Jasiora : Vol 2 No 2 Juni 2017

JASIORA
Jurnal Administrasi Sosial dan Humaniora
(http://jurnal.stiasetihsetiomb.ac.id/index.php/admngr/index)

Kebijakan Pemimpin Terhadap Pengadaan Anggaran Kas Kecil Dalam Antisipasi Biaya-Biaya Tidak Diduga Pada PT. Agrowiyana Muara Tebo

Muhammad Nasir[1], Bakhtiar Ramli[2], Joko Sunaryo[3], Alfitra[4]

[1]STIA Setih Setio Muara Bungo
[2]STIA Setih Setio Muara Bungo
[3]STIA Setih Setio Muara Bungo
[4]STIA Setih Setio Muara Bungo

Info Artikel

Masuk: 04 April 2017
Diterima:20 Mei 2017
Terbit:15 Juni 2017

Keywords:
Policies, Procurement Budget and costs are not suspected

Kata kunci:
Kebijakan, Pengadaan Anggaran dan biaya tidak diduga

Corresponding Author:
Muhammad Nasir

Abstract

This study aims to determine what are the unexpected costs in the petty cash of PT. Agrowiyana Muara Tebo. In this research the approach taken is to use qualitative methods with descriptive studies. The sampling technique used by researchers is purposive sampling. Data collection techniques used in this study were interview, observation, and documentation techniques. Research Results In dealing with unexpected costs at PT. Company leaders Agrowiyana experienced several obstacles, including: Overlapping (overlapping) expenditure of funds between the master budget and petty cash budget, spending of petty cash funds exceeded the initial estimate of planning, especially unexpected expenses, there were still many petty cash expenditures that were not supported by invoice evidence , receipts and payment receipts. Leadership efforts to procure a petty cash budget in anticipation of unexpected costs at PT. Agrowiyana Muara Tebo implements several policies, including: separation of cash payments for routine needs that are relatively small in number, setting limits on petty cash balances, and providing training to petty cash holders. It is expected that company management provides training for petty cash treasurers so as to reduce the occurrence of expenses in the budget post unexpected costs at PT. Agrowiyana, which will ultimately lead to efficiency in corporate spending budgets.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apa saja biaya-biaya tidak diduga pada kas kecil PT. Agrowiyana Muara Tebo. Dalam penelitian ini pendekatan yang dilakukan adalah menggunakan metode kualitatif dengan studi deskriptif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan peneliti adalah *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian Dalam mengatasi

biaya-biaya tidak diduga pada PT. Agrowiyana pimpinan perusahaan mengalami beberapa hambatan, diantaranya: Terjadinya tumpang tindih (*overlapping*) pengeluaran dana antara anggaran induk dan anggaran kas kecil, pengeluaran dana kas kecil melebihi estimasi awal perencanaan, khususnya pengeluaran yang tidak diduga, masih banyak pengeluaran kas kecil yang tidak didukung bukti faktur, kwitansi, dan struk pembayaran. Upaya pimpinan terhadap pengadaan anggaran kas kecil dalam antisipasi biaya-biaya tidak diduga pada PT. Agrowiyana Muara Tebo menerapkan beberapa kebijakan, diantaranya adalah: pemisahan pembayaran kas untuk keperluan-keperluan yang rutin yang jumlahnya relatif kecil, menetapkan batas saldo kas kecil, dan memberikan pelatihan pada pemegang kas kecil. Diharapkan agar manajemen perusahaan memberikan pelatihan bagi bendaharawan kas kecil sehingga dapat mengurangi terjadinya pengeluaran pada pos anggaran biaya tidak diduga pada PT. Agrowiyana, yang pada akhirnya akan terjadi efisiensi anggaran pengeluaran perusahaan.

1. Pendahuluan

Pengadaan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja dalam rangka waktu satu tahun yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif. Pengadaan anggaran sering diartikan sebagai perencanaan laba (*profit planning*). Perencanaan dan pengendalian adalah dua hal yang tidak terpisahkan. Perencanaan melihat ke masa depan yaitu menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu, sedangkan pengendalian untuk melihat ke belakang, yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan neraca yang telah disusun.[1]

Penggunaannya untuk jangka waktu tertentu, misalnya lima sampai sepuluh tahun, manajemen puncak menetapkan ke arah mana perusahaan akan dijalankan. Pimpinan puncak menyusun semacam *blue print* tentang kondisi yang akan dicapai perusahaan dalam jangka panjang. *Blue print* ini berupa program jangka panjang yaitu pangsa pasar, produk dan teknologi produksi, keuangan, kepegawaian, citra perusahaan, sistem informasi manajemen, budaya perusahaan dan lain sebagainya. Pimpinan mengalokasikan sumber daya yang ada untuk setiap program yang disusunnya. Untuk menjamin terlaksananya program tersebut, manajemen menyusun anggaran yang berisi rencana kerja tahunan dan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana kerja tahunan dan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana kerja tersebut. Proses penyusunan anggaran tersebut, ditunjuk manajer yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan rencana kerja dan dialokasikan berbagai sumber daya yang diperlukan kepada manajer yang bersangkutan.

Berdasarkan observasi awal peneliti di PT. Agrowiyana Muara Tebo ditemukan hal-hal sebagai berikut: Terjadinya tumpang tindih (*overlapping*) pengeluaran dana antara anggaran induk dan anggaran kas kecil. Pengeluaran dana kas kecil melebihi estimasi awal perencanaan, khususnya pengeluaran yang tidak diduga. Masih banyak pengeluaran kas kecil yang tidak didukung bukti faktur, kwitansi, dan struk pembayaran.

Kondisi tersebut di atas, besar kemungkinan karena kurangnya disiplin terhadap administrasi pembukuan kas kecil. Peran pimpinan dalam penganggaran keuangan sangat penting untuk pencegahan terjadinya penyelewengan atau pun pemborosan dana anggaran,

[1] Hansen Don R & Maryanne M. Mowen, *Akuntansi Manajemen*, Edisi Kedua, Erlangga, Jakarta, 2000, hal. 350

pimpinan dapat membuat sebuah kebijakan yang mampu mencegah terjadinya kebocoran anggaran tersebut. Serta perlu pengawasan dari pimpinan langsung terhadap kebijakan yang telah dibuat, hal ini menekankan pada usaha pencegahan terhadap kemungkinan timbulnya penyimpangan-penyimpangan. Oleh karena itu, kegiatan pengawasan sudah mulai dilaksanakan meskipun pelaksanaan pekerjaan para pegawai belum selesai.

Mencegah kemungkinan timbulnya penyimpangan, akan memberikan manfaat yang lebih besar bagi suatu organisasi dalam menanggulangi penyimpangan yang sudah terjadi, karena apabila penyimpangan dapat dicegah, maka kerugian yang besar dapat dihindarkan sehingga tujuan organisasi akan dapat tercapai dengan cara yang efektif dan efisien. Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan kajian lebih dalam mengenai pengelolaan kas kecil dengan judul "Kebijakan Pimpinan Terhadap Pengadaan Anggaran Kas Kecil dalam Antisipasi Biaya-Biaya Tidak Diduga Pada PT. Agrowiyana Muara Tebo"

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu: Bagaimana biaya-biaya tidak diduga pada kas kecil PT. Agrowiyana Muara Tebo? Apa hambatan pimpinan dalam mengatasi biaya-biaya tidak diduga pada PT. Agrowiyana Muara Tebo? Apa upaya pimpinan terhadap pengadaan anggaran kas kecil dalam antisipasi biaya-biaya tidak diduga pada PT. Agrowiyana Muara Tebo?

2. Metode Penelitian

Metode dalam penelitian ini pendekatan yang dilakukan adalah menggunakan metode kualitatif dengan studi deskriptif. Oleh karena itu desain deskriptif menggunakan data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka, melainkan data tersebut berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan memo, dan dokumen resmi lainnya.[2] Populasi bukan hanya orang, akan tetapi menyangkut juga obyek dan benda-benda alam yang lain,[3] Populasi dalam penelitian ini adalah laporan keuangan, rencana anggaran perusahaan, seluruh dokumen keuangan, direktur, para manajer, seluruh karyawan, dan objek lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini. Sampel merupakan bagian dari populasi atau sejumlah anggota populasi yang mewakili populasinya. Karena sampel mewakili populasi maka sampel dipilih sesuai dengan karakteristik populasi, sehingga sampel tersebut benar-benar representatif, artinya sampel tersebut mencerminkan keadaan populasi secara cermat.[4]

Teknik pengambilan sampel yang digunakan peneliti adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.[5] Pemilihan informan sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah berdasarkan pada asas subyek yang menguasai permasalahan, memiliki data, dan bersedia memberikan informasi lengkap dan akurat.

Menurut Moleong pencatatan sumber data melalui wawancara atau pengamatan merupakan hasil gabungan dari kegiatan melihat, mendengar, dan bertanya. Pada penelitian kualitatif, kegiatan-kegiatan ini dilakukan secara sadar, terarah dan senantiasa bertujuan memperoleh suatu informasi yang diperlukan.[6] Berbagai sumber data yang akan dimanfaatkan dalam penelitian ini sebagai berikut. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara dan observasi. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh bukan secara langsung dari sumbernya. Penelitian ini sumber data sekunder yang dipakai adalah sumber

[2] Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung, 2007, hal. 187
[3] *Ibid*., hal 90
[4] *Ibid*., hal. 57
[5] *Ibid*., hal. 85
[6] Lexy Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2004, hal. 112

tertulis seperti sumber buku, buku kas, laporan keuangan, dan dokumen-dokumen dari pihak yang terkait mengenai kas kecil dan pengeluaran tidak diduga pada PT. Agrowiyana Muara Tebo.

3. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

3.1 Biaya-Biaya Tidak Diduga pada Kas Kecil PT. Agrowiyana Muara Tebo

Saat ini mulai banyak perusahaan yang mencoba mengatur atau melakukan manajerial atas keuangannya dengan sangat detail. Hal tersebut dilakukan dengan membagi keuangan mereka ke dalam kategori-kategori pengeluaran yang rutin mereka lakukan setiap bulan. Akan tetapi belum tampak efektif jika perusahaan tersebut belum memasukkan kategori "pengeluaran tidak terduga" dalam keuangannya. Padahal, menganggarkan biaya tidak terduga dalam keuangan merupakan hal yang penting sebagai upaya menjaga kondisi keuangan agar tetap stabil. Persiapan anggaran pengeluaran tidak terduga tidak hanya penting untuk dilakukan dalam penyusunan anggaran rumah tangga, namun penting pula untuk dilakukan oleh perusahaan. Istilah yang tepat untuk menyebut pengeluaran-pengeluaran tidak terduga sebuah perusahaan adalah biaya *overhead*.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan informan pada PT. Agrowiyana Tebo diketahui beberapa biaya-biaya tidak diduga pada Kas Kecil PT. Agrowiyana Muara Tebo, diantaranya adalah:

1. Uang Transportasi Bagi LSM

Tanpa dipungkiri keberadaan perusahaan ibarat gula yang diincar semut, lembaga swadaya masyarakat (LSM) biasanya mendatangi perusahaan dengan berbagai alasan untuk mendapatkan dana, baik dana operasional kegiatan LSM tersebut atau sekedar uang jalan/transportasi bagi oknum LSM tersebut. Hal ini terungkap dari penjelasan Ibu Sulistyaningsih selaku bendaharawan kas kecil, berikut kutipannya:"...kita ini kan perusahaan, jadi ibarat semut dan gula, kita ini gulanya dan LSM itu semutnya, mereka biasanya datang ke sini dengan berbagai macam alasan, terkadang bawa proposal minta bantuan untuk kegiatan dia (untuk uang operasional), kadang sekedar berkunjung terus minta uang transportasi, ini yang menjadi biaya tak terduga, karena mereka datangkan tidak dijadwal, selain itu juga mereka datangnya tak menentu..."[7]

Adanya perilaku tidak baik dari perusahaan yang dimanfaatkan oleh LSM nakal untuk mengambil keuntungan dari keadaan tersebut sehingga dapat menguras keadaan kas kecil perusahaan dengan seringnya perusahaan mengeluarkan biaya-biaya tidak diduga.

2. Bantuan Proposal

Perusahaan telah menetapkan anggaran *Corporate Social Responsibility* (CSR) perusahaan yang diperuntukkan bagi kegiatan sosial maupun bantuan bagi peningkatan kualitas hidup masyarakat sekitar perusahaan. Namun dalam pelaksanaan hariannya terkadang perusahaan dihadapkan pada banyak proposal pengajuan dana yang masuk ke perusahaan, baik pengajuan dana untuk kegiatan yang bersifat keagamaan maupun kegiatan yang bersifat olahraga dan kegiatan lainnya. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Ibu Sulistyaningsih selaku bendaharawan kas kecil, berikut kutipannya:"....kita sudah mengganggarkan dana CSR, tapi itukan sudah ada kegiatan tersendiri dari perusahaan, yang jadi kendala kita ini kan pengajuan proposal yang datang dari karang taruna, pemuda dan panitia kegiatan, jadi proposal itukan banyak sekali, sehingga kita sendiri kadang

[7] Wawancara dengan Ibu Sulistyaningsih selaku bendaharawan kas kecil, tanggal 23 Februari 2017

kebingungan sendiri memilahnya, mana yang harus diperioritaskan. Kalau nggak dikasih kita ditagih terus, sehingga membuat biaya tak terduga menjadi besar..."[8]

3. Perawatan Ringan Kantor

Perawatan ringan kantor sering menimbulkan biaya-biaya tidak diduga. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Ibu Sulistyaningsih selaku bendaharawan kas kecil, berikut kutipannya:"....biaya-biaya tidak diduga lainnya sering muncul akibat adanya perawatan ringan yang dilakukan karena kebutuhan mendesak yang tidak dianggarkan dalam kas induk, seperti bola lampu yang putus, tali bendera yang putus, dan banyak lagi..."[9]

Perawatan ringan merupakan hal yang sering terabaikan dari perusahaan, padahal kerusakan ringan bisa berakibat fatal jika tidak segera dilakukan perbaikan, seperti adanya kerusakan pada lantai, jika dibiarkan terus menerus maka akan mengakibatkan pengikisan pada lantai khususnya lantai yang belum dipasangkan keramik.

3.2 Hambatan Pimpinan dalam Mengatasi Biaya-Biaya Tidak Diduga pada PT. Agrowiyana Muara Tebo.

Dalam mengatasi biaya-biaya tidak diduga pada PT. Agrowiyana Muara Tebo pimpinan perusahaan mengalami beberapa hambatan, di antaranya:

1. Terjadinya tumpang tindih (*overlapping*) pengeluaran dana antara anggaran induk dan anggaran kas kecil, Berdasarkan wawancara peneliti dengan informan diketahui bahwa dalam penggunaan dana biaya tidak diduga diketahui terjadinya tumpang tindih (*overlapping*) pengeluaran dana antara anggaran induk dan anggaran kas kecil pada PT. Agrowiyana Tebo, diantaranya adalah:

a. Penjamuan Tamu

Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang perkebunan, menyebabkan PT. Agrowiyana Tebo sering kedatangan tamu, baik dari Dinas atau instansi terkait seperti Dinas Kehutanan Kabupaten Tebo, Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi, serta Dinas lainnya yang memiliki kepentingan pada dinas maupun tamu perusahaan dari tokoh masyarakat dan lain sebagainya. Hal ini seperti disampaikan oleh Ibu Sulistyaningsih saat wawancara, berikut penjelasannya:"...biaya yang tak terduga di perusahaan ini sering berupa biaya menjamu tamu, karena bos kita sering kedatangan tamu. Baik dari tokoh masyarakat Desa Teluk Kayu Putih maupun dari Dinas terkait, kadang dari Dinas Kehutanan, kadang dari Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi, mengenai keperluannya hanya mereka lah yang tau, karena biasa mereka sudah menelpon dulu sebelum datang. Kita sudah menganggarkan biaya penjamuan untuk tamu pada kas kecil kita, cuma kadang jumlah tamu yang datang itu di luar estimasi kita. Hingga menguras biaya tak terduga.."[10]

Kondisi tersebut di atas dapat dipahami bahwa Pimpinan kedatangan tamu mendadak dan untuk menjamu tamunya rasanya tidak ekonomis dan tidak praktis kalau stafnya melakukan pembayaran pengeluaran dengan cek, sehingga harus dibebankan pada anggaran kas kecil, namun permasalahan yang sering terjadi adalah jumlah pengeluaran pada pos belanja tamu melebihi estimasi. Selain itu kedatangan tamu dari dinas merupakan bentuk peran pemerintah dalam pembangunan ekonomi daerah. Peran pemerintah dalam kemitraan antara PT Agrowiyana dengan petani plasma sangat penting. Pemerintah memiliki andil yang cukup besar bagi perusahaan di antaranya pemerintah pusat, pemerintah provinsi,

[8] Wawancara dengan Ibu Sulistyaningsih selaku bendaharawan kas kecil, tanggal 23 Februari 2017

[9] Wawancara dengan Ibu Sulistyaningsih selaku bendaharawan kas kecil, tanggal 23 Februari 2017

[10] Wawancara dengan Ibu Sulistyaningsih selaku selaku bendaharawan kas kecil, tanggal 23 Februari 2017

pemerintah kabupaten dan Pemda berperan dalam menerbitkan surat izin usaha dan izin kemitraan.

b. Mempercepat Kegiatan Atasan

Dalam mengembangkan usaha dalam bentuk perluasan perkebunan yang dikelola usaha terkadang pimpinan harus mempercepat kegiatan, pola kemitraan yang diterapkan perusahaan PT. Agrowiyana mengharuskan pimpinan atau manajemen untuk melakukan lobi maupun sosialisasi terhadap program kegiatan perusahaan, dalam kegiatan tersebut menyebabkan perusahaan mengeluarkan dana yang terkadang tidak dianggarkan dalam pos kegiatan perusahaan, sehingga menyebabkan terjadinya pengeluaran tak terduga, hal ini sebagaimana disampaikan oleh Ibu Sulistyaningsih saat wawancara, berikut penjelasannya: "...kita ini kan setiap tahunnya kita berusaha untuk memperluas lahan, terkadang untuk memperluaskan lahan tersebut, bos sering melakukan lobian baik dengan masyarakat, tokoh masyarakat dan pemerintah desa serta unsur terkait, untuk mempercepat kegiatan tersebut terkadang bos menggunakan dana yang sifatnya mendesak, hal ini juga menjadi biaya tak terduga.."[11]

Pernyataan tersebut dikarenakan PT Agrowiyana tidak memiliki luas lahan yang mencukupi sehingga harus melakukan kemitraan dengan petani. Kemudian dalam kemitraan yang telah dijalin perusahaan dengan petani, Petani mitra dengan perusahaan menggunakan perbandingan 80 : 20 dalam pembagian hasil produksi kelapa sawit. Petani mitra menyerahkan lahan non produktif yang dimilikinya kepada perusahaan untuk dibangun kebun kelapa sawit dengan pola kemitraan. Perizinan Hak Guna Usaha (HGU) akan diurus oleh perusahaan, dan biaya pengurusan oleh perusahaan dianggap hutang atau pinjaman petani mitra yang harus dilunasi. Seluruh permodalan dan biaya yang dikeluarkan untuk perkebunan kelapa sawit, begitupun pengelolaannya seperti pembangunan prasarana, pengerjaan penanaman dan pemasaran dilakukan oleh perusahaan, kemudian seluruh biaya yang dikeluarkan perusahaan dianggap hutang petani mitra kepada perusahaan. Akan tetapi penyediaan sarana produksi hanya dilakukan perusahaan hingga masa konversi (kelapa sawit berumur empat tahun), setelah masa konversi maka petani diharapkan mampu merawat kebunnya secara mandiri.

Kondisi tersebut telah sejalan dengan pendapat Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan mengenai kegunaan anggaran salah satunya Untuk menyesuaikan perencanaan stratejik.[12] Perencanaan stratejik mempunyai karakteristik sebagai berikut : dipersiapkan pada awal tahun, dikembangkan berdasarkan informasi terbaik yang tersedia pada saat itu, persiapannya melibatkan beberapa manajer dan dinyatakan dalam tahapan yang lebih luas. Anggaran yang telah selesai sebelum permulaan tahun anggaran, didasarkan pada *judgment* peramalan di semua level dalam organisasi. "Penggolongan pertama" dari anggaran mungkin menyatakan kinerja organisasi secara keseluruhan, atau dari suatu unit bisnis dalam organisasi, yang mana mungkin tidak memuaskan. Bila demikian, maka penyusunan anggaran menyediakan pula peluang untuk membuat keputusan yang akan memperbaiki kinerja sebelum dibuatnya suatu komitmen akan suatu cara khusus dari pengoperasian anggaran sepanjang tahun tersebut.[13]

c. Pengeluaran dana kas kecil melebihi estimasi awal perencanaan, khususnya pengeluaran yang tidak diduga.

[11] Wawancara dengan Ibu Sulistyaningsih selaku , tanggal 23 Februari 2017

[12] Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, Sistem Pengendalian Manajemen, diterjemahkan oleh Kurniawan Tjakrawala, 2003, hal. 4

[13] *Ibid*., hal. 4

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan informan di lokasi penelitian diketahui bahwa dalam penggunaan dana biaya tidak diduga pengeluaran dana kas kecil melebihi estimasi awal perencanaan, khususnya pengeluaran yang tidak diduga, hal ini sebagaimana disampaikan Bapak Syamwil selaku Askep Project pada PT. Agrowiyana Tebo, berikut penjelesannya:".....hambatan yang kita rasakan adalah dana kas kecil melebihi estimasi awal perencanaan khususnya pengeluaran yang tidak diduga, padahal kita telah berusaha untuk menentukan anggaran tersebut berdasarkan estimasi tertinggi, namun masih saja hal tersebut terjadi..."[14]

Awal pembentukan dana kas kecil dilakukan dengan cara merencanakan terlebih dahulu jumlah kas yang diperlukan guna melakukan sejumlah pembayaran dalam periode tertentu, bisa dalam jangka waktu mingguan atau bulanan. Setelah ada persetujuan terkait estimasi kebutuhan kas oleh pejabat berwenang (manajer atau direktur keuangan), kemudian cek dibuat dan dicairkan sesuai besaran jumlah estimasi yang sudah disetujui tersebut. Ayat jurnal atas penyediaan dana kas kecil ini dibuat dengan cara men-debit akun kas kecil dan meng-kredit akun kas (*cash in bank*).

Dana hasil pencairan cek ini kemudian disimpan oleh seorang petugas yang ditunjuk dan berwenang atas nama organisasi guna membayarkan kas dari dana kas kecil tersebut. Demi tujuan pengendalian, jumlah maksimum tertentu biasanya akan dibatasi oleh organisasi, dan jenis-jenis pembayaran yang bisa dilakukan atas dana kas kecil pun akan dibatasi pula.

3. Masih banyak pengeluaran kas kecil yang tidak didukung bukti faktur, kwitansi, dan struk pembayaran.

Hambatan lain pengelolaan kas kecil dalam antisipasi biaya-biaya tidak diduga adalah banyaknya transaksi yang tidak didukung oleh bukti pengeluaran, padahal bukti pengeluaran merupakan hal yang harus dilampirkan dalam transaksi keuangan, permasalahan ini menjadi dilema saat berurusan dengan karyawan yang tidak memahami hal tersebut, sebagaimana disampaikan oleh Ibu Sulistyaningsih saat wawancara, berikut penjelasannya:
"...jika berhubungan dengan duit ini kita memang dituntut untuk adanya bukti pengeluaran, Cuma terkadang kita terkendala dengan kurangnya pemahaman karyawan, seperti saat kita kasih uang untuk membeli bola lampu, kadang mereka sangat sulit sekali meminta nota atau kuitansi dengan orang toko, jika pun diminta terkadang toko tidak memiliki kertas kuitansi atau nota..."[15]

Berdasarkan keterangan tersebut jelas bahwa ketiadaan barang bukti menjadi kendala. Padahal dana kas kecil dapat digunakan pemohon dengan mengisi Formulir Permintaan Pembayaran dan melampirkan bukti transaksi dan dokumen pendukung lainnya. Setelah Formulir Permintaan Pembayaran diisi lengkap, bukti transaksi dan dokumen pendukung dilampirkan, pemohon meminta otorisasi di Formulir Permintaan Pembayaran oleh atasan pemohon (yang berwenang), lalu menyerahkan Formulir yang sudah diotorisasi, bukti transaksi dan dokumen pendukung lainnya ke kasir.

3.3 Upaya Pimpinan Terhadap Pengadaan Anggaran Kas Kecil dalam Antisipasi Biaya-Biaya Tidak Diduga pada PT. Agrowiyana Muara Tebo.

Dalam suatu perusahaan kas kecil memiliki peranan penting dalam kegiatan operasional, terlepas dari material atau tidaknya nilai dari kas kecil tersebut. Biasanya kas kecil digunakan dalam transaksi kecil yang terjadi setiap hari mulai sejak awal jam operasional perusahaan di pagi hari sampai akhir jam operasional di sore atau malam hari. Sehingga perusahaan harus melakukan pengelolaan kas kecil secara baik karena jika tidak

[14] Wawancara dengan Bapak Syamwil selaku Askep Project pada PT. Agrowiyana Tebo
[15] Wawancara dengan Ibu Sulistyaningsih selaku , tanggal 23 Februari 2017

adanya pengelolaan setiap harinya maka sering terjadinya pengeluaran terhadap biaya-biaya tidak diduga yang dapat mengganggu kelancaran kegiatan operasional perusahaan. Contohnya apabila perusahaan kehabisan kas kecil, sedangkan kebutuhannya dalam pembelian ATK (Alat Tulis Kantor) atau materai harus dipenuhi dengan cepat, maka tidak mungkin kasir membeli barang tersebut dengan *cheque* atau *debit card*. Mengantisipasi kejadian tersebut maka Askep Project Tebo selaku pimpinan pada PT. Agrowiyana Tebo menerapkan beberapa kebijakan, di antaranya adalah:

1. Pemisahan pembayaran kas untuk keperluan-keperluan yang rutin yang jumlahnya relatif kecil.

Dalam mengatasi terjadinya tumpang tindih (*overlapping*) pengeluaran dana antara anggaran induk dan anggaran kas kecil, maka upaya yang dilakukan perusahaan adalah memisahkan secara tersendiri pembayaran kas untuk keperluan-keperluan yang rutin yang jumlahnya relatif kecil. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Bapak Syamwil selaku Askep Project pada PT. Agrowiyana Tebo, berikut keterangannya:"....upaya yang kita lakukan agar tidak terjadi tumpah tindih (*overlapping*) pengeluaran dana antara anggaran induk dan anggaran kas kecil, maka kami melakukan pemisahan dengan menentukan mana pembayaran kas untuk keperluan-keperluan yang rutin yang jumlahnya relatif kecil, dan menghilangkan item pengeluaran yang sama yang terdapat pada kas besar, seperti biaya penjamuan tamu dan perawatan ringan serta pengeluaran lainnya .."[16]

Selanjutnya Bapak Syamwil menambahkan:"....setelah kita lakukan pemisahan maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengawasan internal, apakah pemisahan tersebut telah berjalan sesuai yang diharapkan atau masih terjadi tumpang tindih pengeluaran .."[17]

Perusahaan sebaiknya memisahkan secara tersendiri pembayaran kas untuk keperluan-keperluan yang rutin yang jumlahnya relatif kecil. Kas yang dipisahkan tersendiri tersebut dinamakan kas kecil (*petty cash*). Uang yang disisihkan untuk dana kas kecil dipegang oleh kasir yang ditunjuk jenis dan jumlah pengeluaran uang tertentu yang telah ditetapkan dapat dilakukan melalui dana kas kecil. Jika dana kas kecil telah menyusut jumlah minimum tertente, kasir kas kecil mengajukan permintaan penggatian. Walaupun belum sampai batas minimum, tiap akhir bulan kasir pemegang kas kecil harus membuat pertanggung jawaban tentang pengeluaran uang melalui dana kas kecil yang dipegangnya. Sumber penerimaan satu-satunya bagi kas kecil adalah dari bank atau kas umum. Permintaan penggantian ini dilakukan dengan melampirkan buku kas kecil beserta bukti-bukti yang mendukungnya.

Seperti yang disinggung dalam pembahasan sebelumnya, bahwa ada dua metode pembukuan untuk kas kecil, yaitu : *Fluktuating Fund Methode*, *Imprest Fund Methode*. Di mana kedua metode ini sama-sama merupakan bagian dari dana kas kecil yang digunakan untuk menjaga kemungkinan terjadinya penyelewengan-penyelewengan. Tetapi ditinjau dari segi pengawasan intern imprest fund methode lebih baik digunakan sebab : Setiap pengisian kembali dana kas kecil, dilakukan pemeririksaan atas bukti-bukti pengeluaran kas kecil dari yang baru lalu, sebab jumlah pengisian kembali itu tergantung pada jumlah nilai bukti pengeluaran kas kecil dari periode yang baru lalu.

Jumlah uang tunai ditambah dengan bukti-bukti pengeluaran kas kecil harus sama dengan jumlah dana kas kecil menurut buku kecil. Setiap hari harus dibuat laporan penerimaan kas hari dan percocokan antara pencatatan dengan fisik. Pengeluaran perusahaan dapat dilakukan untuk bermacam-macam transaksi. Untuk itu perlu pengawasan yang lebih ketat lagi. Prosedur pengawasan pengeluaran uang dapat dilakukan sebagai berikut : Semua pengeluaran harus dapat persetujuan dari pejabat yang berwenang.

[16] Wawancara dengan Bapak Syamwil selaku Askep Project pada PT. Agrowiyana Tebo,
[17] Wawancara dengan Bapak Syamwil selaku Askep Project pada PT. Agrowiyana Tebo,

a. Harus dipisahkan antara pejabat operasional, penyimpanan pencatatan.
b. Semua pengeluaran dengan menggunakan cek, kecuali pengeluaran rutin yang jumlahnya kecil.
c. Dibentuk dana kas kecil untuk membayar pengeluaran yang jumlanya kecil-kecil.
d. Diadakan pemeriksaan kas secara mendadak.
e. Dipisahkan antara pejabat yang mengumpulkan bukti-bukti pengeluaran, yang menulis cek, yang menandatangani cek dan yang mencatat dalam peneluaran kas.

Salah satu cara dari sistem pengawasan intern adalah dengan melakukan pemeriksaan secara mendadak pada waktu-waktu tertentu. Pembukuan yang ada diperiksa oleh internal auditor dan meneliti kegiatan-kegiatan dari karyawan yang menangani kas perusahaan sekaligus memastikan apakah sistem yang dianjurkan telah benar-benar dilaksanakan sebagai mana mestinya. Bila ditemukan antara perbedaan saldo kas dengan catatan menurut pembukuan, maka internal auditor dapat mengambil tindakan yang diperlakukan bagi kelancaran operasi perusahaan.

2. Menetapkan batas saldo kas kecil

Dalam mengatasi pengeluaran dana kas kecil melebihi estimasi awal perencanaan, khususnya pengeluaran yang tidak diduga maka upaya yang dilakukan perusahaan adalah saat pembentukan akun kas kecil, pihak pimpinan PT. Agrowiyana Tebo bersama perwakilan kantor Jambi menetapkan saldo atas kas kecil yang disesuaikan dengan kebutuhan kegiatan operasional perusahaan dalam suatu jangka waktu tertentu. Sebelum menentukan hal tersebut, terdapat dua metode pencatatan kas kecil yang biasa digunakan oleh PT. Agrowiyana Tebo, yaitu metode *imprest* dan fluktuatif. Dalam metode *imprest*, saldo kas kecil selalu tetap sebesar jumlah saldo yang telah ditentukan. Biasanya pada akhir periode kasir kas kecil akan minta pengisian kembali kas kecilnya sebesar jumlah yang sudah dikeluarkan. Sehingga pengeluaran kas kecil baru dicatat pada saat pengisian kembali. Metode *imprest* digunakan pada kas kecil bagian kantor (manajemen) sementara fluktuatif diterapkan pada biaya operasional perkebunan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Bapak Syamwil selaku Askep Project pada PT. Agrowiyana Tebo, berikut penjelesannya:

".....masalah keuangan kita tetap melibatkan kantor Provinsi Jambi, sekecil apapun itu kebijakan, minimal laporan. Sebenarnya ini bukan kebijakan saya sendiri tapi kebijakan perusahaan. Jadi, yang pertama itu kita menetapkan saldo kas kecil yang disesuaikan dengan kebutuhan kegiatan operasional perusahaan untuk jangka waktu tertentu. Kita menerapkan dua metode pada kas kecil kita, yaitu metode *imprest* dan fluktuatif. Kalau *imprest* itu kan ditentukan duitnya berapa, nanti habis periode baru dicatat, kemudian diisi lagi, kalau fluktuatif itu saldonya belum ditentukan, tetapi sifatnya naik turun sesuai jumlah pengeluaran, perbedaan penerapan ini sesuai dengan anggaran dan kebutuhan. Metode imprest kita terapkan pada anggaran kantor, sementara fluktuatif itu kita terapkan pada operasional perkebunan.."[18]

Kondisi tersebut telah sejalan dengan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian. Agar proses penyusunan anggaran dapat menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, proses penyusunan anggaran harus mampu menanamkan "*sense of commitment*" dalam diri penyusunnya. Proses penyusunan anggaran yang tidak berhasil menanamkan "*sense of commitment*" dalam diri penyusunnya berakibat anggaran yang disusun tidak lebih hanya sebagai alat perencanaan belaka; yang terjadi penyimpangan antara realisasi dari anggarannya, tidak satu pun manajer yang merasa bertanggung jawab.

[18] Wawancara dengan Bapak Syamwil selaku Askep Project pada PT. Agrowiyana Tebo

Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian, penyusunan anggaran harus memenuhi syarat berikut ini :

a. Partisipasi para pimpinan/manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.
b. Organisasi anggaran.
c. Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

3. Memberikan pelatihan pada pemegang kas kecil

Dalam mengatasi masih banyak pengeluaran kas kecil yang tidak didukung bukti faktur, kwitansi, dan struk pembayaran, maka upaya yang dilakukan perusahaan adalah memberikan pelatihan pada pemegang kas kecil. Setelah menetapkan batas saldo, maka pimpinan menetapkan staf yang bertanggung jawab atas pengelolaan kas kecil atau biasanya disebut kasir kas kecil. Dikarenakan fungsi kas kecil digunakan dalam transaksi-transaksi kecil dan sifatnya rutin. Selain itu tidak semua staf bisa dijadikan kasir karena terdapat beberapa kriteria yang perlu dipertimbangkan dalam memilih seorang kasir, yaitu: menguasai dasar-dasar akuntansi, mampu menangani proses pembelian dalam jumlah kecil, konsisten, jujur dan menguasai program-program sederhana komputer, misalnya microsoft excel. Pihak Pimpinan juga memberikan pelatihan tentang penanganan kas kecil sebelum kasir memulai tugasnya. Diawali dari memberi petunjuk tentang tata cara pengisian kembali kas kecil sampai dengan cara-cara rekonsiliasi kas kecil dan prosedur pembelian. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Bapak Syamwil selaku Askep Project pada PT. Agrowiyana Tebo, berikut keterangannya:

"...upaya kita yang kedua berkenaan dengan pengelolaan kas kecil agar dapat meminimalisir biaya-biaya tidak diduga adalah menunjuk seorang staf sebagai pengelola kas kecil, sehingga dia fokus ke situ, karena kas kecil ini rutin, hampir setiap hari. Staf yang kita tunjuk juga berdasarkan seleksi, artinya mereka jujur dan bisa komputerlah. Kita juga beri dia pelatihan bagaimana mengelola kas kecil dengan baik, sehingga dapat mengurangi pengeluaran yang tidak diduga tadi, semuanya kita latih.." [19]

Kasir kas kecil hanya boleh mengeluarkan (melakukan pembayaran) kas kecil untuk permohonan pembayaran atau pembelian yang telah mendapat persetujuan dari *Financial Controller*. Untuk setiap pengeluaran, kasir kas kecil harus membuat bukti pengeluaran kas kecil yang ditandatangani oleh penerima dana (pembayaran). Setelah itu transaksi dicatat di dalam buku kas kecil dan bukti pengeluaran tersebut harus diarsipkan dengan baik.

Setelah dilakukan pengelolaan, kasir kas kecil harus selalu melakukan penghitungan terhadap fisik kas kecil setiap selesai melakukan pengeluaran kas kecil. Setelah dihitung, fisik kas kecil dicocokkan dengan pencatatan pengeluaran kas kecil yang telah dibuat oleh kasir kas kecil atau lebih dikenal dengan rekonsiliasi kas kecil. Hal ini akan dapat mengurangi beban pekerjaan pada saat melakukan rekonsiliasi di penutupan kas kecil setiap harinya. Selain itu *Financial Controller* juga harus memeriksa fisik kas kecil dengan catatan yang telah dibuat oleh kasir kas kecil untuk mengantisipasi adanya kecurangan yang dilakukan oleh kasir kas kecil. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Bapak Syamwil selaku Askep Project pada PT. Agrowiyana Tebo, berikut keterangannya:

"....kebijakan kita yang terakhir adalah efisiensi penggunaan kas kecil, kasir kas kecil hanya boleh mengeluarkan kas kecil untuk permohonan pembayaran atau pembelian yang telah mendapat persetujuan dari *Financial Controller,* harus ada bukti setiap pengeluaran, harus ada pencocokan juga. Kebijakan ini bertujuan agar pengeluaran kas kecil

[19] Wawancara dengan Bapak Syamwil selaku Askep Project pada PT. Agrowiyana Tebo,

tidak terlalu banyak pada biaya-biaya yang tidak diduga dan mengantisipasi adanya kecurangan yang dilakukan oleh kasir kas kecil, uangnya harus dihitung dengan baik.[20]

Dalam suatu perusahaan kas kecil memiliki peranan penting dalam kegiatan operasional, terlepas dari material atau tidaknya nilai dari kas kecil tersebut. Biasanya kas kecil digunakan dalam transaksi kecil yang terjadi setiap hari mulai sejak awal jam operasional perusahaan di pagi hari sampai akhir jam operasional di sore atau malam hari. Sehingga perusahan harus melakukan pengelolaan kas kecil secara baik karena jika tidak adanya pengelolaan setiap harinya maka dapat mengganggu kelancaran kegiatan operasional perusahaan. Contohnya apabila perusahaan kehabisan kas kecil, sedangkan kebutuhannya dalam pembelian ATK (Alat Tulis Kantor) atau materai harus dipenuhi dengan cepat, maka tidak mungkin kasir membeli barang tersebut dengan *cheque* atau *debit card*.

Pengendalian Pengisian Kas Kecil. Pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan PT. Agrowiyana telah sesuai dengan prinsip pengendalian intern. *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) 2005, mendefinisikan sebagai berikut: Pengendalian intern meliputi struktur organisasi, semua cara dan alat-alat yang dikoordinasikan dan dipergunakan dalam perusahaan dengan tujuan untuk menjaga keamanan harta milik perusahaan, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, meningkatkan efisiensi usaha dan menjaga agar kebijakan yang ditetapkan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Berdasarkan tujuannya, pengendalian intern mencakup pengendalian akuntansi (*accounting control*) dan pengendalian administrasi (*administrative control*).

Efisensi Penggunaan Kas Kecil. Setelah dilakukan pengelolaan, kasir kas kecil harus selalu melakukan penghitungan terhadap fisik kas kecil setiap selesai melakukan pengeluaran kas kecil. Setelah dihitung, fisik kas kecil dicocokkan dengan pencatatan pengeluaran kas kecil yang telah dibuat oleh kasir kas kecil atau lebih dikenal dengan rekonsiliasi kas kecil. Hal ini akan dapat mengurangi beban pekerjaan pada saat melakukan rekonsiliasi di penutupan kas kecil setiap harinya. Selain itu *Financial Controller* juga harus memeriksa fisik kas kecil dengan catatan yang telah dibuat oleh kasir kas kecil untuk mengantisipasi adanya kecurangan yang dilakukan oleh kasir kas kecil.

4. Kesimpulan

1. Pemisahan beberapa biaya-biaya tidak diduga untuk keperluan-keperluan yang rutin yang jumlahnya relatif kecil. pada Kas Kecil PT. Agrowiyana Muara Tebo, diantaranya adalah; uang transportasi bagi LSM, dan bantuan proposal serta perawatan ringan.
2. Menetapkan batas saldo kas kecil dalam mengatasi biaya-biaya tidak diduga pada PT. Agrowiyana Muara Tebo. Dan masih banyak pengeluaran kas kecil yang tidak didukung bukti faktur, kwitansi, dan struk pembayaran.
3. Upaya pimpinan terhadap pengadaan anggaran kas kecil dalam antisipasi biaya-biaya tidak diduga pada PT. Agrowiyana Muara Tebo menerapkan beberapa kebijakan, diantaranya adalah: pemisahan pembayaran kas untuk keperluan-keperluan yang rutin yang jumlahnya relatif kecil, menetapkan batas saldo kas kecil, dan memberikan pelatihan pada pemegang kas kecil.

Daftar Pustaka

Buku-buku

Djarwanto, (2004). *Pokok-pokok Analisa Laporan Keuangan*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.

Hansen Don R & Maryanne M. Mowen, (2000). *Akuntansi Manajemen*, Edisi Kedua, Erlangga, Jakarta.

Lexy Moleong, (2004). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya, Bandung.

[20] Wawancara dengan Bapak Syamwil selaku Askep Project pada PT. Agrowiyana Tebo

Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, (2003). Sistem Pengendalian Manajemen, diterjemahkan oleh Kurniawan Tjakrawala.

Sugiyono, (2007). *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung.