

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kemampuan perusahaan dalam menghadapi berbagai persaingan pada era globalisasi ini sangat dipengaruhi oleh kondisi masing-masing perusahaannya. Pada umumnya perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian untuk mencapai tujuan tersebut banyak masalah yang dihadapi oleh perusahaan, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan, sehingga mengganggu kelangsungan hidup perusahaan. Kemudian perlu diidentifikasi agar dapat diketahui masalah yang penting dan perlu dipecahkan agar kondisi perusahaan dapat terjamin. Dalam dunia usaha yang semakin berkembang ini, untuk mendapatkan keuntungan yang optimal diperlukan perencanaan dan pengawasan. Dengan adanya perencanaan dan pengawasan, maka aktivitas-aktivitas dalam perusahaan lebih terarah dan terkontrol.

Sebelum melakukan usahanya, perusahaan harus menetapkan perencanaan sebagai langkah awal dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan terbentuknya hasil yang diharapkan, penggunaan sumber daya yang tepat, serta pembentukan sistem komunikasi yang memberikan pelaporan dan pengawasan terhadap hasil yang aktual. Setiap perusahaan dalam menjalankan usahanya pasti

membutuhkan modal. Kas adalah kekayaan perusahaan yang merupakan salah satu unsur modal kerja yang sangat penting dalam membiayai operasi perusahaan. Oleh karena itu pengelolaan kas sangat penting bagi suatu perusahaan. Kas menempati kedudukan yang sentral dalam usaha untuk menjaga kelancaran operasi perusahaan. Maka perencanaan serta pengawasan terhadap anggaran kas sangat diperlukan untuk dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan. Kegiatan yang dilakukan perusahaan tersebut sebenarnya selain untuk menghasilkan kas, juga menggunakan kas tersebut, termasuk diantaranya untuk pembelian bahan mentah, pembayaran utang-utang yang telah jatuh tempo, pembayaran gaji karyawan, pengeluaran untuk biaya-biaya penjualan, biaya administrasi dan umum, biaya iklan, pembelian aktiva tetap dan pengeluaran lainnya atau dapat dikatakan untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan sehari-hari. Salah satu rencana kegiatan yang dibuat oleh manajemen dalam upaya menentukan kas minimal ini adalah dengan menyusun anggaran kas.

Dalam menyusun anggaran harus dilakukan dengan cermat dan teliti, karena anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan. Dalam hal perencanaan manajemen haruslah membuat anggaran yang akan dicapai. Pelaksanaan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh suatu badan secara berencana, teratur dan terarah dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Selain berfungsi sebagai alat perencanaan, anggaran juga digunakan sebagai alat pengawasan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan akan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan tersebut dengan yang

telah dianggarkan sebelumnya. Dalam hal ini anggaran hanya dapat dipergunakan sebagai alat pengawasan kegiatan yang sedang dilaksanakan perusahaan.

Dengan dibuatnya anggaran, maka manajemen akan berjalan berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan atau yang dituangkan dalam anggaran. Meskipun demikian tidak tertutup kemungkinan terjadinya penyimpangan dari rencana yang dianggarkan. Untuk itu perlu diadakan pengawasan terhadap anggaran, sehingga apabila terjadi penyimpangan bisa ditindak lanjutkan oleh manajemen untuk member solusi yang tepat. Dalam perusahaan, anggaran memegang peranan yang sangat penting. Hal ini dikarenakan, anggaran menyajikan informasi mengenai kegiatan operasional perusahaan dalam satu periode agar tujuan perusahaan dapat tercapai semaksimal mungkin.

Masalah yang sering dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana mengelola perusahaan agar tetap berjalan berkesinambungan dan wajar dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam suatu organisasi pasti ada suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Hal-hal tersebut sangatlah penting dan saling berkesinambungan antara yang satu dengan yang lain demi tercapainya suatu tujuan yang dilakukan. Perencanaan adalah dasar untuk mencapai suatu tujuan dengan menetapkan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Perencanaan merupakan tahapan paling penting dalam fungsi manajemen didalam mengambil suatu keputusan atau tindakan. Tanpa adanya fungsi perencanaan, fungsi fungsi manajemen lainnya tidak dapat berjalan dengan baik. sehingga dapat dikatakan perencanaan yang baik akan mewujudkan tercapainya tujuan dari suatu kegiatan yang dilakukan.

Mengendalikan adalah suatu usaha untuk meneliti kegiatan-kegiatan yang telah dan akan dilaksanakan. Fungsi anggaran digunakan sebagai alat pengawasan. anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun seluruhnya dapat dicapai. Aspek pengawasan yaitu dapat membandingkan antar prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah manajer pelaksanaan telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan. Pada saat melakukan anggaran kas, pihak manajemen perusahaan rentan melakukan kesalahan yang menyebabkan selisih jumlah anggaran kas dengan realisasi kas jauh berbeda.

PT. Perkebunan Nusantara IV Medan adalah perusahaan yang bergerak pada bidang usaha agroindustri dan agrobisnis. PT. Perkebunan Nusantara IV mengusahakan perkebunan dan pengolahan komoditas kelapa sawit dan teh yang mencakup pengolahan areal dan tanaman, kebun bibit dan pemeliharaan tanaman menghasilkan, pengolahan komoditas menjadi bahan baku berbagai industri, pemasaran komoditas yang dihasilkan dan kegiatan pendukung lainnya. PTPN IV memiliki 30 Unit Usaha yang mengelola budidaya Kelapa Sawit dan 1 Unit Usaha yang mengelola budidaya Teh dan 1 Unit Kebun Plasma Kelapa Sawit, serta 1 Unit Usaha Perbengkelan (PMT Dolok Ilir).

Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan bahwa fungsi anggaran belum terlaksana dengan baik. Dari data tahun 2017, terdapat penyimpangan antara anggaran dan realisasi kas PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yaitu :

Tabel 1.1

PT. Perkebunan Nusantara IV Medan
Data Realisasi dan Anggaran Kas

Tahun 2017

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varian	K et
Penerimaan Kas	7.492.460.872.0 00	5.533.070.155.0 61	(1.959.390.716.9 39)	U
Pengeluaran Kas	7.451.631.239.0 00	6.356.653.841.0 31	1.094.977.397.96 9	F
Total			864.413.318.970	

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara IV Medan

Dari data diatas dapat dilihat bahwa adanya selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) pada penerimaan kas sebesar Rp.1.959.390.716.939 dan pada pengeluaran kas terdapat selisih bersifat yang menguntungkan (*favorable*) sebesar Rp.1.094.977.397.969. Karena situasi ekonomi nasional dan global yang tidak menentu mengakibatkan jumlah realisasi penerimaan kas tahun 2017 tidak sesuai dengan yang dianggarkan. Penyimpangan yang tidak menguntungkan pada penerimaan kas berdasarkan laporan anggaran dan realisasi tahun 2017 terjadi akibat dari aktivitas operasi bagian penerimaan dari pelanggan mengalami penurunan yang

signifikan dari yang dianggarkan. Pada tabel 1.1 dapat dilihat antara realisasi penerimaan kas dengan realisasi pengeluaran kas mengalami selisih yang signifikan sebesar Rp. 823.583.685.970 dimana realisasi penerimaan kas sebesar Rp. 5.533.070.155.061 dan pengeluaran kas sebesar Rp. 6.356.653.841.031 hal ini terjadi karena pada tahun 2017 adanya transaksi pembayaran hutang bank yang jatuh tempo. Dimana dari tahun ke tahun pembayaran hutang bank PT. Perkebunan Nusantara IV Medan mengalami kenaikan. Oleh sebab itu perlu diteliti apakah anggaran kas telah digunakan sebagai alat perencanaan dan pengawasan. Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan membahasnya dalam skripsi dengan judul **"ANALISIS ANGGARAN KAS SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN"**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan diatas, maka penulis merumuskan masalah yang akan dibahas yaitu : **Bagaimana Penerapan Anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan?**

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan tujuan rumusan masalah tersebut, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu : untuk mengetahui analisis anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

1.4 Manfaat Penelitian

Suatu penelitian dilakukan dengan harapan hasil penelitian tersebut mempunyai manfaat yang dapat dirasakan bagi yang membutuhkannya. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis, bertujuan untuk menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis khususnya mengenai analisis anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengawasan kas.
2. Bagi perusahaan, bertujuan sebagai bahan pertimbangan dan bahan masukan bagi manajemen perusahaan dalam menentukan perencanaan dan pengawasan kas yang berhubungan dengan anggaran kas suatu perusahaan.
3. Bagi peneliti yang lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu bahan referensi dalam penelitian selanjutnya, khususnya yang berhubungan dengan anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengawasan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Anggaran

Dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan, pihak manajemen membutuhkan suatu alat yang dapat dijadikan sebagai pedoman, dimana hal ini dimaksudkan agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai. Salah satu alat yang dapat digunakan oleh pihak manajemen untuk menjalankan kegiatan-kegiatan produksi perusahaan adalah anggaran atau juga disebut dengan *budget*.

Anggaran atau lebih sering disebut budget memiliki peran penting dalam perencanaan dan *control* (pengawasan). Anggaran mempunyai definisi yang beraneka ragam, namun apa bila diamati lebih teliti masing-masing definisi tersebut akan mempunyai pengertian yang sama atau hampir sama. Perbedaan yang pada umumnya adalah berkisar pada titik berat anggaran tersebut.

Perusahaan besar maupun kecil biasanya membuat anggaran, karena penganggaran dalam suatu perusahaan sangat penting untuk membuat perencanaan untuk mengendalikan kegiatan. Anggaran adalah ungkapan kuantitatif formal tentang manajemen. Anggaran terdiri dari taksiran-taksiran yang dapat dipakai sebagai suatu program untuk menjalankan kegiatan perusahaan pada suatu periode, khususnya pada

masa yang akan datang. Bagi pimpinan perusahaan anggaran merupakan sarana untuk keperluan rencana, koordinasi dan pengendalian.

Beberapa defenisi anggaran dalam perusahaan menurut beberapa ahli yaitu:

Menurut Yunika bahwa :

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu dimasa yang akan datang.¹

Menurut Darsono dan Ari Purwanti bahwa:

Anggaran adalah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.²

Menurut Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa didalam bukunya menyatakan:

Anggaran adalah suatu rencana kegiatan perusahaan yang disusun secara sistematis yang dinyatakan dalam satuan moneter untuk satu periode maupun periode yang akan datang. Selain itu, anggaran dapat didefinisikan sebagai suatu alat perencanaan dan pengawasan operasi keuntungan dalam suatu organisasi laba dimana tingkat formalitas suatu budget tergantung besar kecilnya organisasi.³

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun dengan menggunakan suatu pendekatan yang formal dan sistematis yang dinyatakan dalam satuan kuantitatif dan bersifat keuangan. Setiap perusahaan harus memiliki anggaran untuk menjalankan

¹ Yunika Murdayanti, **Anggaran Perusahaan Konsep dan Aplikasi**: In Media, Jakarta, 2017, hal.3.

² Darsono P dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Kedua: Mitra Wicana Media, Jakarta, 2010, hal.2.

³ Adanan Silaban dan Meilinda S Harefa, **Sistem Pengendalian Manajemen**: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2017, hal.227.

aktivitas perusahaan, sekaligus mengetahui apakah kas suatu perusahaan tersebut defisit atau surplus.

Anggaran juga dapat didefinisikan sebagai pernyataan tertulis mengenai rencana manajemen untuk masa yang akan datang. Pada dasarnya anggaran merupakan proyeksi atau gambaran di masa yang akan datang, jadi anggaran tersebut setiap saat harus dihadapkan dengan kenyataan yang ada pada waktu pelaksanaannya. Anggaran disusun melalui analisis yang cermat berdasarkan data periode yang lalu, mencerminkan tindakan yang digunakan sebagai pedoman untuk menjalankan kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang dan juga digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian atas pelaksanaan kegiatan.

2.1.1 Pengertian Anggaran Kas

Menurut Jadongan Sijabat dalam bukunya menyatakan bahwa:

“Kas adalah aset keuangan yang digunakan untuk kegiatan operasional perusahaan. Kas merupakan aset yang paling likuid karena dapat digunakan untuk membayar kewajiban perusahaan.”⁴

Salah satu aset yang menentukan berjalan atau tidaknya operasional perusahaan adalah kas. Bahkan perusahaan harus memastikan ada kas untuk periode yang akan datang beberapa bulan sebelum periode baru dimulai. Tanpa adanya kas, dipastikan masalah keuangan suatu usaha akan terhambat. Meskipun dalam jangka pendek mungkin bukan suatu masalah yang besar tetapi jika dibiarkan secara terus menerus

⁴ Jadongan Sijabat, **Akuntansi Keuangan Intermediate Berdasarkan PSAK**, Buku Satu: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, 2018, hal. 81.

maka perusahaan dapat mengalami defisit. Karenanya perusahaan memiliki tugas yang besar untuk mengendalikan kas. Sehingga dalam menjalankan operasional untuk menjaga kelangsungan hidupnya, perusahaan juga harus membuat pengendalian kas yang efektif. Salah satu cara untuk mengendalikan membuat kas dengan efektif yakni dengan membuat anggaran kas. Menurut Rudianto bahwa :

Anggaran Kas adalah prediksi aliran keluar masuknya uang yang direncanakan perusahaan di dalam suatu periode tertentu, beserta penjelasan tentang sumber-sumber penerimaan dan pengeluaran kas tersebut.⁵

Menurut Dewi Utari, Ari Purwanti, dan Darsono Prawironegoro, dalam bukunya menyatakan :

“Anggaran kas ialah rencana penerimaan dan pengeluaran kas. Dalam anggaran kas diperhitungkan saldo kas awal periode dan kas minimum yang tersedia (*safety cass*)”.⁶

Anggaran kas ini mengandung taksiran sumber dan penggunaan kas selama periode waktu tertentu. Anggaran kas ini tersusun dari anggaran operasi dan pengeluaran modal, dan juga digunakan sebagai patokan untuk menyusun anggaran neraca. Bagi sebuah perusahaan, penyusunan anggaran kas ini sangat penting sekali. Karena anggaran kas disusun oleh perusahaan agar pihak manajemen memperoleh informasi tentang likuiditas perusahaan pada periode mendatang karena anggaran kas menyajikan informasi tentang perkiraan jumlah penerimaan dan pengeluaran kas pada periode mendatang.

⁵ Rudianto, **Penganggaran**: Erlangga, Jakarta, 2009, hal. 160.

⁶ Dewi Utari dkk, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Keempat: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2016, Hal. 193.

Anggaran kas juga memberikan informasi kepada manajemen tentang kemungkinan adanya kekurangan uang kas (pengeluaran kas lebih besar daripada penerimaan kas) yang akan dialami perusahaan pada periode mendatang. Dengan demikian, manajemen dapat merencanakan tindakan-tindakan yang mungkin akan diambil untuk menutupi kekurangan kas tersebut. Selain itu, anggaran kas juga menyajikan tentang kemungkinan adanya kelebihan uang kas (penerimaan kas lebih besar daripada pengeluaran kas) dalam satu periode anggaran. Kelebihan kas ini harus dimanfaatkan oleh manajemen dengan menginvestasikannya ke alternatif-alternatif tempat berinvestasi yang menguntungkan sebagai tempat untuk menyalurkan kelebihan kas tersebut, misalnya membeli saham dan obligasi.

Menurut James M. Reeve, Carl S. Warren, Jonathan E. Duchac, Ersu Tri Wahyuni, Gatot Soepriyanto, Amir Abadi Jusuf, dan Chaerul D. Djakman menyatakan laporan arus kas melaporkan arus kas dari tiga kegiatan yaitu:

- 1. Arus kas kegiatan operasi adalah arus kas yang berasal dari transaksi yang mempengaruhi laba bersih.**
- 2. Arus kas dari kegiatan investasi adalah arus kas yang berasal dari transaksi yang mempengaruhi investasi dalam asset non lancar.**
- 3. Arus kas dari kegiatan pendanaan adalah arus kas yang berasal dari transaksi yang mempengaruhi utang dan ekuitas perusahaan.⁷**

Arus kas dari kegiatan operasi biasanya disajikan paling awal, diikuti oleh arus kas dari kegiatan investasi dan kegiatan pendanaan. Total arus kas bersih dari kegiatan-kegiatan tersebut adalah kenaikan atau penurunan bersih dalam kas untuk periode tertentu

⁷ James M. Reeve dkk, **Pengantar Akuntansi Adaptasi Indonesia**, Buku 2: Salemba Empat, 201, hal 263.

2.2 Tujuan dan Manfaat Anggaran

2.2.1 Tujuan Anggaran

Tujuan Anggaran adalah:

1. Menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal , sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
2. Mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung, dan dilaksanakan.
3. Menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
4. Mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Kegiatan yang ada dalam perusahaan akan berjalan dengan baik apabila kegiatan tersebut didasarkan pada suatu rencana yang telah disusun melalui anggaran. Anggaran yang ada dalam perusahaan tidak semata-mata dibuat dan digunakan, namun harus mempunyai kegunaan atau tujuan yang jelas.

Menurut Darsono dan Ari Purwanti bahwa :

Kegunaan anggaran ialah untuk perencanaan dan pengendalian, evaluasi kinerja dan untuk mengarahkan perilaku manajer dan karyawan. Dalam perencanaan, perusahaan menyusun anggaran induk (*Master Budget*) berdasarkan prediksi masa mendatang yang terbaik mengenai tingkat aktivitas.⁸

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dilihat bahwa anggaran mempunyai kegunaan, yaitu:

1. Sebagai Perencanaan

Pengambilan keputusan tentang sasaran dan tujuan yang ingin dicapai, alat kerja dan metode kerja yang digunakan, dan sumber daya yang melakukannya.

2. Sebagai pengendalian

Kegiatan yang bertujuan agar strategi, kebijakan, program kerja dan anggaran dilaksanakan sesuai dengan yang telah diterapkan. Artinya semua kegiatan harus diusahakan sekecil mungkin adanya penyimpangan, kinerja dibanding anggaran, penyimpangannya harus sekecil mungkin.

2.2.3 Manfaat Anggaran

Menurut Rudianto, anggaran memiliki 4 fungsi antara lain:

1. **Planning (Perencanaan)**

Didalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya.

⁸ Darsono P dan Ari Purwati, *Op.Cit.*, hal.9.

2. Organizing (Pengorganisasian)

Setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan dimasa depan telah ditetapkan, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merelisasikan rencana yang telah ditetapkan tersebut.

3. Actuating (Mengerakkan)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsi masing-masing.

4. Controlling (Pengendalian)

Fungsi ini berkaitan erat dengan upaya untuk menjamin bahwa setiap sumber daya organisasi telah bekerja dengan efisien dan efektif.⁹

Anggaran berfungsi sebagai alat dalam perencanaan maupun pengawasan, maka anggaran harus disusun berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam sistem manajemen dan organisasi.
2. Adanya sistem akuntansi yang memadai dalam melaksanakan anggaran.
3. Adanya penelitian dan analisis untuk menilai kinerja organisasi.
4. Adanya dukungan dari pelaksana mulai dari tingkat atas sampai yang paling bawah.

Jika perusahaan menerapkan prinsip-prinsip penyusunan anggaran diatas maka perusahaan tersebut dikategorikan sehat. Persoalan penting dalam penyusunan anggaran adalah bagaimana memanfaatkan dana secara efisien, mengalokasikan secara tetap, sesuai dengan skala prioritas itulah sebabnya dalam prosedur penyusunan anggaran memerlukan tahapan-tahapan yang sistematis.

⁹ Rudianto, **Op.Cit**, Hal. 5.

Tahap-tahap dalam penyusunan anggaran kas adalah sebagai berikut :

1. Menyusun estimasi penerimaan dan pengeluaran menurut rencana operasional perusahaan, transaksi-transaksi disini merupakan operasi (*operation transaction*) pada tahun ini dapat diketahui adanya defisit/surplus karena rencana operasi perusahaan.
2. Menyusun perkiraan atau estimasi kebutuhan dana atau kredit dari bank atau sumber-sumber dana lainnya yang operasi perusahaan juga disusun estimasi pembayaran bunga kredit tersebut beserta waktu pembayaran kembali, transaksi-transaksi di sini merupakan transaksi finansial (*finansial transactions*).
3. Menyusun kembali estimasi keseluruhan penerimaan dan pengeluaran setelah adanya transaksi finansial, dan anggaran kas yang final merupakan gabungan dari transaksi operasional dan transaksi finansial yang menggambarkan estimasi penerimaan dan pengeluaran kas secara keseluruhan.

Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun budget. Menurut Julita dan Jufrizen dalam bukunya menyatakan ada dua faktor yang mempegaruhi penyusunan anggaran yaitu:

1. **Faktor-faktor Intern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat didalam perusahaan itu sendiri.**

2. Faktor-faktor Ekstern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan.¹⁰

Terhadap faktor ekstern ini, perusahaan tidak mampu untuk mengaturnya sesuai dengan apa yang diinginkannya dalam periode budget yang akan datang. Oleh karena itu faktor ekstern ini sering disebut sebagai faktor yang un-controlable (tidak dapat diatur), yaitu faktor-faktor yang tidak dapat diatur dan tidak dapat disesuaikan dengan keinginan perusahaan.

Manfaat anggaran perusahaan adalah :

- a. Adanya Perencanaan Terpadu. Anggaran perusahaan digunakan sebagai alat perumusan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian, anggaran merupakan suatu alat manajemen yang dapat digunakan baik untuk keperluan perencanaan maupun pengendalian.
- b. Sebagai Pedoman Pelaksanaan kegiatan Perusahaan. Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang disusun dengan baik akan membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan dan bawahan akan mendapatkan pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya. Disamping itu, penyusunan anggaran memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan dalam

¹⁰ Julita dan Jufrizen, **Penganggaran Perusahaan**: Cipta Pustaka, 2014, hal.10.

lingkungan dan melakukan penyesuaian sehingga kinerja perusahaan dapat lebih baik.

- c. Sebagai Alat Pengkoordinasian Kerja. Penganggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya sistem anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antar bagian (divisi).
- d. Sebagai Alat Pengawasan Kerja. Anggaran memerlukan serangkaian standar prestasi atau target yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap aktivitas yang dapat dinilai kerjanya. Dalam menentukan standar acuan, diperlukan pemahaman yang realistis dan analisis yang saksama terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Penentuan standar yang sembarangan tanpa didasari oleh pengetahuan dapat menimbulkan lebih banyak masalah daripada manfaat. Hal ini mengingat standar dalam anggaran yang ditetapkan secara sembarangan tersebut mungkin merupakan target yang mustahil untuk dicapai karena terlalu tinggi atau terlalu rendah. Standar yang ditetapkan terlalu tinggi akan menimbulkan frustrasi atau ketidakpuasan. Sebaliknya penetapan standar yang terlalu rendah akan menjadikan biaya menjadi tidak terkendalikan, menurunkan laba dan semangat kerja.
- e. Sebagai Alat Evaluasi Kegiatan Perusahaan. Anggaran yang disusun dengan baik menerapkan standar yang relevan akan memberikan pedoman

bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh agar pekerjaan bisa diselesaikan dengan cara yang baik, artinya menggunakan sumber-sumber daya perusahaan yang dianggap paling menguntungkan. Terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi dalam operasionalnya perlu dilakukan evaluasi yang dapat menjadi masukan berharga bagi penyusunan anggaran selanjutnya.

2.3 Jenis-jenis Anggaran

Menurut Darsono dan Ari Purwari, ada tiga jenis anggaran yaitu:

3. Berdasarkan waktu
 - a. Anggaran jangka pendek yaitu anggaran yang periode pelaksanaannya tidak lebih dari satu tahun
 - b. Anggaran jangka panjang yaitu anggaran yang periode pelaksanaannya lebih dari satu tahun, umumnya lima tahun.

4. Berdasarkan ruang lingkup
 - a. Anggaran parsial yaitu anggaran yang ruang lingkungnya terbatas, misalnya anggaran produksi atau anggaran penjualan saja.
 - b. Anggaran induk (*master budget*) yaitu anggaran yang dibuat secara menyeluruh. Misalnya: anggaran penjualan, anggaran pemakaian bahan baku, anggaran pembelian bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik, anggaran harga

pokok produksi, anggaran biaya pemasaran, anggaran biaya administrasi, anggaran laba-rugi, anggaran kas, anggaran neraca.

5. Berdasarkan fleksibilitas
 - a. Anggaran statis atau tetap yaitu anggaran untuk satu titik kegiatan saja, misalnya: anggaran untuk penjualan 1000 unit.
 - b. Anggaran yang luwes (*flexiblebudget*) yaitu anggaran pada beberapa titik kegiatan.

2.4 Anggaran Kas sebagai Alat Perencanaan

Menurut Rusliaman Siahaan, Romindo Pasaribu, Imelda Sitinjak, dan Trimelda Sitorus dalam bukunya menyatakan bahwa:

Perencanaan pada dasarnya merupakan suatu proses untuk menetapkan berbagai tujuan (hasil akhir) yang ingin dicapai perusahaan pada masa yang akan datang dan menentukan bagaimana strategi dan rencan-rencana yang dibuat agar tujuan tersebut tercapai.¹¹

Menurut Mardiasmo dalam jurnal akuntansi politeknik sekayu menyatakan:

Anggaran merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan, berapa biaya yang akan dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja tersebut¹².

¹¹ Rusliaman Siahaan, dkk, **Manajemen**, Edisi Pertama: Universitas HKBP Nommensen Medan, 2016, hal.111.

¹² Maulan Irwadi, **Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Pada Koperasi Kopdit Rukun Palembang**: Jurnal Akuntansi Politeknik Sekayu, hal.32.

Menurut Rudianto bahwa:“**Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis**”.¹³

Perencanaan berhubungan dengan hasil akhir (apa) dan sarana (bagaimana). Ketika kita menggunakan istilah perencanaan, yang kita maksudkan adalah perencanaan formal. Dalam perencanaan formal, tujuan khusus yang mencakup periode waktu khusus akan didefinisikan. Tujuan ini ditulis dan dibagikan ke semua anggota organisasi untuk mengurangi ketidakjelasan serta menciptakan pemahaman umum tentang apa yang harus dilakukan. Terakhir, ada rencana khusus untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Perencanaan sangat penting karena perencanaan merupakan fungsi manajemen yang utama, bahwa :

1. Tanpa perencanaan berarti tidak ada pedoman tujuan yang ingin dicapai.
2. Tanpa perencanaan berarti tidak ada pedoman pelaksanaan sehingga banyak pemborosan.
3. Perencanaan adalah dasar pengendalian, karena tanpa ada rencana pengendalian tidak dapat dilakukan.
4. Tanpa perencanaan berarti tidak ada keputusan dan proses manajemen pun tidak ada.

Agar perencanaan tersebut tidak salah, maka dibutuhkan prosedur perencanaan yang baik yaitu :

¹³ Rudianto, **Op.Cit.**, hal.3.

Prosedur perencanaan yang baik dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Menjelaskan dan merumuskan masalah, usaha, dan tujuan yang akan direncanakan.
2. Mengumpulkan data, informasi, dan fakta yang diperlukan secukupnya.
3. Menganalisis dan mengkalsifikasikan data, informasi, dan fakta serta hubungan-hubungannya.
4. Menetapkan perencanaan, *premises*, dan hambatan-hambatan serta hal-hal yang mendorongnya.
5. Menentukan beberapa alternatif.

Menurut Raquel Amelia Saipi, Jantje J.Tinangon, I Gede Suwetja dalam Jurnal Riset Akuntansi Going Concern 13 (2), 2018, 379-389 bahwa :

Anggaran hampir selalu merupakan bagian penting dari proses perencanaan karena anggaran merupakan rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Sebelum anggaran disiapkan, pihak manajemen seharusnya mengembangkan suatu rencana strategis (*Strategic Planning*).¹⁴

Adapun kegunaan perencanaan bagi anggaran kas adalah :

1. Mengurangi ketidakpastian karena perubahan pada waktu mendatang.
2. Merupakan sarana untuk mengadakan pengawasan terhadap kas.
3. Memperingan biaya.

¹⁴ Raquel Amelia Saipi dkk, **Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Kas Pada PT. Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung**: Jurnal Riset Akuntansi Going Concern 13 (2), 2018, Hal.381.

Sehingga anggaran kas yang disusun sebagai alat perencanaan dapat membantu manajemen dalam mengetahui kebutuhan untuk membiayai kekurangan kas yang mungkin terjadi dan juga untuk menunjukkan kebutuhan terhadap perencanaan investasi untuk menambah kelebihan uang pada penggunaan yang menguntungkan.

Anggaran berguna dalam proses perencanaan karena anggaran meningkatkan komunikasi dan koordinasi, dimana anggaran merupakan wahana untuk mengkomunikasikan informasi perihal perusahaan dan anggaran juga membantu koordinasi aktifitas manajer, perencanaan juga merupakan upaya tindakan berhati-hati sebelum melakukan sesuatu agar apapun yang dilakukan dapat berhasil dengan baik. Pembuatan anggaran ini bertujuan untuk memperkirakan beberapa

Menurut Rimbun C. D. Sidabutar dalam bukunya menyatakan :

Perencanaan dalam organisasi juga ditandai dengan istilah perilaku penetapan tujuan. Aspek-aspek terpenting dari proses penetapan tujuan adalah dari organisasi dan komunikasi. Masalah pokok dari perencanaan dapat menjadi kunci pengendalian yang efektif.¹⁵

Suatu perencanaan yang terlalu teknis atau terlalu logis dapat menimbulkan kerusakan pada pengendalian bagi mereka yang kurang waspada, karena tidak ada perhatian yang utuh pada implikasi pengendalian terhadap implementasi rencana.

2.5 Anggaran Kas Sebagai Alat Pengawasan

Pengawasan adalah fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus

¹⁵ Rimbun C. D. Sidabutar, **Akuntansi Keprilakuan**, Edisi Kedua: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, 2017, Hal. 68.

dilakukan dengan sebaik-baiknya. Pengawasan ini berkaitan erat dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi karena:

- a. Pengawasan harus terlebih dahulu direncanakan.
- b. Pengawasan baru dapat dilakukan jika ada rencana.
- c. Pelaksanaan rencana akan baik, jika pengawasan dilakukan dengan baik.
- d. Tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah pengawasan atau penilaian dilakukan.

Pengawasan yang efektif memastikan kegiatan telah dilakukan dengan cara yang menghasilkan pencapaian tujuan. Keefektifan pengawasan ditentukan oleh bagaimana pengawasan itu dapat membantu karyawan dan manajer mencapai tujuan mereka. Menurut Rusliaman, Romindo Pasaribu, Imelda Sitinjak, dan Trimelda Sitorus dalam bukunya menyatakan :

Pengendalian disebut juga pengawasan. Perencanaan dan pengawasan mempunyai hubungan yang sangat erat. Dalam perencanaan ditetapkan tujuan yang akan dicapai, untuk memastikan bahwa seluruh aktifitas yang dilakukan dalam seluruh bagian yang ada dalam organisasi berjalan sesuai dengan yang digariskan dalam perencanaan, maka manajer harus melakukan fungsi pengawasan (*controlling*).¹⁶

Pengawasan berkaitan dengan apa yang sedang terjadi dengan apa yang sebenarnya. Pengawasan yang dilakukan dengan secara efektif mengharuskan adanya informasi tentang standar kinerja, kinerja yang sebenarnya, evaluasi

¹⁶ Rusliaman Siahaan, dkk, **Op.Cit.**, hal. 316.

kinerja, dan tindakan-tindakan yang dilakukan jika terjadi penyimpangan. Dengan melakukan pengawasan, manajer dapat mengetahui kinerja yang dicapai.

Menurut Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa dalam bukunya bahwa:

Anggaran merupakan alat pengawasan. Sebagai alat pengawasan, anggaran harus dibandingkan dengan realisasi secara periodik untuk mengetahui varians. Penyimpangan tersebut bisa jadi karena kesalahan hitung atau karena situasi dan kondisi pada saat dijalankannya program tersebut berbeda dengan pada saat program itu ditetapkan. Jika terjadi penyimpangan maka perlu dianalisis sebab-sebab terjadinya penyimpangan dan cara apa yang harus dilakukan untuk masa yang akan datang.¹⁷

Untuk mengetahui apakah rencana yang telah ditetapkan dijalankan dengan semestinya, maka dibutuhkan suatu pengawasan atau pengendalian. Suatu perusahaan/instansi harus terus diawasi, jika pihak manajemen ingin tetap berada dalam batas-batas yang ditetapkan. Pengawasan dalam perusahaan berguna untuk memastikan apakah perusahaan berada dalam jalur yang benar, beroperasi secara efisien, menilai kinerja para manajer dan bertanggung jawab terhadap kegiatan-kegiatan yang mereka lakukan. Anggaran yang disusun menjadi tolak ukur terhadap hasil-hasil aktual dengan anggarannya. Selisih-selisih signifikan antara hasil actual dengan yang direncanakan merupakan penyimpangan yang membutuhkan tindakan korektif. Manajemen perusahaan harus melakukan penelitian terhadap penyimpangan yang terjadi dengancara mencari penyebab dan melakukan tindakan perbaikan. Dan apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat dicari tahu apa penyebab

¹⁷ Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa, **Op.Cit**, hal.244.

terjadinya penyimpangan tersebut sehingga perusahaan terhindar dari pemborosan yang akhirnya dapat merugikan perusahaan.

Menurut Nafarin dalam Jurnal Riset Akuntansi Going Concern 13(2), 2018, 379-389, Anggaran merupakan alat pengawasan atau pengendalian, pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara :

1. **Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)**
2. **Melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu (atau bila terdapat penyimpangan yang merugikan).¹⁸**

Dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa anggaran adalah sebagai alat pengawasan, yaitu dengan perbandingan antara anggaran dengan realisasinya akan dapat diketahui penyimpangan. Sehingga dapat diketahui kelemahan-kelemahan dan koreksi anggaran dalam periode anggaran.

Dengan demikian pengawasan anggaran akan memberikan keuntungan bagi perusahaan antara lain :

- a. Dengan melakukan pengawasan, apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan segera dapat diketahui sehingga dapat diambil tindakan yang bersifat korektif bila diperlukan.
- b. Pengawasan yang teratur akan menghasilkan efisiensi dan penghematan bagi perusahaan.

Dengan adanya anggaran, maka standar kerja sudah ada, kemudian sistem akuntansi dan sistem informasi yang lain akan menjadi realisasi yang dapat

¹⁸ Raquel Amelia Saipi, Jantje J. Tinangon, dan I Gede Suwetja, **Op.Cit**, hal. 381.

dibandingkan dengan sasaran yaitu anggaran. Perbedaan anggaran dengan realisasi disebut dengan varians atau selisih penyimpangan. Penyimpangan yang akan terjadi dapat dibedakan menjadi dua kemungkinan :

1. Penyimpangan yang menguntungkan, yaitu standar cost lebih besar dari aktual.
2. Penyimpangan yang merugikan, yaitu standar cost yang lebih kecil dari aktual.

Pengawasan adalah fungsi kedua dari seorang pemimpin setelah perencanaan. Pengawasan hanya mengikuti perencanaan yang telah ditentukan. Perencanaan yang baik sekalipun tanpa pengawasan atau pengendalian yang baik akan sia-sia. Dalam hal ini, tujuan pengawasan bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sering terjadi pengawasan itu disalah artikan yaitu mencari kesalahan orang lain atau sebagai alat menjatuhkan hukuman atas suatu kesalahan yang dibuat padahal tujuan pengawasan itu untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan dan rencana perusahaan. Perencanaan berhubungan erat dengan pengawasan karena kedua fungsi ini merupakan hal saling mengisi, karena pengawasan hanya dapat dilakukan apabila ada perencanaan. Untuk dapat mengetahui apakah rencana yang telah ditetapkan dijalankan dengan baik maka dibutuhkan suatu pengawasan dan pengendalian. Menurut Julita dan Jufrizen dalam bukunya menyatakan :

Tahap dan proses pengawasan adalah:

- a. Menyusun standar**
- b. Menilai prestasi**
- c. Membandingkan prestasi dengan standar**
- d. Menilai dan menyesuaikan dengan situasi**

Dalam ilmu manajemen pengawasan langkah-langkah yang diikuti dalam proses pengawasan ini adalah sebagai berikut :

- a. Penyusunan standar**
- b. Penetapan standar**
- c. Pengukuran hasil kerja**
- d. Perbandingan fakta dengan standar**
- e. Tindakan koreksi¹⁹**

Melalui tahap-tahap pengawasan ini maka dapat dilihat bahwa setiap tahap tidak bisa melepaskan diri dari akuntansi. Dalam penyusunan tujuan diperlukan informasi dari sistem yang dihasilkan akuntansi dan format penyajiannya juga harus sesuai dengan format akuntansi. Penetapan standar yang sebenarnya merupakan bagian dari proses perencanaan juga menggunakan data dan format akuntansi.

¹⁹ Julita dan Jufrizen, **Op.Cit.**, hal. 3.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Adapun yang menjadi objek penelitian ini adalah anggaran kas pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Pembahasan difokuskan pada anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengawasan kas pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang berada di Jl. Letjen Suprpto No. 2 kota Medan.

3.2 Jenis Dan Sumber data

Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Data Kualitatif

Data kualitatif merupakan data yang berbentuk kata, kalimat, gerak tubuh, ekspresi wajah, bagan, gambar dan foto.

2. Data Kuantitatif

Data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (*scoring*).

Dengan demikian penelitian ini akan menganalisis anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengawasan dan sumber data yang digunakan adalah data sekunder. Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk data yang sudah diolah atau dipublikasikan oleh perusahaan seperti laporan sejarah singkat

perusahaan, struktur organisasi, pembagian kas, aktivitas perusahaan, anggaran dan realisasi kas pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara

Metode wawancara merupakan kegiatan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait yang dianggap bisa memberi keterangan yang dibutuhkan. Proses tanya-jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dalam mana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan pegawai yang diwawancarai adalah bagian pengawasan anggaran kas.

2. Dokumentasi

Metode ini merupakan metode penelitian dengan mengumpulkan data-data tertulis seperti dari buku, literatur dan laporan anggaran serta realisasi kas pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan untuk periode 2017.

3. Penelitian kepustakaan

Metode ini dilakukan dengan cara mempelajari dan menelaah pustaka yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi. Penelitian ini dilakukan berdasarkan kepustakaan dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku yang berhubungan dengan masalah yang dianalisis serta bahan-bahan lain seperti materi perkuliahan.

3.4 Metode Analisis Data

1. Metode Deskriptif

Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Dalam metode ini, penulis mengumpulkan, mengolangkan, menganalisa dan menginterpretasikan data sehingga dapat diperoleh data yang lengkap dari PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

2. Metode Komparatif

Metode Komparatif yaitu suatu metode yang dilakukan dengan cara membandingkan teori kepustakaan (data sekunder) dengan praktek pada perusahaan yang diteliti kemudian mengambil kesimpulan dari hasil perbandingan tersebut. Analisis data yang digunakan yaitu dengan membandingkan data anggaran dan data realisasi tahun 2017. Sehingga akan membandingkan kebijakan yang berlaku diperusahaan dengan yang berlaku secara teoritis, kemudian dibuat kesimpulan, serta saran dalam usaha mengatasi masalah yang serupa pada masa yang akan datang.