan tersebut. Dengan kata lain manajemen keuangan perusahaan memiliki fungsi utama yaitu mengelola dana perusahaan untuk digunakan sesuai kebutuhan perusahaan. Manajemen keuangan perusahaan ini juga termasuk di dalamnya yaitu mengatur sistem keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggung jawaban dan pelaporan yang berhubungan dengan keuangan perusahaan.

Manajemen keuangan memiliki ruang lingkup yang luas dengan berbagai fungsi dalam bidang keuangan sehingga dibutuhkan prinsip utama yang dapat menjadi dasar. Berikut ini adalah 7 prinsip yang menjadi dasar manajemen keuangan.

1. Konsistensi (Consistency)

Konsistensi merupakan kunci utama dalam manajemen keuangan di suatu perusahaan. Sistem atau kebijakan keuangan di perusahaan haruslah konsisten dan tidak boleh menyesuaikan diri dari perubahan yang mungkin terjadi di perusahaan tersebut. Timbulnya inkonsistensi dapat diartikan bahwa terjadi penyimpangan pada pengelolaan keuangan di perusahaan.

2. Akuntabilitas (Accountability)

Akuntabilitas adalah bagaimana pertanggungjawaban terhadap pemakaian dana dan kewenangan yang diberikan oleh pihak ketiga dapat dijelaskan termasuk pencapaian yang telah didapat dari penggunaan sumberdaya. Pihak ketiga disini dapat diartikan sebagai pemangku kepentingan dan penerima manfaat yang berhubungan dengan sumberdaya tersebut.

3. Transparansi (Transparency)

Keterbukaan perusahaan kepada pemangku kepentingan dalam menyediakan informasi terkait dengan rencana dan aktifitas yang dilakukan perusahaan merupakan bentuk transparansi yang wajib dilakukan oleh perusahaan. Keterbukaan ini juga dibutuhkan untuk menghindari kecurigaan atau indikasi ada suatu hal yang disembunyikan.

4. Kelangsungan Hidup (Viability)

Kelangsungan hidup suatu perusahaan merupakan poin penting dari manajemen keuangan dikaitkan dengan bagaimana tingkat strategik dan operasional perusahaan dalam memenuhi kebutuhan keuangan disesuaikan dengan dana yang diterima perusahaan.

5. Integritas (Integrity)

Setiap individu yang terlibat dalam manajemen keuangan perusahaan harus memiliki integritas yang baik. Integritas ini dapat dilihat melalui keakuratan dan

kelengkapan laporan keuangan yang dibuat serta bagaimana penyampaian laporan keuangan itu dapat dengan baik disusun dan dilaporkan.

6. Pengelolaan (Stewardship)

Perusahaan harus dapat menjamin pengelolaan dana yang diperoleh dapat digunakan sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu dengan perencanaan stratejik yang baik, identifikasi resiko keuangan secara hati-hati dan juga membuat sistem pengendalian keuangan yang baik sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

7. Standar Akuntansi (Accounting Standards)

Sistem keuangan dan akuntansi yang digunakan oleh perusahaan harus memenuhi prinsip dan standar akuntansi yang berlaku sehingga seluruh akuntan di dunia dapat mengerti system keuangan dan akuntansi yang digunakan oleh perusahaan tersebut.

2.3.2 Anggaran Kas (*Cash Budget*)

Kas (*cash*) merupakan elemen penting dan utama dalam proses kegiatan operasional pada suatu perusahaan. Penganggaran kas yang tepat menjadi suatu keharusan di perusahaan agar tidak menimbulkan efek samping yang tidak baik bagi perusahaan. Kekurangan kas dari suatu perusahaan akan menimbulkan permasalahan dengan permasalahan utama yaitu produktivitas dan efektifitas kerja dari unit bisnis yang ada di perusahaan akan menurun. Sedangkan jika terjadi kelebihan kas pada perusahaan akan meningkatkan beban perusahaan dikarenakan keharusan untuk pengadaan kas saat penganggaran namun tidak digunakan untuk operasional perusahaan.

Anggaran kas ini berupa laporan keuangan perusahaan yang terdiri atas sumber pendanaan perusahaan atau arus kas masuk dan penggunaan kas yang akan dilakukan untuk operasional perusahaan atau arus kas keluar. Berdasarkan Ikatan Akuntansi Indonesia (2009), sumber dan penggunaan dana operasional perusahaan terdiri atas beberapa jenis yaitu:

a. Kegiatan Operasional

Kegiatan operasional merupakan kegiatan utama pada perusahaan yang terdiri atas penghasilan dan pengeluaran atas barang dan jasa yang digunakan oleh perusahaan. Kegiatan ini terdiri atas:

- Penerimaan kas hasil penjualan barang/jasa
- Penerimaan kas dari komisi, royalty, dan pendapatan sekunder lainnya
- Pembayaran atas pembelian kepada pemasok barang/jasa
- Pembayaran gaji/bonus kepada karyawan
- Pembayaran kas kepada perusahaan asuransi (premi, anuitas dan klaim)
- Pembayaran kas atas pajak penghasilan
- Penerimaan dan pembayaran kas dari kontrak perusahaan yang berhubungan dengan operasional perusahaan

b. Kegiatan Investasi

Kegiatan investasi merupakan kegiatan yang dilakukan perusahaan yang berhubungan dengan pembelian dan penjualan asset jangka panjang perusahaan. Kegiatan investasi ini terdiri atas:

- Pembayaran atas pembelian aktiva tetap, aktiva tidak berwujud, dan aktiva jangka panjang lainnya
- Penerimaan kas melalui penjualan asset jangka panjang perusahaan
- Penerimaan kas dari hasil investasi melalui saham maupun instrument investasi lainnya

c. Kegiatan Pendanaan

Kegiatan pendanaan merupakan kegiatan yang mengakibatkan perubahan komposisi modal dan pinjaman yang ada di perusahaan. Kegiatan ini terdiri atas:

- Penerimaan kas dari saham dan instrument investasi lainnya
- Pembayaran kas untuk pemegang saham perusahaan
- Penerimaan kas dari penerbitan obligasi, pinjaman bank dan pinjaman lainnya

- Pembayaran kas atas pelunasan pinjaman bank maupun pinjaman lainnya

Adapun format penulisan atau laporan anggaran kas (*cash budget*) menurut Baridwan (2010) harus terdiri atas beberapa komponen berikut.

1. Saldo kas awal (*beginning cash balance*)
Saldo kas yang dimiliki perusahaan pada awal periode pencatatan atau penganggaran kas
2. Penerimaan kas (*cash inflow*)
Merupakan sumber dana perusahaan yang diterima dari hasil pendapatan penjualan barang/jasa yang dilakukan oleh perusahaan
3. Pengeluaran kas (*cash outflow*)
Arus pembayaran yang dilakukan perusahaan terhadap segala pengeluaran yang berhubungan dengan operasional perusahaan
4. Surplus atau defisit kas (*cash surplus/deficit*)
Selisih antara penerimaan kas dengan pengeluaran kas dimana jika hasilnya negatif merupakan defisit kas sedangkan jika hasilnya positif merupakan surplus kas
5. Saldo kas minimum (*minimum cash balance*)
Jumlah minimal kas yang harus disediakan perusahaan untuk keperluan mendadak atau keperluan lainnya yang merupakan cadangan kas perusahaan
6. Saldo kas akhir (*ending cash balance*)
Saldo kas pada akhir periode pencatatan atau pelaporan anggaran keuangan

2.3.3 Cash Basis dan Accrual Basis

1. Cash Basis

Berdasarkan Kartikahadi (2012) *Cash Basis* adalah basis akuntansi yang mengakui pengaruh transaksi dan peristiwa lainnya pada saat kas atau setara kas diterima atau dibayar yang digunakan untuk pengakuan pendapatan, belanja dan pembiayaan. Sedangkan menurut *Journal of Accounting and Security Analysis*

oleh Ohlson dan Aier (2007) menyatakan *Cash Basis is an accounting records method that revenues is recorded when cash is received from costumers and expenses are recorded when cash is paid to suppliers or employees* yang artinya basis kas merupakan pencatatan akunting dimana pendapatan dicatat saat kas diterima dari konsumen atau pengeluaran dicatat saat kas dibayarkan oleh perusahaan. *Cash basis* mendasarkan konsepnya pada dua pilar yaitu:

a. Pengakuan Pendapatan

Pengakuan pendapatan, saat pengakuan pendapatan pada *cash basis* adalah pada saat perusahaan menerima pembayaran secara kas. Dalam konsep *cash basis* menjadi hal yang kurang penting mengenai kapan munculnya hak untuk menagih. Makanya dalam *cash basis* kemudian muncul adanya metode penghapusan piutang secara langsung dan tidak mengenal adanya estimasi piutang tak tertagih.

b. Pengakuan Biaya

Pengakuan biaya dilakukan pada saat sudah dilakukan pembayaran secara kas. Sehingga dengan kata lain, pada saat sudah diterima pembayaran maka biaya sudah diakui pada saat itu juga. Untuk usaha-usaha tertentu masih lebih menggunakan *cash basis* ketimbang accrual basis.

Keunggulan pencatatan akuntansi secara *cash basis*:

- a. Metode *cash basis* digunakan untuk pencatatan pengakuan pendapatan, belanja dan pembiayaan.
- b. Beban/biaya belum diakui sampai adanya pembayaran secara kas walaupun beban telah terjadi, sehingga tidak menyebabkan pengurangan dalam penghitungan pendapatan.
- c. Pendapatan diakui pada saat diterimanya kas, sehingga benar-benar mencerminkan posisi yang sebenarnya.
- d. Penerimaan kas biasanya diakui sebagai pendapatan.
- e. Laporan Keuangan yang disajikan memperlihatkan posisi keuangan yang ada pada saat laporan tersebut.

Kelemahan pencatatan akuntansi secara *cash basis*:

- a. Metode Cash basis tidak mencerminkan besarnya kas yang tersedia.
- b. Akan dapat menurunkan perhitungan pendapatan bank, karena adanya pengakuan pendapatan sampai diterimanya uang kas.
- c. Adanya penghapusan piutang secara langsung dan tidak mengenal adanya estimasi piutang tak tertagih.
- d. Biasanya dipakai oleh perusahaan yang usahanya relative kecil seperti toko, warung, mall (retail) dan praktek kaum spesialis seperti dokter, pedagang informal, panti pijat dan lainnya.
- e. Setiap pengeluaran kas diakui sebagai beban.

2. Accrual Basis

Basis akrual berdasarkan Kartikahadi (2012) adalah basis akuntansi yang mengakui pengaruh transaksi dan peristiwa lainnya pada saat transaksi dan peristiwa itu terjadi tanpa memperhatikan saat kas atau setara kas diterima atau dibayar. Sedangkan menurut Blondal dalam *Journal on Budgeting* (2004) *accrual basis recognizes a transaction when the activity (decision) generating revenue or consuming resources takes place, regardless when the associated cash is received or paid*. Artinya, basis akrual mengakui transaksi saat suatu aktivitas menghasilkan penghasilan walaupun uang kasnya belum diterima. Basis akrual juga mendasarkan konsepnya pada dua pilar yaitu:

a. Pengakuan pendapatan

Saat pengakuan pendapatan pada basis akrual adalah pada saat perusahaan mempunyai hak untuk melakukan penagihan dari hasil kegiatan perusahaan. Dalam konsep *accrual basis* menjadi hal yang kurang penting mengenai kapan kas benar-benar diterima. Makanya dalam basis akrual kemudian muncul adanya estimasi piutang tak tertagih, sebab penghasilan sudah diakui padahal kas belum diterima.

b. Pengakuan biaya

Pengakuan biaya dilakukan pada saat kewajiban membayar sudah terjadi. Sehingga dengan kata lain, pada saat kewajiban membayar sudah terjadi, maka titik ini dapat dianggap sebagai starting point munculnya biaya meskipun biaya

tersebut belum dibayar. Dalam era bisnis dewasa ini, perusahaan selalu dituntut untuk senantiasa menggunakan konsep basis akrual ini.

Keunggulan pencatatan akuntansi secara basis akrual:

- a. Metode *accrual basis* digunakan untuk pengukuran aset, kewajiban dan ekuitas dana.
- b. Beban diakui saat terjadi transaksi, sehingga informasi yang diberikan lebih handal dan terpercaya.
- c. Pendapatan diakui saat terjadi transaksi, sehingga informasi yang diberikan lebih handal dan terpercaya walaupun kas belum diterima.
- d. Banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar (sesuai dengan Ketentuan Standar Akuntansi Keuangan dimana mengharuskan suatu perusahaan untuk menggunakan basis akrual).
- e. Piutang yang tidak tertagih tidak akan dihapus secara langsung tetapi akan dihitung kedalam estimasi piutang tak tertagih.

Kelemahan pencatatan akuntansi secara accrual basis:

- a. Metode *accrual basis* digunakan untuk pencatatan.
- b. Biaya yang belum dibayarkan secara kas, akan dicatat efektif sebagai biaya sehingga dapat mengurangi pendapatan perusahaan.
- c. Adanya resiko pendapatan yang tak tertagih sehingga dapat membuat mengurangi pendapatan perusahaan.
- d. Dengan adanya pembentukan cadangan akan dapat mengurangi pendapatan perusahaan.
- e. Perusahaan tidak mempunyai perkiraan yang tepat kapan kas yang belum dibayarkan oleh pihak lain dapat diterima.

2.3.4 Proyeksi Keuangan (Financial Projection)

Berdasarkan Samonas (2014) *financial projection* merupakan proyek anggaran finansial yang dirancang untuk penyelenggaraan sebuah usaha bisnis

yang akan dijalankan. *Financial projection* secara umum memberi gambaran mengenai sirkulasi keuangan sebuah perusahaan, prediksi pengeluaran, anggaran modal dan sebagainya. Segala sesuatu yang menyangkut pembiayaan penyelenggaraan sebuah usaha bisnis akan tertuang di dalam sebuah *financial projection*. Berdasarkan Hyndman dalam *International Journal of Forecasting* (2013) *financial projection is a forecast of future revenues and expenses that usually develop both short and mid term financial projections. A short term projection accounts for the first year of your business that normally outlined month by month. A mid term financial projection typically accounts for the coming years that normally shown year by year.* Jadi *financial projection* dapat diartikan sebagai perkiraan dari pemasukan dan pengeluaran di masa yang akan datang yang biasanya dibuat untuk jangka pendek dan jangka panjang. Untuk jangka pendek biasanya ditampilkan secara bulanan sedangkan untuk jangka panjang ditampilkan secara tahunan. Di dalam sebuah *event* kompetisi untuk pendanaan bisnis, pihak investor akan menjadikan poin dari *financial projection* sebagai salah satu penilaian penting untuk menentukan keputusannya.

Untuk membuat atau merancang sebuah *financial projection* dibutuhkan beberapa aspek yang harus ditampilkan agar sebuah *financial projection* dapat dinyatakan baik dan dapat dipresentasikan untuk keperluan bisnis. Aspek tersebut antara lain:

1. Dana yang dibutuhkan

Dana yang dibutuhkan di dalam sebuah *financial projection* merupakan total keseluruhan dana yang akan dikeluarkan sebagai modal awal untuk menyelenggarakan usaha bisnis, mulai dari aset bisnis sampai pada dana operasional yang diperkirakan untuk penyelenggaraan bisnis. Pada aspek ini juga harus mencantumkan dari mana perkiraan sumber-sumber dana yang akan diperoleh, apakah dari investor, donatur, kreditor, modal pribadi dan sebagainya.

Selanjutnya harus melakukan kalkulasikan prediksi dana yang ada dengan dana yang akan dikeluarkan, selisihnya merupakan kebutuhan kekurangan dana perusahaan yang harus dicari. Di dalam sebuah bentuk *financial*

projection yang lebih profesional, maka perlu untuk mengisi secara detail seluruh kebutuhan perusahaan mulai dari anggaran gaji perbulan, berbagai pajak, biaya hukum dan sebagainya.

2. Proyeksi perkiraan penjualan

Proyeksi perkiraan penjualan juga perlu ditampilkan di dalam sebuah financial projection perusahaan yang akan dibentuk atau yang akan berjalan yang meliputi proyeksi tingkat penjualan, biaya, pertumbuhan dan sebagainya sebagai bagian dari perkiraan sebuah proses penjualan.

3. Proyeksi perkiraan pengeluaran

Proyeksi perkiraan pengeluaran diperlukan untuk mengetahui besarnya biaya modal untuk bisnis ini dapat berjalan. Perkiraan pengeluaran ini menjadi acuan untuk mengetahui besarnya *profit* yang akan didapatkan tiap unit penjualan sehingga dapat diketahui besarnya keuntungan untuk penjualan dalam periode tertentu.

4. Proyeksi arus kas

Proyeksi arus kas diperlukan untuk mengetahui besarnya pemasukan (*revenue*) dan pengeluaran (*direct cost, indirect cost, building and land cost*, dan sebagainya) yang merupakan acuan untuk mendapatkan nilai *Net Present Value* (NPV) dari proyek/bisnis yang akan berjalan dan juga untuk mengetahui waktu pengembalian modal (*payback period*) yang akan ditempatkan oleh investor pada proyek/bisnis tersebut.

Financial projection merupakan gambaran secara umum bagaimana pengelolaan keuangan sebuah perusahaan. Financial projection yang baik memberikan gambaran yang realistis untuk dicapai sehingga memberi jaminan lebih bagi terselenggaranya dengan baik sebuah bisnis usaha yang akan dijalankan. Bagi para pebisnis awam biasanya memang tidak terlalu menekankan pada penyajian konsep financial projection secara lebih detail, hanya gambaran umum yang penting dari kebutuhan yang ada. Untuk perusahaan berskala besar biasanya menggunakan financial projection sebagai patokan penyelenggaraan usaha bisnis yang lebih besar dengan penempatan modal yang cukup besar