

UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
MEDAN-INDONESIA

Dengan ini dinyatakan bahwa Skripsi Sarjana Ekonomi Program Sarjana Satu (S1)  
dari mahasiswa:

Nama : Silupianti Sihombing  
NPM : 20510030  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Skripsi : ANALISIS FUNGSI ANGGARAN KAS  
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN DAN  
PENGAWASAN PADA REGIONAL 1 PTPN  
1 TANJUNG MORAWA

Telah diterima dan terafiliasi pada Fakultas Ekonomi Universitas HKBP  
Nommensen Medan. Dengan diterimanya Skripsi ini, maka telah dilengkapi  
syarat-syarat akademik untuk menempuh Ujian Skripsi guna menyelesaikan studi.

**Sarjana Ekonomi Program Studi Sarjana Satu (S1)**  
**Program Studi Akuntansi**

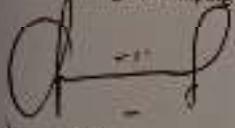
Pembimbing Utama

  
(Heloman S. Sihombing, SE., M.Si)



(Dr. E. Manatip Berliana Lumban Gaol, S.P., M.Si)

Pembimbing Pendamping

  
(Rimbun C.D. Sidabatar, S.P., M.Si)

Ketua Program Studi

  
(Dr. E. Manatip Berliana Lumban Gaol, S.P., M.Si., Ak,CA)

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Setiap perusahaan mempunyai tujuan utama untuk memperoleh laba yang maksimal setiap periodenya. Untuk meningkatkan laba, tentunya perusahaan harus memaksimalkan biaya. Perusahaan perlu melakukan pengendalian dan pengawasan yang baik sehingga tujuan untuk memperoleh laba yang maksimal dapat tercapai. Pengendalian perusahaan dilakukan untuk melihat sejauh mana pelaksanaan pengawasan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dalam rencana. Setiap perusahaan sebelum melakukan kegiatan usahanya, terlebih dahulu hendak melakukan pengukuran atau pengendalian dalam 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 pengendalian terhadap hasil yang aktual. Dalam dunia usaha yang semakin berkembang ini, untuk mendapatkan keuntungan yang optimal diperlukan pengendalian dan pengawasan terhadap biaya produksi.

Anggaran merupakan titik fokus dari keseluruhan proses perencanaan dan pengawasan. Oleh karena itu, anggaran harus terorganisasi, rapi, jelas komprehensif serta disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan saat ini. Bila perusahaan berkembang menjadi besar, maka pengendalian dan pengawasan kegiatan yang dilakukan harus seimbang dengan besarnya perusahaan tersebut.

Peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mengelola perusahaan dengan baik maka manajemen perusahaan perlu membuat pengendalian dan pengawasan atas kegiatan yang dilakukannya. Dengan adanya pengendalian dan pengawasan, maka aktivitas-aktivitas dalam perusahaan lebih terarah dan terkontrol.

Menurut M. Fuad dkk (2020: 2), mendefinisikan “Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam bentuk unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka waktu (periode) tertentu dimasa datang.” Anggaran merupakan salah satu alat ukur bagi manajemen untuk mencapai tujaun perusahaan. Dengan dibuatnya anggaran, maka manajemen akan berjalan berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan atau yang dituangkan dalam anggaran.

Masalah yang sering dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana mengelola perusahaan agar tetap berjalan berkesinambungan dan wajar dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya pengendalian dan pengawasan anggaran yang baik.

Fungsi anggaran kas digunakan sebagai alat perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya sebelum perusahaan melakukan operasinya, pemimpin dari perusahaan tersebut terlebih dahulu merumuskan kegiatan kegiatan apa yang akan

dilaksanakan dalam kegiatan tersebut, serta bagaimana untuk mewujudkan rencana yang akan dilakukan dan terlaksana dengan baik..

Pengendalian merupakan suatu proses atau kegiatan mengendalikan aktivitas yang dimiliki perusahaan agar selalu terkendali dan memadai serta untuk menghindari terjadinya penyalahgunaan terhadap kas yang dapat merugikan perusahaan. Perusahaan melakukan pengendalian kas yaitu untuk memperkecil kemungkinan akan terjadinya penyelewengan atau kecurangan yang menyangkut uang kas perusahaan, maka diperlukan adanya pengendalian intern (internal control) yang baik oleh perusahaan juga pemeriksaan audit oleh auditor atas kas dan setara kas. Jadi tujuan utama dari pengendalian adalah untuk menghindari terjadinya kecurangan atau penyalahgunaan terhadap uang kas perusahaan, maka diperlukan suatu sistem pengendalian terhadap kas.

Pengawasan adalah suatu proses pengevaluasian atau perbaikan terhadap pelaksanaan kegiatan dengan berpedoman pada standar dan peraturan yang berlaku dengan tujuan menjamin seluruh aktivitas operasional akan berjalan sesuai dengan yang direncanakan perusahaan, pengawasan yang dilakukan sebagai sebuah penilaian terhadap efisiensi atas kegiatan operasional yang telah dilakukan. Pengendalian berguna untuk mengoptimalkan kas yang telah dicapai perusahaan, sedangkan pengawasan sebagai tindakan yang dilakukan manajemen dalam mengevaluasi kinerja, apakah dapat ditemukan efisiensi dari pelaksanaan dalam mengelola perusahaan serta menerapkan tindakan korektif sehingga hasil hasil pekerjaan sesuai dengan rencana.(M. R. Lubis, 2020)

Anggaran kas sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk menjaga likuiditas perusahaan karena dengan anggaran kas dapat diketahui bila terjadi kelebihan ataupun kekurangan kas dalam perusahaan, serta Manfaat lainnya sebagai alat pengendalian dan pengawasan untuk mengetahui pelaksanaan kerja, hasil kerja serta segala sesuatunya apakah sudah sesuai dengan apa yang direncanakan atau belum terlaksana, serta mengukur tingkat kesalahan yang terjadi sehingga dapat diperbaiki kearah yang lebih baik lagi untuk kedepan. Sebagai alat pengendalian anggaran merupakan upaya pengendalian atau control dalam suatu proses yang memiliki tujuan bahwa anggaran mewakili kesepakatan negosiasi diantara partisipasi dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan .

Dalam menyusun anggaran harus dilakukan dengan cermat dan teliti, karena anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian dan pengawasan, dengan adanya pengendalian maka anggaran yang telah direalisasikan akan terlaksana dengan baik dan benar. Dalam hal ini pengendalian 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 pengendalian, anggaran juga digunakan sebagai alat pengawasan dan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Jika perusahaan perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan akan dapat dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan tersebut dengan yang telah dianggarkan sebelumnya. Dalam hal ini anggaran hanya di pergunakan sebagai alat pengawasan kegiatan yang sedang dilaksanakan perusahaan.

Menurut penelitian terdahulu (Evi Lubis,2018) dengan judul penelitian: Fungsi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan Pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa. Hasil penelitian yang diperoleh bahwa: Anggaran belum berfungsi dengan baik sebagai alat perencanaan dan pengawasan . Hal ini disebabkan karena dalam proses penyusunan anggaran kas belum melibatkan semua bagian yang ada didalam perusahaan dan masih banyak terdapat penyimpangan yang terjadi baik yang menguntungkan (*favorable*) maupun merugikan (*unfavorable*) pada setiap rincian biaya yang dianggarkan yang berada diatas batas wajar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Peranan anggaran bagi perusahaan sangatlah penting sebagai bentuk pengendalian perusahaan dimana tidak hanya dianggap sebagai penunjang kegiatan operasional perusahaan saja tetapi digunakan juga sebagai tolak ukur dalam mencapai keberhasilan usaha usaha yang telah digariskan sebelumnya. Kebutuhan atas fungsi dan peran anggaran tersebut akan semakin bertambah, sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan sehingga dalam melaksanakan realisasinya diharapkan dapat mendekati rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi dengan adanya anggaran menyebabkan segala kegiatan perusahaan akan berpedoman pada anggaran tersebut dan pemborosan dapat dihindari, sehingga keefisienan sebagai tujuan perusahaan dapat dicapai.

Laporan realisasi anggaran yang disusun oleh suatu entitas akan menyajikan laporan realisasi anggaran berdasarkan basis yang ditetapkan standar yang mengatur perundang-undangan. Dalam peraturan tersebut telah ditetapkan standar yang mengatur tentang bagaimana penyajian laporan dan realisasi yang semestinya.

Tujuan dari penetapan standar laporan dan realisasi anggaran adalah penetapan dasar-dasar penyajian laporan realisasi anggaran untuk pemerintah dalam rangka untuk sebagai perwujudan pemenuhan tujuan akuntabilitas publik.

Anggaran kas sangat membantu dalam pengendalian kas, sebab dengan adanya anggaran kas perusahaan maka akan sangat membantu perusahaan dalam melakukan pengendalian dan pengawasan kas, sehingga penerimaan dan pengeluaran kas dapat dapat terkendali sesuai dengan perencanaan yang diteliti ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya. Anggaran kas sangat bermanfaat untuk menjaga keseimbangan keuangan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Terkendalnya atau tidaknya perencanaan kas akan terlihat dari rencana anggaran kas yang terealisasi.

Adapun yang menjadi objek penelitian ini adalah Regional 1 PTPN 1 Tanjung Morawa. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan. Perusahaan ini beralamat di Jalan Tanjung Morawa Km.16,5 Limau Manis.

Berikut adalah laporan anggaran dan realisasi anggaran kas pada Regional 1 PTPN 1 Tanjung Morawa 2022-2023

**Tabel 1.1**

**Penerimaan dan Pengeluaran Anggaran dan Realisasi Anggaran Kas dari  
Pendanaan Pada Regional 1 PTPN 1 Tanjung Morawa 2022-2023**

<b>Tahun</b>	<b>Anggaran</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Perbandingan</b>	<b>(%)</b>	<b>Ket</b>
Penerimaan Kas					
2022	415.053.539.024	469.341.694.436	54.288.155.322	113,07	<i>Favorable</i>
2023	104.000.000.000	1.031.906.797.755	(927.906.797.755)	992,21	<i>Unfavorable</i>
Pengeluaran Kas					
2022	1.007.720.645.200	417.650.397.661	(590.070.247.539)	41,44	<i>Favorable</i>
2023	996.632.126.949	1.280.320.815.289	238.688.688.340	128,46	<i>Unfavorable</i>

*Sumber : Regional IPTPN 1 Tanjung Morawa*

Dari tabel 1.1 dapat diketahui bahwa adanya penyimpangan yang tidak menguntungkan (*Unfavorable*) antara hasil aktual yang direncanakan. Berikut adalah anggaran penerimaan dan pengeluaran kas yang tidak menguntungkan yaitu data anggaran dan realisasi anggaran kas pada tahun 2022-2023 berupa penerimaan dan pengeluaran kas terdapat selisih yang tidak menguntungkan pada perusahaan (*unfavorable varians*). Pada tahun 2022 adanya selisih penerimaan kas yang menguntungkan (*favorable*) yang disebabkan nilai anggaran lebih kecil dari realisasinya. Dan pada tahun 2022 pengeluaran kas mengalami keuntungan keuntungan yang disebabkan yang disebabkan nilai anggaran lebih besar dari nilai realisasinya. Akan tetapi pada tahun 2023 penerimaan kas mengalami kerugian karena nilai anggaran lebih kecil dari pada nilai realisasinya, dan pada tahun 2023 pengeluaran kas mengalami selisih yang tidak menguntungkan yang disebabkan nilai anggaran lebih kecil dari pada realisasinya.

Fenomena masalah yang penulis temui yaitu menurut perusahaan, pada anggaran kas, anggaran lebih besar dari realisasinya disebut *varians* tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) dan sebaliknya jika anggaran lebih kecil dari realisasinya disebut *varians* yang menguntungkan (*favorable varians*). Hal ini berbanding terbalik dengan teori Nafarin (2007) menyatakan jika anggaran lebih besar dari realisasi disebut *varians* menguntungkan (*favorable varians*) dan sebaliknya jika anggaran lebih kecil dari realisasi disebut *varians* yang tidak menguntungkan (*unfavorable varians*)

Dengan membandingkan anggaran dan realisasi, maka dapat dilihat sebagian besar yang telah direncanakan tersebut menyimpang. Jika terjadi penyimpangan maka hendaknya diarahkan agar kegiatan selanjutnya tidak menyimpang dan dicari letak atau penyebab penyimpangannya.

. Dari uraian latar belakang diatas tersebut, ternyata suatu pengendalian dan pengawasan sangat penting bagi perusahaan untuk menjaga keuntungan dan kerugian yang tidak terlalu besar dalam mencapai tujuannya. Maka penulis tertarik untuk meneliti dan menganalisis permasalahan yang terjadi di Regional 1 PTPN 1 Tanjung Morawa dengan judul “Analisis Fungsi Anggaran Kas Sebagai Alat Pengendalian dan Pengawasan Pada Regional 1 PTPN 1 Tanjung Morawa.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Masalah merupakan keadaan atau kondisi yang belum sesuai dengan apa yang diharapkan serta dapat mengganggu jalannya operasi perusahaan. Permasalahan yang dihadapi setiap perusahaan dapat berbeda dengan perusahaan lainnya.

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah dan identifikasi masalah dalam penelitian Regional 1 PTPN 1 Tanjung Morawa yaitu:

1. Bagaimana fungsi anggaran kas sebagai alat pengendalian pada Regional 1 PTPN 1Tanjung Morawa?.
2. Bagaimana fungsi anggaran kas sebagai alat pengawasan pada Regional 1PTPN 1 Tanjung Morawa?

### **1.3 Batasan Masalah**

Pembatasan suatu masalah digunakan untuk menghindari adanya penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah agar penelitian tersebut lebih terarah dan memudahkan dalam pembahasan sehingga tujuan penelitian akan tercapai, serta luas lingkup yang diteliti yaitu sebelum penggabungan di beberapa perusahaan dan masih menggunakan data yang lama yaitu sebelum holding.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang ada , maka tujuan dari penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana fungsi anggaran kas sebagai alat pengendalian dan pengawasan pada Regional 1 PTPN 1 Tanjung Morawa, apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan tersebut.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian yang diharapkan adalah sebagai berikut :

1. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan menambah pengetahuan, serta wawaasan khususnya dalam menganalisis fungsi anggaran kas sebagai alat pengendalian dan pengawasan pada perusahaan tersebut.

2. Bagi perusahaan Regional IPTPN 1, diharapkan dapat meningkatkan kualitas pengendalian anggaran kas sehingga dapat dipertimbangkan dalam menentukan kinerja perusahaan khususnya yang bersangkutan dengan pengendalian dan pengawasan agar lebih efektif dan terarah dalam menghimpun kinerja perusahaan yang telah dikelola.
3. Bagi peneliti selanjutnya, dapat dijadikan sebagai bahan referensi atau acuan dalam melakukan penelitian mengenai masalah yang sama pada masa yang akan datang.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 . Anggaran**

##### **2.1.1. Pengertian Anggaran**

Didalam suatu perusahaan anggaran sangat dibutuhkan karena berpengaruh penting terhadap kinerja perusahaan dalam mencapai keuntungan yang optimal, anggaran menjadi acuan kerja sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Anggaran dapat digunakan sebagai alat perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan manajemen. Semakin berkembang dan majunya suatu perusahaan maka akan semakin kompleks aktivitas yang dijalankan. Aktivitas pada masing masing bagian harus direncanakan secara cermat. Salah satu bentuk rencana tersebut adalah disusun dalam anggaran perusahaan pada periode yang akan datang.

Perusahaan besar ataupun kecil umumnya membuat anggaran, karena penganggaran dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk membuat perencanaan dalam mengendalikan kegiatan . Anggaran merupakan lebih mengacu pada ungkapan kualitatif tentang manajemen.

Pengertian anggaran menurut beberapa ahli yaitu :

1. (Palijama, 2018) “Anggaran adalah suatu gambaran kuantitatif dari tujuan-tujuan manajemen sebagai alat untuk memantau kemajuan dalam mencapai tujuan tersebut. Agar anggaran efektif, maka harus ada koordinasi yang baik dengan manajemen yang bersangkutan serta sistem akuntansinya”.

2. (Tomu & Angreyani, 2021) “Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter ), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.”
3. Nafarin (2013:11) “Anggaran (*budget* ) adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang dalam waktu tertentu”.
4. (Yuyud Susilo, 2020) “Menyatakan bahwa anggaran atau lengkapnya *business budget* adalah salah satu bentuk dari berbagai rencana yang mungkin disusun, meskipun tidak setiap rencana dapat disebut sebagai anggaran.
5. (Salim & Frederika, 2021) “Anggran *incremental* adalah anggaran yang mempunyai asumsi bahwa tren pendapatan dan biaya tahun sebelumnya akan berlanjut sehingga anggaran ini dibuat dengan cara menambahkan atau mengurangi anggran tahun sebelumnya dengan angka persentase sebelumnya. Anggaran ini merupakan anggaran tradisional yang sudah cukup tua dan dirasakan sudah tidak cocok lagi untuk diterapkan pada masa kini dimana pada saat ini perubahan sudah sangat drastis dan tidak ada lagi namanya kestabilan .

Dari beberapa defenisi para ahli diatas dapat disimpulkan “Anggaran adalah rencana kerja 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.

Kesimpulan dari pengertian diatas bahwa *budget* mempunyai unsur penting yaitu :

1. Rencana

Penentuan awal suatu kegiatan, proses langkah kerja perusahaan atau aktivitas yang dilakukan dimasa yang akan datang dengan menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya. Anggaran juga merupakan rencana karena merupakan sebuah defenisi awal dari kegiatan masa depan perusahaan.

2. Kegiatan perusahaan

Mengumpulkan semua kegiatan perusahaan yang akan dilakukan oleh bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Secara menyeluruh kegiatan-kegiatan perusahaan dapat dibagi dengan beberapa kelompok yaitu kegiatan pemasaran, kegiatan produksi, kegiatan pembelanjaan, kegiatan administrasi serta dengan beberapa hubungannya dengan personalia perusahaan.

3. Dinyatakan dalam satuan unit moneter

Anggaran dinyatakan dalam satuan unit moneter sehingga dapat diterapkan pada berbagai aktivitas perusahaan. Unit moneter membantu membakukan semua aktivitas bisnis yang berbeda sehingga dapat dengan mudah dibandingkan dan dianalisis. Di indonesia unit moneter yang berlaku yaitu ialah “ Rupiah “ unit moneter ini sangat diperlukan karena mengingat dimasing-masing kegiatan perusahaan yang beraneka ragam tersebut sehingga sering mempunyai kesataun unit yang berbeda-beda seperti misalnya bahan mentah menggunakan kesatuan berat, kesataun panjang, kesatuan isi, dan tenaga kerja menggunakan jam kerja atau kesatuan waktu.

Anggaran produksi adalah langkah awal dalam pelaksanaan penyusunan anggaran produksi. Sebagai tambahan pada anggaran produksi, tiga anggaran pokok lain yang relevan dengan produksi :

- a. Anggaran bahan langsung dan suku cadang yang dibeli, yang merinci kebutuhan bahan dan suku cadang yang direncanakan .
- b. Anggaran tenaga kerja, yang menunjukkan kuantitas dan biaya yang direncanakan dari tenaga kerja langsung .
- c. Anggaran biaya atau overhead pabrik yang meliputi rencana untuk semua biaya pabrik selain bahan langsung dan tenaga kerja langsung.

Untuk merencanakan produksi secara efektif, manajer produksi harus mengembangkan informasi mengenai operasi produksi yang perlu untuk setiap produk. Manajer tersebut harus mengembangkan informasi mengenai penggunaan dan kapasitas keluaran dari setiap departemen produksi. Manajer harus memberikan data historis mengenai kuantitas produksi biaya, dan tersedianya sumber daya.

### **2.1.2 Tujuan Anggaran**

Adapun tujuan penyusunan anggaran adalah :

1. Sebagai alat komunikasi semua fungsi dalam perusahaan sehingga kebijaksanaan dan metode yang dipilih dapat dimengerti dan didukung oleh semua bagian, untuk mencapainya tujuan perusahaan. Kegiatan yang ada dalam suatu perusahaan akan berjalan dengan baik apabila suatu kegiatan tersebut didasarkan pada suatu rencana dan tujuan melalui anggaran. Anggaran yang dibuat didalam perusahaan tidak hanya semata-mata dibuat

atau digunakan, namun harus mempunyai kegunaan dan tujuan yang jelas bagi perusahaan.

2. Sebagai alat untuk melakukan penilaian prestasi perusahaan, sehingga membangkitkan motivasi para pelaksananya agar dapat mengoreksi kekurangan yang terjadi diperusahaan.

Menurut Riyanto, 1978 dalam desya carceres (2011), penyusunan anggaran kas dapat dilakukan dengan beberapa tahap yaitu :

1. Menyusun estimasi penerimaan dan pengeluaran menurut rencana operasioanal perusahaan.
2. .Menyusun estimasi kebutuhan kredit dari bank ata dana atau sumber-sumber lainnya yang diperlukan untuk menutup defisit kas.
3. Menyusun kembali estimasi keseluruhan penerimaan dan pengeluaran kas setelah adanya transaksi finansial.

Dalam upaya untuk mencapai tujuan didirikannya perusahaan, organisasi perusahaan memiliki berbagai fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan tersebut, yaitu planning (perencanaan) didalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan dimasa yang akan datang. Organizing (pengorganisasian) yaitu perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah ditetapkan. Actuating (menggerakkan) yaitu mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Controlling (pengendalian) yaitu menjamin bahwa tujuan

perusahaan secara umum dapat dicapai dengan upaya menjamin bahwa setiap sumber daya organisasi telah bekerja dengan efisien dan efektif.

### **2.1.3 Manfaat dan Fungsi Anggaran**

Manfaat Anggaran Perusahaan adalah :

Anggaran yang bermanfaat dan realistis tidak hanya dapat membantu karyawan bekerja sama dengan lebih baik, memperjelas kebijakan, dan melaksanakan rencana, tetapi juga dapat membantu dilaksanakan. Menyimpulkan bahwa anggaran adalah suatu rencana yang nantinya akan dijadikan sebagai alat pedoman kerja dan sebagai alat pengawasan kerja, maka sudah semestinya anggaran itu harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan.

Menurut (Salim & Frederika, 2021) “Anggaran bermanfaat untuk meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar bagian, serta memaksa manajer untuk membuat perencanaan.”

Sebagai pedoman pelaksanaan 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 yang diharapkan oleh perusahaan.

## **2.2 Anggaran Kas**

### **2.2.1 Pengertian Anggaran Kas**

Kas merupakan aktiva perusahaan yang paling lancar, karena kas paling sering digunakan untuk transaksi-transaksi dalam perusahaan. Kas yaitu alat pembayaran yang digunakan dan siap untuk membiayai suatu kegiatan umum maupun biaya operasional perusahaan. Menurut Rahman (2013 :132) Kas merupakan pembayaran yang siap dan bebas digunakan untuk membiayai kegiatan umum perusahaan. Anggaran kas ialah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang jumlah kas beserta perubahan-perubahan dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang, baik perubahan yang berupa penerimaan kas, maupun perubahan yang berupa pengeluaran kas. Anggaran kas juga merupakan alat penting dalam proses perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan, karena (Salim & Frederika, 2021) didalamnya terdapat estimasi penerimaan dan pengeluaran kas untuk periode tertentu dimasa mendatang sehingga akan diketahui kapan perusahaan dalam keadaan defesit atau surplus kas. Penerimaan kas tersebut pada umumnya dari modal pemilik, hutang, penjualan tunai, penerimaan piutang, penjualan aktiva tetap dan lain-lain. Sedangkan pengeluaran kas ada umumnya untuk pembelian aktiva tetap, pembelian bahan baku, pembayaran upah tenaga kerja langsung, pembayaran biaya tidak langsung pabrik, pembayaran biaya pemasaran, pembayaran biaya umum, dan biaya administrasi, pembayaran bunga, pembayaran deviden, pembyaran jasa produksi, pembyaran premi asuransi, pembayaran pajak dan pengeluaran lain-lain. Anggaran kas merupakan rencana kegiatan periodik yang

disusun berdasarkan program yang telah disahkan dan merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan moneter untuk jangka waktu tertentu.

Anggaran kas adalah rencana bagaimana dan dari mana uang akan diperoleh anggaran kas digunakan untuk merencanakan arus kas masuk dan keluar sehingga bisnis dapat menyimpan jumlah kas yang tepat (uang ditangan adalah aset yang tidak produktif). Anggaran kas menunjukkan perlu atau tidaknya lebih banyak uang dipinjam untuk menutupi kekurangan kas. (Nurhadi, n.d.) Anggaran perusahaan adalah rencana kerja selama satu tahun yang diulis dalam angka dengan menggunakan satuan uang standar dan satuan ukuran lainnya. Kondisi perusahaan ditentukan oleh bagaimana anggaran dikelola .Tanpa adanya anggaran, perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik dalam jangka pendek (Nurhadi & Effendy, 2020). Anggaran perusahaan digunakan sebagai alat untuk membantu pelaksanaan, perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Hal ini juga digunakan sebagai pedoman kerja untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya .

Penyusunan anggaran kas oleh manajemen sangatlah penting karena dalam kegiatan operasioanal perusahaan tentunya akan selalu membutuhkan kas.. Manajemen menggunakan anggaran kas dalam merencanakan dan mengendalikan keuangannya serta mengkoordinir rencana anggaran lainnya. Dengan adanya anggaran kas maka perusahaan dapat mengontrol pemasukan kas dan pengeluaran kas yang mana terdapat seluruh biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Anggaran perusahaan adalah cara formal dan teorganisir bagi manajemen untuk

melakukan tugasnya merencanakan, mengoordinasikan, melacak berbagai hal. Anggaran yang bermanfaat dan realistis tidak hanya dapat membantu karyawan bekerja sama dengan lebih baik, memperjelas kebijakan, dan melaksanakan rencana, tetapi juga membantu perusahaan secara keseluruhan dan manajer serta karyawan bekerja menuju tujuan yang sama (Sari & Kesuma, 2022) .

Tahap-tahap penyusunan anggaran kas, Menurut (Tomu & Angreyani, 2021) tahap-tahap penyusunan anggaran kas adalah sebagai berikut :

- a) Menyusun estimasi penerimaan dan pengeluaran menurut rencana operasional perusahaan.
- b) Menyusun perkiraan kebutuhan dana atau kredit dari bank dan sumber – sumber dana lainnya yang diperlukan untuk menutup defisit kas karena rencana operasi perusahaan .
- c) Menyusun kembali estimasi keseluruhan penerimaan dan pengeluaran setelah adanya transaksi *financial* dan *budget kas final*, yang merupakan gabungan dari transaksi operasional dan transaksi finansial .

Kegunaan anggaran kas, Menurut Munandar (2015:288), secara umum, semua anggaran, termasuk anggaran kas, mempunyai tiga pokok, yaitu sebagai pedoman kerja, sebagai alat manajemen untuk menciptakan koordinasi kerja, dan sebagai alat manajemen untuk melakukan evaluasi atau pengawasan kerja. Seringkali kegunaan umum semacam ini disebut juga sebagai kegunaan manajerial, karena berkaitan erat dengan fungsi manajemen, terutama dibidang perencanaan (*planning*), pengkoordinasian (*coordinating*), dan pengawasan (*controlling*). Anggaran kas merupakan anggaran yang disusun paling akhir

diantara semua anggaran pendukung rugi / laba dan anggaran pendukung neraca ,maka anggaran kas tidak dimanfaatkan lagi untuk menyusun sesuatu anggaran pendukung yang lain. Dengan demikian, secara khusus anggaran kas hanya berguna sebagai dasar untuk menyusun anggaran induk neraca (*balance sheet budget*) .

### **2.2.2 Jenis - Jenis Anggaran Kas**

Anggaran merupakan yang merencanakan setiap jumlah kas selama periode tertentu dan perubahannya dapat berupa anggaran penerimaan kas maupun pengurangan kas akibat pembayaran oleh biaya-biaya yang dikeluarkan selama periode tertentu seperti:

1. Penerimaan kas yang pada umumnya yaitu berasal dari :
  - a. Penjualan barang – barang yang telah jadi secara tunai
  - b. Penagihan piutang
  - c. Penjualan aktiva tetap
  - d. Penerimaan lain –lain seperti penghasilan bunga, penghasilan sewa bangunan, penghasilan deviden dan penghasilan lainnya sebagainya.
2. Pengeluaran kas, yang pada umumnya berupa pengeluaran yang berhubungan dengan biaya utama dan biaya bkan yang utama
  - a. Pembelian bahan menta secara tunai
  - b. pelunasan utang atau tagihan
  - c. penambahan aktiva tetap
  - d. Pembayaran upah tenaga kerja langsung
  - e. Pembayaran biaya pemasaran

- f. Pembayaran biaya overhead pabrik
- g. pembayaran administrasi dan lain sebagainya.

Berikut akan dijelaskan mengenai jenis-jenis anggaran kas dibagi menjadi dua kelompok yaitu;

#### 1. Budget Operasional

*Budget Operasional* merencanakan tentang kegiatan-kegiatan perusahaan selama periode tertentu dimasa yang akan datang.

#### 2. Budget Keuangan

*Budget keuangan* merencanakan tentang posisi keuangan perusahaan pada suatu saat dimasa yang akan datang.

### **2.2.3 Metode Penyusunan Anggaran Kas**

Anggaran adalah memerinci taksiran suatu penerimaan dan pengeluaran uang tunai dalam suatu kurun masa yang akan datang sebagai alat untuk memelihara likuiditas. Dalam rangka manajer, kekurangan uang tunai diantisipasi dan harus diambil keputusan sebelumnya untuk mencari sumber dana dan mendapatkan suntikan tunai guna mencukupi kewajiban tunai, kelebihan uang tunai dalam perusahaan diantisipasi untuk keperluan dana dan investasi setengah tunai yang mudah dicairkan bila diperlukan sewaktu-waktu.

Mendasarkan anggaran pada perkiraan perubahan kondisi ekonomi, sosial, dan politik berarti mendasarkan anggaran pada prediksi para ahli ekonomi, sosial, dan ekonomi. Tim anggaran dapat menggunakan data historis jika masa depan ekonomi, sosial, dan politik stabil, namun jika kondisi ekonomi, sosial, dan politik dimasa depan tidak stabil atau cepat jika terjadi perubahan, data historis tetap

menjadi dasar penganggaran. Penyesuaian terhadap hasil yang diantisipasi karena perubahan kondisi ekonomi, sosial, dan politik. Pengembangan metode anggaran harus memahami bahwa kondisi bisnis, ekonomi, sosial, dan politik menentukan keadaan perusahaan. Ketika politik berubah, aktivitas ekonomi pun ikut berubah, yang menentukan aktivitas bisnis dan perusahaan. Bagi perusahaan yang beroperasi secara internasional, perubahan situasi lanskap politik dunia adalah acuan terpenting ketika menyiapkan anggaran.

Menurut (Saipi, dkk 2018), metode yang dapat dipergunakan dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. *Otoriter atau Top Down*, anggaran yang disusun, ditetapkan sendiri oleh pimpinan organisasi dan anggaran ini dilaksanakan oleh bawahan, tanpa adanya keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran .
2. *Demokrasi atau Bottom up*, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan oleh karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai atasan yang ada dalam suatu organisasi, dimana bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang ditargetkan pada masa yang akan datang .
3. *Campuran antara Top Down dan Bottom Up*, metode terakhir ini merupakan campuran dari kedua metode yang diatas. Penyusunan anggaran dimulai dari atas dan selanjutnya diserahkan untuk melengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan perusahaan.

Dalam metode penyusunan anggaran tersebut, seiring berjalannya waktu yang bertanggung jawab dalam membuat rencana kerja adalah manajer perusahaan, lalu diteruskan kepada manajer yang bersangkutan. Mulai dari awal

penyusunan pembuatan anggaran tingkat operasional, penghematan atau efisiensi biaya harus dilakukan. Hal ini karena aspek penting dari penyusunan adalah penggunaan dana seefisien mungkin.

Menurut (Salim & Frederika, 2021) dalam penyusunan anggaran ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh para pelaksana anggaran yaitu :

- a. Anggaran harus dibuat serealitas mungkin dan secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau tinggi. Anggaran yang dibuat terlalu rendah tidak menggambarkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan .
- b. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi manajemen puncak (direksi).
- c. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan melainkan termotivasi.

Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini

### **2.3. Anggaran Kas Sebagai Alat Pengendalian**

Ketika suatu perusahaan memulai suatu bisnis, terlebih dahulu dibuat anggaran kas untuk mencapai tujuan perusahaan. Jika tujuan-tujuan ini berlapis, ada yang bersifat umum, ada yang spesifik, ada yang bersifat jangka panjang, dan ada yang bersifat jangka pendek. Untuk mencapai tujuannya, perusahaan memerlukan pengendalian dalam menganggarkan perencanaan dengan matang. Dengan kata lain pengendalian merupakan fungsi terpenting dalam pengawasan

manajemen didalam perusahaan, seperti pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sebenarnya sangat dibutuhkan dalam melaksanakan keputusan perencanaan. Menurut (Hakim & Purnamawati, 2022) Pengendalian Intern punya peran utama, yakni;

- a. Pengamanan sumber daya emiten dari penyimpangan pemakaianserta menjaga keakuratan data akuntansi
- b. Membuat dorongan pada efisiensi kegiatan emiten agar visi emiten tercapai.

*Controlling* (pengendalian), Setelah sumber daya yang dibutuhkan perusahaan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing – masing, maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang dibuat oleh perusahaan, untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai. Fungsi ini berkaitan erat dengan upaya menjamin bahwa setiap sumber daya organisasi telah bekerja dengan efisien dan efektif.

Menurut (Rahmat, dkk, 2011) “Pengendalian atau dapat juga disebut control, merupakan suatu kegiatan yang diperlukan untuk mengusahakan agar tujuan, rencana, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik dan semaksimal mungkin” . Pengendalain harus dilakukan terus menerus sepanjang waktu atau misalnya setiap bulan dan bukan hanya pada akhir periode saja. Penilaian pada akhir periode saja akan menyebabkan keterlambatan untuk melakukan perbaikan, maka laporan kinerja keuangan (performance report) dibuat setiap bulan. Proses pengendalian ini akan mencakup kegiatan sebagai berikut:

1. Mengukur hasil kegiatan aktual (actual performance) dengan tujuan, sasaran atau kinerja dan melaporkan penyimpangan yang timbul dalam performance report.
2. Membuat analisis atas penyimpangan yang timbul tersebut.
3. Mempertimbangkan alternatif untuk perbaikan.
4. Mengadakan perbaikan skenario dan implementasi alternatif tersebut serta melakukan tindak lanjutnya.

Kemampuan mengendalikan Menurut Horgen, dkk (2005,p234 ) adalah tingkat pengaruh yang dimiliki manajer atas biaya, pendapatan, dan hal-hal lain yang menjadi tanggung jawabnya. Biaya yang bisa dikendalikan adalah biaya yang berada pada lingkup pengawasan manajer sebuah pusat pertanggung jawaban pada periode tertentu.

Tujuan manajemen pengendalian adalah memastikan proses pelaksanaan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan rencana. Jika terjadi ketidaksesuaian, kami akan mengambil tindakan perbaikan (*corrective*). Pastikan tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencana. Sebagai tindakan pengendalian, anggaran menciptakan hambatan ukuran atau kriteria untuk mengukur kinerja suatu kegiatan dan tingkat keterampilan orang melaksanakannya. Anggaran juga mempermudah penerapan langkah langkah pengendalian, memungkinkan kita dapat, melihat apakah kemajuan perusahaan kita memenuhi tujuan yang kita inginkan, dan segera mengidentifikasi penyimpangan apapun dari tujuan perusahaan dan mengambil tindakan perbaikan.

Pengendalian manajemen diartikan sebagai evaluasi oleh manajer-manajer tingkat yang lebih tinggi dari manajer tingkat menengah. Tujuan dari pengendalian manajemen adalah untuk :

1. Memotivasi manajer-manajer untuk memunculkan suatu tingkat usaha yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan manajemen puncak.
2. Memberikan insentif yang tepat pada manajer untuk membuat keputusan-keputusan yang konsisten dengan tujuan manajemen puncak.
3. Secara adil menentukan penghargaan yang diperoleh oleh masing-masing manajer atas usaha dan keterampilan mereka, dan atas keefektifan pembuatan keputusan mereka.

Terdapat tiga langkah yang perlu dilaksanakan dalam proses pengendalian yaitu :

1. Identifikasi bidang- bidang yang memerlukan pengendalian .
2. Melakukan penyelidikan atas bidang-bidang tersebut untuk menentukan tindakan yang diperlukan.
3. Menetapkan tindakan, jika penyelidikan menunjukkan perlunya tindakan.

Agar setiap pengendalian berjalan dengan baik, maka dibutuhkan prosedur pengendalian yang terarah, prosedur pengendalian yang baik dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- a. Menjelaskan penggunaan wewenang secara tepat dan merumuskan terlebih dahulu masalah, usaha, dan tujuan yang akan di kendalikan atau diawasi.
- b. Penggunaan data dan mengumpulkan informasi atau fakta yang secukupnya saja.

- c. Pengecekan dan menentukan kembali beberapa data alternatif.
- d. Keamanan harus memadai terhadap pengendalian yang dilakukan .

Oleh sebab itu, pengendalian harus dilaksanakan dengan baik dan benar agar tidak terjadi kesalahan dalam melakukan pengendalian yang tepat. Menurut griffin (2004) manajemen adalah proses perencanaan, organisasi, koordinasi dan kontrol pada sumber daya agar tujuan tercapai secara efektif dan efisien. Efektif disini maksudnya tujuan tercapai, sesuai rencana, dan efisien berarti bahwa manajemen dilakukan secara cermat terorganisi, dan tepat waktu.

Fungsi anggaran sebagai alat pengendalian yaitu mengadakan suatu perbandingan antara realisasi dengan anggaran untuk dapat melihat bagaimana keberhasilan dari anggaran yang sudah disusun sebelumnya. Perbandingan itu dilakukan agar dapat mengetahui apakah adanya suatu penyimpangan, setelah itu menindaklanjuti terhadap bagian-bagian yang bertanggung jawab sepenuhnya terhadap pelaksanaan anggaran.

Peran dari anggaran sebagai suatu alat pengendalian bagi perusahaan yaitu:

1. Mencegah agar tidak terjadinya pemborosan
2. Membuat standart yang telah memadai untuk dapat mengukur prestasi
3. Menjadikan sebagai alat perbandingan agar mengetahui seberapa jauh rencana suatu kerja telah tercapai
4. Dapat mengendalikan suatu operasi serta suatu biaya dan pengeluaran perusahaan.

Dalam bidang keuangan fungsi pengendalian untuk mencakup suatu penilaian terhadap informasi keuangan, informasi yang relevan dan bermanfaat sesuai

dengan prinsip-prinsip akuntansi yang dipakai. Suatu perencanaan sulit untuk mencapai tujuan tanpa adanya pengendalian yang baik. Pengendalian justru dapat dilihat dari perbandingan suatu anggaran dengan realisasinya, dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya dapat dilihat dari seberapa jauh penyimpangan yang terjadi dan dari penyimpangan tersebut dapat dianalisa guna bisa mengambil koreksi pada masa yang akan datang. Pengendalian melalui anggaran biaya operasional dapat dilakukan perusahaan secara tahunan yaitu dilakukan pada akhir suatu periode .

#### **2.4 Anggaran Kas Sebagai Alat Pengawasan.**

Pengawasan atau pemantauan merupakan fungsi terakhir dalam proses manajemen. Fitur ini sangat penting dan harus dijalankan dengan sebaik-baiknya dalam menjalankan anggaran kas, karena menentukan pelaksanaan proses pengendalian. Pengawasan ini berkaitan dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi karena :

1. Pengawasan harus terlebih dahulu di pastikan dan direncanakan.
2. Pengawasan baru dapat dilakukan jika ada rencana.
3. Pelaksanaan rencana akan baik jika pengawasan dilakukan dengan baik
4. Tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah pengawasan atau penilaian dilakukan .

Pengawasan yang maksimal memastikan kegiatan telah dilaksanakan dengan cara yang baik dan benar sehingga menghasilkan tujuan yang maksimal. Keefektifan pengawasan ditentukan oleh bagaimana pengawasan itu dapat

membantu karyawan dan manajer mencapai tujuan yang perusahaan inginkan. Pengendalian disebut juga pengawasan .

Fungsi pengawasan anggaran merupakan alat pengendalian atau pengawasan (controlling). Anggaran dijadikan sebagai alat pengawasan oleh manajer yang bertanggung jawab menjalankan operasi untuk mengadakan penilaian dari hasil yang dicapai.

Menurut (Saipi, dkk,2018) Pengawasan atau pengendalian berarti melakukan evaluasi (menilai)atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara :

1. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika ada penyimpangan yang merugikan)

Sedangkan pengendalian menurut Carter, dkk (2004) adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan. Aktivitas-aktivitas dimonitor terus menerus untuk memastikan bahwa hasilnya berada pada batasan yang diinginkan. Hasil yang sempurna untuk setiap aktivitas dibandingkan dengan rencana, jika ada perbedaan yang signifikan, tindakan perbaikan dapat dilakukan .

Pengawasan adalah fungsi kedua dari seorang pemimpin setelah perencanaan. Pengawasan hanya mengikuti perencanaan yang telah ditentukan . Perencanaan yang baik sekalipun tanpa pengawasan yang baik akan sia-sia. Dalam hal ini tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sering terjadi fungsi pengawasan ini disalah artikan yaitu mencari kesalahan orang lain, padahal tujuan itu untuk

menjamin tercapainya tujuan-tujuan dan rencana perusahaan yang telah ditargetkan.

Ada tiga bentuk pengawasan yang terkandung dalam suatu anggaran yaitu :

1. *Preliminary control* (pengawasan persiapan)

Pengawasan ini dilakukan sebelum aktivitas perusahaan yang telah direncanakan, hal ini akan menyakinkan bahwa sumber-sumber dan para personil yang terlibat dalam aktivitas perusahaan tersebut telah dipersiapkan secara baik dan siap untuk melaksanakan tugas, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.

2. *Current Control* (pengawasan sedang berjalan )

Pengawasan ini dilakukan saat perencanaan dimana anggaran sedang berjalan. Pengawasan ini dilakukan dengan cara mengawasi dengan menggunakan laporan-laporan dan pengamatan-pengamatan dari perusahaan yang sedang berlangsung. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan perusahaan dan kebijakan serta prosedur yang telah diikuti dan dijalankan sesuai dengan apa yang ditetapkan perusahaan, selama berlangsungnya perusahaan.

3. *Feedback Control* ( pengawasan umpan balik)

Pengawasan yang dilakukan terhadap hasil yang akan dicapai pada masa yang akan datang atau kenyataan yang akan terjadi dengan berpijak pada apa yang telah direncanakan sebelumnya, dengan kata lain pengawasan ini membandingkan antara realisasi yang terjadi dengan anggaran yang telah ditetapkan perusahaan.

Adapun fungsi anggaran kas sebagai alat pengendalian yaitu, Pengendalian terhadap anggaran kas sangat diperlukan untuk dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Anggaran hampir selalu merupakan bagian penting dari fungsi perencanaan karena anggaran merupakan rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi fungsi dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Sebelum anggaran disiapkan, pihak manajemen seharusnya terlebih dahulu mengembangkan satuan rencana pengendalian yang strategis.

Ada tiga tujuan dilakukannya pengawasan terhadap anggaran yaitu :

1. Mengoptimalkan agar operasi dan kondisi perusahaan berjalan sesuai rencana.
2. Jika terdapat penyimpangan, maka perlu diketahui seberapa jauh penyimpangan tersebut terjadi dan apa penyebabnya.
3. Dilakukannya tindakan koreksi terhadap penyimpangan tersebut.

## **2.5 Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian ini selain berpedoman atau panduan yang dapat peneliti jadikan untuk penelitian selanjutnya adalah mengacu pada penelitian terdahulu yang berkaitan dengan analisis anggaran kas pengendalian dan pengawasan adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.2**

**Tinjauan Penelitian Terdahulu**

<b>No.</b>	<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul Peneliti</b>	<b>Hasil Peneliti</b>
1.	(M.R.Lubis, 2020)	Analisis fungsi anggaran sebagai alat pengawasan biaya operasional pada PT. Perkebunan Nusantara (persero)Ivunit pabatu	Penyusunan anggaran sudah baik dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan, namun pada pengawasannya belum terlaksana dengan baik, hal ini dapat dilihat dari penyimpangan atau selisih varian baik yang menguntungkan maupun tidak menguntungkan
2`	(Ita Juliana., 2022)	Anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam meningkatkan likuiditas (Studi Kasus pada BPKD Nagan Raya)	Hasil kajian ini menunjukkan bahwa menoleransi rencana keuangan sebagai alat persiapan dan pengendalian secara bersama-sama mempunyai dampak penting dalam meningkatkan likuiditas

3.	(Lina, 2015)	Analisis anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian terhadap tingkat likuiditas pada UD Riau Ban	Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran kas menggunakan metode Button Up dimana masing-masing divisi atau bagian terlibat dalam penyusunan anggaran.
4.	(E. Lubis, 2020)	Fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT .Perkebunan Nusantara II Tanjung	Dari hasil penelitian ini Penggolongapn biaya dalam anggaran produksi belum disusun menurut teori yang ada serta pengawasannya belum cukup baik karena terdapat penyimpangan biaya yang menguntungkan, namun keuntungan tersebut sangat signifikan karena terjadi penyimpangan.
5.	(Ariany, 2020)	Analisis peranan anggaran kas sebagai alat bantu manajemen dalam menunjang efektivitas pengendalian kas pada PT. Hadinata Brothers &Co	Dari hasil penelitian ini Dalam penyusunan anggaran penjualannya menggunakan metode gabungan antara top down dan bottom up, dalam pelaksanaan anggaran

			PT.Hadinata Brothers & Co sudah melakukan prosedur dalam penerimaan dan pengendalian kas secara baik .
6.	Susanto Salim& Frederika .R (2021)	Anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada PT. Felixindo Rubpber Berkarya	Dari hasil penelitian ini diperoleh bahwa perusahaan memiliki masalah yang terkait dengan perencanaan dan pengendalian keuangan .
7.	(Rumra et al., 2023)	Analisis anggaran laba dalam proses pengendalian biaya operasional pada koperasi syariah Indonesia	Dari hasil penelitian ini manajemen karinda sayriah perlu melakukan pengelolaan pada yang lebih baik dalam mengevaluasi kemampuan manajemen, terutama yang berkaitan dengan peningkatan pos-pos biaya operasional seperti biaya gaji karyawan.
8.	(Saipi, dkk, 2018)	Analisis anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian kas pada PT. Pelabuhan	Peneliti dapat menarik kesimpulan yaitu penyusunan anggaran kas menggunakan pendekatan bottom up budgeting yang disusun oleh tiap

		Indonesia IV Cabang Bitung	tiap divisi perusahaan untuk dijadikan suatu laporan keuangan yang didalamnya sudah ada anggaran kas perusahaan.
9.	(Damayanti, 2017)	Analisis anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian untuk mengukur kinerja keuangan pada PT.Perkebunan X PG Pesantren Baru Kediri	Dari hasil penelitian dapat ditarik yaitu Anggaran kas pada tahun 2011-2015 telah mengalami kenaikan dengan baik.
10.	(Rahmmat Manajemen, 2011)	Analisis efektivitas anggaran sebagai alat pengendalian dan evaluasi manajemen.	Dari hasil penelitian ini, dalam penyusunan anggarannya telah sesuai dengan prosedur penyusunan anggaran yang berlaku .

## 2.6 Kerangka Berpikir

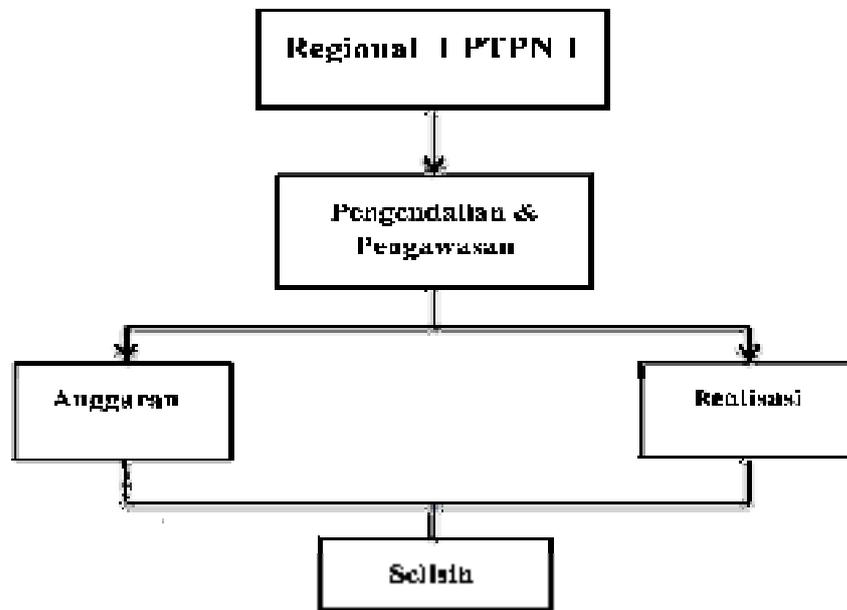
Anggaran yang disusun oleh pihak manajer merupakan suatu alat yang dapat membantu pihak manajer dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan. Dalam penyusunan anggaran tidak luput dari bagian estimasi atau ramalan keadaan dimasa yang akan datang. Anggaran merupakan alat pengendalian atau pengawasan (controlling). Anggaran dijadikan sebagai alat pengawasan oleh

manajer yang bertanggung jawab menjalankan operasi untuk mengadakan penilaian dari hasil yang dicapai.

Pengendalian merupakan salah satu bagian dari manajemen. Sebelum membuat anggaran terlebih dahulu kita menentukan tujuan yang akan dicapai untuk tahun yang akan datang. pengendalian dilakukan dengan tujuan supaya apa yang direncanakan bisa dilaksanakan dengan baik sehingga bisa mencapai target maupun tujuan yang dicapai. Pengawasan berdasarkan anggaran dilakukan dengan anggaran dengan realisasinya. Dari hasil analisis tersebut maka akan tampak kelebihan dan kelemahan dari perusahaan dan akan menjadi masukan bagi pihak manajemen untuk mengambil tindakan selanjutnya dan sekaligus dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun anggaran tahun berikutnya.

Kesimpulannya yaitu bila terdapat selisih antara anggaran dan realisasi, baik selisih yang menguntungkan (*favorable*) atau selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*), perlu dianalisis dalam rangka pengambilan tindakan perbaikan dimasa yang akan datang. Suatu perusahaan akan dapat berhasil, jika ditemukan faktor penyebab terjadinya varians dan dapat mengatasi sehingga tujuan yang ditetapkan perusahaan bisa sesuai dengan yang direncanakan.

# Kerangka Berpikir



Gambar I.I Kerangka Berpikir

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Dalam penelitian ini ,yang menjadi objek dasar penelitian ini adalah anggaran kas pada Regional 1 PTPN 1 Tanjung Morawa yang berada pada Sumatra Utara. Fokus pada pembahasan ini adalah bagaimana proses pengendalian dan pengawasan kas sehingga saldo kas dalam jumlah yang optimal.

#### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan data primer .

1. Data sekunder, yaitu data dikumpulkan dengan cara dokumentasi seperti pengumpulan data dan laporan-laporan yang sudah diperoleh sebelumnya sehingga tidak diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam Regional 1 PTPN 1 Tanjung Morawa data sekunder yang diperoleh antara lain, yaitu struktur organisasi dan pembagian tugas wewenang dibagian anggaran kas dan anggaran serta realisasi biaya produksi di PTPN.
2. Data primer, merupakan sumber data yang berasal langsung dari sumber yang mengumpulkan data sendiri atau dengan bantuan departemen lain. Dengan kata lain, data primer adalah data yang diperoleh langsung dari suatu perusahaan atau lembaga, dalam hal ini yang diambil adalah prosedue penganggaran dalam proses pengawasan perusahaan.

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis untuk mendapatkan dan mengumpulkan data adalah sebagai berikut ;

#### **1. Wawancara**

Metode wawancara merupakan kegiatan suatu tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak 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 untuk mendapatkan informasi-informasi atau keterangan pegawai yang diwawancarai mengenai fungsi anggaran kas sebagai alat pengendalian dan pengawasan.

- a. Mengenai anggaran kas apakah telah berfungsi dengan baik sebagai alat pengendalian dan pengawasan pada Regional 1 PTPN 1 Tanjung Morawa.
- b. Mengenai permasalahan yang terjadi dibagian anggaran dan cara mengatasi permasalahan yang terjadi.
- c. Bagaimana cara perusahaan mengelola anggaran agar tetap berjalan dengan baik agar tidak terjadi anggaran yang terlalu rendah dan terlalu tinggi.
- d. Anggaran apa saja yang digunakan dalam menyusun program anggaran perusahaan.
- e. Apa yang terjadi jika perusahaan tidak menyusun anggaran kas?.
- f. Hal-hal apa saja yang dapat mengakibatkan anggaran akan mengalami kegagalan ?

- g. Dampak apa saja yang diterima perusahaan jika pengendalian dan pengawasan tidak berjalan dengan baik ?.
- h. Apa saja yang harus diperhatikan perusahaan agar proses pengendalian dan pengawasan dapat berjalan sesuai yang diinginkan PT.Perkebunan Nusantara II.

## 2. Dokumentasi

Metode ini merupakan metode penelitian dengan mengumpulkan data –data yang berbentuk tulisan, gambar atau dokumen, serta karya-karya yang ada diperusahaan tersebut dan literatur ataupun acuan yang digunakan untuk mendapatkan informasi dan laporan anggaran serta realisasi kas pada Regional 1 PTPN 1 Tanjung Morawa

## 3. Penelitian Kepustakaan

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

### **3.4 Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif. Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelompok permasalahan pada masa sekarang. Dalam metode ini penulis mengumpulkan, menggolongkan, menganalisa dan menginterpretasikan data sehingga dapat diperoleh data yang lengkap dari Regional 1 PTPN 1 Tanjung Morawa. Untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang pengakuan, pengukuran dan penyajian fungsi anggaran kas maka dilakukan beberapa tahapan untuk memperoleh laporan anggaran kas tersebut diantaranya yaitu:

1. Mengumpulkan dan mengklarifikasi data yang diperoleh berupa laporan keuangan anggaran kas, dan dokumen-dokumen yang terkait dengan fungsi anggaran kas.
2. Mengkaji data yang diperoleh, yaitu fungsi keuangan anggaran kas dan dokumen-dokumen yang terkait dengan anggaran kas.
3. Memaparkan fungsi anggaran kas berupa pengakuan, pengukuran dan penyajian dalam menganalisis fungsi anggaran kas Regional 1 PTPN 1.
4. Memberikan kesimpulan terkait fungsi anggaran kas sebagai alat pengendalian dan pengawasan pada Regional 1 PTPN 1 Tanjung Morawa.

