

**ANALISIS ANGGARAN KAS: STRATEGI *PLANNING* DAN  
*CONTROLLING* (Studi kasus SEMPOA SIP TC Simpang Periuk  
Kota Lubuklinggau)**



**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Syarat Untuk Menyelesaikan Pendidikan Program  
Sarjana (S-1)  
Pada Program Studi Akuntansi**

**Disusun Oleh :**

**WELIYANA  
NIM : 218.02.0006**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BINA INSAN  
LUBUKLINGGAU  
2022**

# **ANALISIS ANGGARAN KAS: STRATEGI *PLANNING* DAN *CONTROLLING* (Studi Kasus SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau)**

## **ABSTRAK**

Masalah pada penelitian ini membahas mengenai Analisis Anggaran Kas : Strategi *Planning* dan *Controlling*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana analisis anggaran kas sebagai *planning* dan *controlling*. penelitian ini menggunakan jenis penelitian dengan metode penelitian kualitatif, sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder, teknik pengumpulan data wawancara, observasi dan dokumentasi, teknik analisis data yang digunakan reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan, dengan menggunakan uji keabsahan data yaitu uji *Kredibilitas (Validitas Internal)* dan *Konfirmabilitas* data. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penganggaran kas menggunakan pendekatan *botton up* dimana anggaran disusun oleh pihak-pihak yang akan melaksanakan anggaran. Penyebab terjadinya selisih (*varians*) antara anggaran dan realisasi kas adalah faktor internal dan eksternal perusahaan. Merencanakan anggaran kas dengan memperkirakan biaya dan analisis kegiatan perusahaan dan untuk mengendalikan anggaran kasnya berupa pengendalian atas penyimpangan-penyimpangan menguntungkan (*favorable*) maupun tidak menguntungkan (*unfavorable*) serta adanya revisi terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

**Kata Kunci** : Anggaran Kas, *Planning* dan *Controlling*

***CASH BUDGET ANALYSIS: PLANNING AND CONTROLLING STRATEGIES (Case Study of SEMPOA SIP TC Simpang Periuik Lubuklinggau City)***

***ABSTRACT***

*The problem in this study discusses the Cash Budget Analysis: Planning and Controlling Strategy. The purpose of this study was to determine how the cash budget analysis as planning and controlling. This research uses this type of research with qualitative research methods, the data sources used are primary and secondary data sources, interview data collection techniques, observation and documentation, data analysis techniques used data reduction, data presentation and drawing conclusions, using data validity tests, namely Credibility test (Internal Validity) and Confirmability of data. The results of the study indicate that the cash budgeting process uses a bottom-up approach where the budget is prepared by the parties who will implement the budget. The cause of the difference (variance) between the budget and cash realization is the company's internal and external factors. Planning a cash budget by estimating costs and analyzing the company's activities and to control its cash budget in the form of controlling favorable and unfavorable deviations as well as revisions to the deviations that occur.*

***Keywords: Cash Budget, Planning and Controlling***

## HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### **MOTTO :**

- \* *“Dibalik kata tidak mungkin, ada seongkah harapan yang tersimpan nyata”  
– Weliyana*
- \* *“Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui,” – (QS Al-Baqarah: 216)*

### **PERSEMBAHAN KEPADA :**

- \* *Allah SWT pencipta semesta alam yang telah memberiku hidup, berkah serta rezeki-Nya.*
- \* *Ayah dan Ibu tercinta Ermeti dan Wan Husri yang telah banyak mendukungku dan memberikan do`a untuk keberhasilanku.*
- \* *Kakak dan Adikku Rabin dan Deli tercinta, yang juga telah banyak mendukungku dan memberikan do`a untuk keberhasilanku.*
- \* *Dosen pembimbing Ibu Indrawati Mara Kesuma, SE., M. Si dan Ibu Dian Wulan Sari, SE., M. Ak terimakasih atas kesabarannya dalam membimbing dan memotivasi saya selama penyusunan skripsi ini, semoga Allah membalas semua jasa dan kebaikan Ibu. Amin .*
- \* *Rekan-rekan seperjuangan dalam pembuatan Skripsi tahun 2022*
- \* *Terimakasih untuk teman-temanku yang telah menemani selama perskripsian ini, M. Muas Alingses, Khoirunnisa, Annisya Yamama, Annisa Damaiyanti, Ade Meta Husnaini, Septi Nurfajariah, Maulidiana Pitri, Dina Yoralisa hariani, Puput Tri Santika*
- \* *Almamaterku.*

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya yang telah memberikan kesehatan, kekuatan dan kesempatan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan maksimal, untuk diajukan sebagai syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bina Insan Lubuklinggau. Sholawat beriring salam semoga tetap tercurahkan kepada Baginda Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat, serta umatnya hingga akhir zaman.

Dalam penulisan skripsi ini penulis telah berusaha sebaik mungkin untuk menyajikan skripsi ini, baik dari segi isi maupun dari segi desain. Penulis menyadari dalam penulisan skripsi ini tentunya masih jauh dari sempurna. Hal ini dikarenakan keterbatasan pengetahuan yang dimiliki penulis. Oleh karena itu dalam rangka melengkapi kesempurnaan dari penulisan skripsi ini diharapkan adanya saran dan kritik yang bersifat membangun.

Selanjutnya penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini, yaitu :

1. Bapak Dr. H. Sardiyo, MM selaku Rektor Universitas Bina Insan Lubuklinggau.
2. Bapak Muhamad Akbar, M. It selaku Wakil Rektor I Universitas Bina Insan Lubuklinggau.
3. Bapak Wahid Mukhlis, M. Pd selaku Wakil Rektor II Universitas Bina Insan Lubuklinggau.

4. Bapak Dr. M. Yusuf, SE, M. Si, Ph. D selaku Dekan Universitas Bina Insan Lubuklinggau.
5. Ibu Indrawati Mara Kesuma, SE., M. Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Bina Insan Lubuklinggau dan selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan skripsi ini.
6. Ibu Dian Wulan Sari, SE., M. Ak selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan skripsi ini.
7. Seluruh staf dosen dan karyawan Universitas Bina Insan Lubuklinggau yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan dan bimbingan kepada penulis.
8. Teman-teman Almamater angkatan 2018 Universitas Bina Insan Lubuklinggau yang telah bersedia untuk membantuku dalam hal apapun.

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu, dan penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan menjadi bahan referensi untuk peneliti selanjutnya serta menjadi bahan rujukan untuk tempat penelitian.

Lubuklinggau, Agustus 2022

Weliyana

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan Skripsi.....	ii
Halaman Keputusan Tim Penguji .....	iii
Halaman Pernyataan .....	iv
Abstrak .....	v
<i>Abstract</i> .....	vi
Halaman Motto dan Persembahan .....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi .....	x
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar .....	xiii
Daftar Lampiran .....	xiv
Daftar Riwayat Hidup .....	xv

### BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Fokus dan Subfokus .....	5
1.3 Rumusan Masalah .....	5
1.4 Batasan Masalah.....	5
1.5 Tujuan Penelitian.....	5
1.6 Manfaat Penelitian.....	6

### BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Literatur	
2.1.1 PENGANGGARAN	
2.1.1.1 Pengertian Anggaran .....	8
2.1.1.2 Fungsi Anggaran.....	14
2.1.1.3 Manfaat Anggaran .....	17
2.1.1.4 Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran...	18
2.1.1.5 Keterbatasan dan Syarat-Syarat Anggaran.....	19
2.1.1.6 Jenis-Jenis dan Isi Anggaran .....	21
2.1.1.7 Prosedur Penyusunan Anggaran .....	23
2.1.1.8 Kegunaan Anggaran .....	25
2.1.1.9 Proses Kegiatan dalam Anggaran dan Tujuannya.....	26
2.1.1.10 Proses Penyusunan Anggaran.....	28
2.1.2 ANGGARAN KAS	
2.1.2.1 Pengertian Anggaran Kas .....	30
2.1.2.2 Tujuan Penyusunan Anggaran Kas.....	31
2.1.2.3 Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran Kas.....	32
2.1.2.4 Langkah-Langkah Penyusunan Anggaran Kas.....	34
2.1.2.5 Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan .....	35
2.1.2.6 Anggaran Kas Sebagai Alat Pengendalian .....	37

2.2 Hasil Penelitian yang Relevan.....	40
2.3 Kerangka Berpikir .....	43
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian .....	44
3.2 Rancangan Penelitian .....	45
3.3 Teknik dan Prosedur Penelitian.....	46
3.4 Data dan Sumber Data.....	48
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	49
3.6 Teknik Analisis Data.....	50
3.7 Pemeriksaan Keabsahan Data .....	51
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Gambaran Umum dan Objek Penelitian .....	55
4.1.1 Sejarah SEMPOA SIP .....	55
4.1.2 Visi dan Misi SEMPOA SIP.....	56
4.1.3 Struktur Organisasi .....	58
4.1.4 Tugas dan Wewenang.....	59
4.2 Hasil Penelitian .....	61
<b>BAB V PEMBAHASAN</b>	
5.1 Analisis Proses Penyusunan Anggaran Kas .....	68
5.2 Analisis Faktor Penyebab Perbedaan Selisih ( <i>varians</i> ).....	69
5.3 Anggaran Kas Sebagai <i>Planning</i> .....	75
5.4 Anggaran Kas Sebagai <i>Controlling</i> .....	76
5.5 Keterkaitan dengan Penelitian Relevan .....	76
<b>BAB VI SIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1 Simpulan.....	79
6.2 Saran.....	81

**Daftar Pustaka**

**Lampiran - Lampiran**

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Data Perolehan Laba SEMPOA SIP .....	4
Tabel 2.1 Sumber Dan Penggunaan Kas Jangka Pendek.....	33
Tabel 2.2 Sumber Dan Penggunaan Kas Jangka Panjang.....	34
Tabel 2.3 Penelitian Relevan.....	39
Tabel 3.1 Matrik Kegiatan Penelitian .....	44
Tabel 4.1 Data Anggaran Kas dan Realisasi Kas SEMPOA SIP Periode 2019 ....	64
Tabel 4.2 Data Anggaran Kas dan Realisasi Kas SEMPOA SIP Periode 2020 ....	65
Tabel 4.3 Data Anggaran Kas dan Realisasi Kas SEMPOA SIP Periode 2021 ....	65
Tabel 5.1 Data Anggaran Kas dan Realisasi Kas SEMPOA SIP Periode 2019 ....	69
Tabel 5.2 Data Anggaran Kas dan Realisasi Kas SEMPOA SIP Periode 2020 ....	71
Tabel 5.3 Data Anggaran Kas dan Realisasi Kas SEMPOA SIP Periode 2021 ....	72

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir .....	43
Gambar 3.1 Rancangan Penelitian .....	45
Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....	58

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1    Formulir Pengajuan Judul Skripsi
- Lampiran 2    Surat Permohonan Penelitian
- Lampiran 3    Surat Balasan Izin Penelitian
- Lampiran 4    Surat Izin Usaha
- Lampiran 5    Hasil Wawancara
- Lampiran 6    Data Anggaran SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Lubuklinggau
- Lampiran 7    Dokumentasi Penelitian
- Lampiran 8    Formulir Perbaikan Ujian Skripsi
- Lampiran 9    Formulir Perbaikan Seminar Proposal
- Lampiran 10   Formulir Bimbingan Skripsi
- Lampiran 11   Formulir Bimbingan Proposal
- Lampiran 12   Surat Keterangan Bebas Plagiat

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan di era globalisasi saat ini sangat dipengaruhi kondisi masing-masing perusahaannya, pada umumnya perusahaan didirikan dengan tujuan yang telah ditetapkan salah satunya untuk memperoleh laba dan meningkatkan laba setiap periodenya agar perusahaan dapat berjalan untuk keberlangsungan perusahaan. Perusahaan dituntut untuk mengendalikan masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut, untuk itu sangat diperlukan perencanaan, pengawasan dan pengendalian. Peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

Perusahaan mempunyai tujuan untuk memperoleh laba atau penghasilan, semakin kompleksnya suatu masalah dalam perusahaan mengakibatkan banyak aktivitas yang harus dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang tepat dan cermat. Dilaksanakannya rencana yang matang dalam setiap kegiatan operasionalnya, maka memudahkan perusahaan mencapai tujuan yang optimal. Untuk mencapai tujuan tersebut dalam mengelola perusahaan manajemen harus mampu membuat perencanaan, pengendalian, pengawasan yang tepat dan cermat terhadap

seluruh aktivitas perusahaan. Disamping hal tersebut, manajemen juga harus dapat mengelola sumber-sumber ekonomi perusahaan secara efisien dan efektif. Perencanaan, pengendalian, dan pengawasan oleh manajemen perusahaan dapat disajikan dalam bentuk anggaran, baik anggaran yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang.

Anggaran perusahaan merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun. Manajemen anggaran mengarahkan jalannya kondisi perusahaan. Tanpa anggaran, dalam jangka pendek perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik (Nurhadi & Effendy, 2020).

Anggaran perusahaan merupakan suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Anggaran yang bermanfaat dan realistis tidak hanya dapat membantu mempererat kerjasama karyawan, memperjelas kebijakan dan merealisasikan rencana tetapi dapat menciptakan keselarasan yang lebih baik dalam perusahaan dan keserasian tujuan diantara para manajer dan pegawai (HERISPON, SE. & AKADEMI, 2018).

Anggaran kas merupakan suatu ramalan mengenai kebutuhan dan sumber kas. Anggaran kas digunakan untuk mengantisipasi arus penerimaan kas dan arus pengeluaran kas sehingga bisnis dapat mempertahankan tingkat kas optimal (uang di tangan adalah aset tidak

produktif). Anggaran kas menyediakan informasi tentang diperlukan atau tidaknya pembiayaan tambahan untuk mengatasi kekurangan kas (Nurhadi, n.d.).

Anggaran kas menunjukkan arus uang masuk dan keluar yang direncanakan, dan posisi terakhir pada akhir periode interim tertentu misalnya akhir bulan. Sebagian besar perusahaan harus membuat rencana jangka panjang maupun rencana jangka pendek untuk arus uang mereka. Anggaran kas jangka pendek termasuk dalam rencana laba tahunan (Utara, 2016).

Anggaran kas salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan (Utara, 2016).

Keterkaitan antara anggaran kas dengan strategi *planning* dan *controlling* yaitu untuk meningkatkan kas yang akan diperoleh dan *controlling* yang diperoleh untuk meminimalisir pengeluaran kas dalam kegiatan operasional dan meningkatkan laba yang akan diperoleh.

SEMPOA SIP merupakan akronim dari Sistem Edukasi Mengoptimalkan Potensi Otak Anak yang paling SIP. Memiliki slogan *Basic for All Learning*. SEMPOA SIP adalah Metode Pelatihan Otak dengan menggunakan Sempoa yang ditujukan untuk anak-anak mulai dari

usia 3–12 tahun (bagi anak-anak yang berusia 2,5 tahun dan sudah sekolah di PG serta mandiri dapat memulai kelas sempoa lebih dini).

**Tabel 1.1 Data Anggaran Kas**

<b>Tahun</b>	<b>Anggaran Kas</b>	<b>Realisasi Kas</b>	<b>Selisih Realisasi</b>
2019	Rp 90.000.000	Rp 79.377.250	Rp 10.622.750
2020	Rp 95.000.000	Rp 98.325.730	Rp (3.325.730)
2021	Rp 95.000.000	Rp 90.536.100	Rp 4.463.900

*Sumber: SEMPOA SIP TC Simping Periuk Lubuklinggau*

Data tabel 1.1 diatas merupakan data keuangan selama 3 tahun pada SEMPOA SIP, dalam kegiatan SEMPOA SIP cabang Kota Lubuklinggau hanya disusun berdasarkan realisasi anggaran tahun sebelumnya, sehingga menyebabkan selisih antara anggaran dan realisasi yang disebabkan karena target pertahun tidak dapat dijalankan dengan baik karena dipengaruhi dari pandemic covid-19 yang telah berlangsung hingga saat ini, maka dari itu SEMPOA SIP cabang Lubuklinggau harus memiliki strategi perencanaan dan pengendalian untuk mempertahankan keberlangsungan usaha dan meningkatkan laba yang diperoleh, dari permasalahan tersebut maka peneliti tertarik untuk membahas penelitian “**Analisis Anggaran Kas: Strategi *Planning* dan *Controlling* (Studi kasus SEMPOA SIP TC Simping Periuk Kota Lubuklinggau)**”.

## **1.2 Fokus dan Subfokus Masalah**

### **1. Fokus**

Fokus penelitian ini adalah anggaran kas yang terdapat di SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau.

### **2. Subfokus**

Dari latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka Subfokus dalam penelitian ini yaitu perencanaan dan pengendalian kas.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis merumuskan permasalahan yang ada yaitu :

- 1) Bagaimana proses pengelolaan anggaran kas pada SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau?
- 2) Faktor apa saja yang menyebabkan perbedaan atau selisih antara anggaran kas dan realisasi anggaran kas pada SEMPOA SIP TC Simpang Periuk?
- 3) Bagaimana strategi perencanaan dan pengendalian anggaran kas SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau?

## **1.4 Batasan Masalah**

Penelitian ini membahas anggaran kas dengan membahas Strategi *planning* dan *controlling*, batasan masalah dalam penelitian ini perencanaan dan pengendalian kas pada SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau.

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui pengelolaan anggaran kas pada SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau.
- 2) Untuk mengetahui faktor apa saja yang menyebabkan perbedaan atau selisih antara anggaran kas dan realisasi anggaran kas pada SEMPOA SIP TC Simpang Periuk?
- 3) Untuk mengetahui strategi perencanaan dan pengendalian kas pada SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian yaitu sebagai berikut:

### **1) Manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan**

Manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan adalah sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya dalam perkembangan ilmu pengetahuan khususnya terhadap anggaran kas serta strategi *planning* dan *controlling* yang diterapkan pada SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau.

### **2) Manfaat bagi objek penelitian**

Manfaat bagi objek penelitian menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi perusahaan dalam mengendalikan kas serta sebagai bahan evaluasi mengenai anggaran kas terhadap strategi *planning* dan *controlling* untuk kedepannya pada SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau.

### **3) Manfaat bagi penulis**

Manfaat bagi penulis yaitu sebagai bahan perbandingan antara teori yang didapat dari universitas dengan kondisi *actual* yang ada dilapangan, serta sebagai referensi dan bahan pertimbangan bagi penulis khususnya untuk menambah pengetahuan dan pengalaman bagi penulis terutama tentang anggaran kas terhadap strategi *planning* dan *controlling*.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Literatur**

##### **2.1.1 PENGANGGARAN**

###### **2.1.1.1 Pengertian Anggaran**

Anggaran (*budget*) dan penganggaran (*budgeting*) mempunyai arti yang berbeda. Anggaran merupakan kata benda, yakni hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan. Sedangkan penganggaran menunjukkan suatu proses, sejak dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencananya sendiri, implementasi dari rencana tersebut, sampai pada akhirnya tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil melaksanakan rencana. Dalam pengertian *budget* yang telah dijelaskan terdahulu dapatlah pula diketahui bahwa *budget* merupakan hasil kerja (*out-put*) yang terutama berupa tafsiran-tafsiran yang akan dilaksanakan diwaktu yang akan datang (Nurhadi, n.d.).

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang. Anggaran merupakan suatu rencana tentang kegiatan perusahaan, dimana rencana tersebut mencakup berbagai kegiatan operasional perusahaan yang saling berkaitan dan saling memengaruhi satu sama lainnya (Nurhadi, n.d.).

Menurut Munandar (2015:1) Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter) dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang (Tomu & Angreyani, 2021).

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan rancangan yang disusun dalam jangka waktu tertentu untuk kegiatan operasional perusahaan demi keberlangsungan perusahaan. Proses kegiatan yang tercakup dalam *budgeting* tersebut antara lain (Nurhadi, n.d.):

1. Pengumpulan data dan informasi diperlukan untuk menyusun *budget*.
2. Pengolahan dan penganalisaan data dan informasi tersebut untuk mengadakan tafsiran-tafsiran dalam rangka menyusun *budget*.
3. Menyusun *budget* serta menyajikannya secara teratur dan sistematis.
4. Pengkoordinasian pelaksanaan *budget*.
5. Pengumpulan data dan informasi untuk keperluan pengawasan, yaitu untuk mengadakan penilaian (evaluasi) terhadap pelaksanaan *budget*.
6. Pengolahan dan penganalisaan data tersebut untuk mengadakan interpretasi dan memperoleh kesimpulan-kesimpulan dalam rangka mengadakan penilaian (evaluasi) terhadap kerja yang telah dilaksanakan.
7. Menyusun kebijaksanaan-kebijaksanaan sebagai tindak lanjut (*followup*) dari kesimpulan-kesimpulan tersebut.

Dari pengertian anggaran tersebut diatas dapat dilihat bahwa anggaran mempunyai beberapa inti dan unsur yang terkandung didalamnya. Adapun inti yang terkandung dalam pengertian anggaran yaitu (Nurhadi, n.d.):

1. Harus bersifat formal yaitu Anggaran tersebut disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis.
2. Bersifat sistematis yaitu anggaran disusun berdasarkan logika.
3. Hasil Keputusan yaitu Setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan itu berdasarkan beberapa asumsi.
4. Aplikasi fungsi manajemen keputusan yang diambil itu merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari perencanaan, dan pengawasan.

Sedangkan 4 unsur yang terkandung didalam pengertian anggaran adalah sebagai berikut (Nurhadi, n.d.):

1. Rencana

Rencana dapat diartikan penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas yang akan dilakukan pada tempat dan waktu yang akan datang. Anggaran merupakan penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang. Dengan mempunyai spesifikasi khusus, seperti disusun secara sistematis yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa alasan untuk menyusun rencana yang tertuang dalam budget antara lain:

- 1) Waktu

Waktu mendatang penuh dengan ketidakpastian dan penuh resiko serta tantangan.

2) Alternatif

Waktu mendatang penuh dengan berbagai pilihan (*alternative*), sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal, misalnya apa saja yang akan diproduksi, bentuknya apa, ukuran untuk konsumen yang mana, harganya rendah atau tinggi dari produk saingan, apakah perlu persediaan yang banyak atau sedikit.

3) Pedoman

Anggaran yang disusun dapat dijadikan sebagai alat pedoman kerja diwaktu mendatang, sehingga setiap alur aktivitas dapat terarah, menuju sasaran dengan efektif.

4) Koordinasi

Anggaran yang dibuat dapat dijadikan sebagai alat pengkoordinasian kegiatan atau aktivitas seluruh bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.

5) Pengawasan

Anggaran yang disusun dapat dijadikan sebagai alat dalam pengawasan terhadap pelaksanaan dari rencana tersebut dimasa mendatang. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan Anggaran mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua unit-unit atau bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Kegiatan atau fungsi itu dapat dikelompokkan yaitu:

(1) Kegiatan produksi (*producing*)

(2) Kegiatan pemasaran (*marketing*)

- (3) Kegiatan pembelanjaan (*financing*)
  - (4) Kegiatan administrasi (*administrating*)
  - (5) Kegiatan personalia atau sumber daya manusia.
2. Dinyatakan dalam kesatuan *unit*. Seluruh anggaran dalam kegiatan perusahaan yang telah direncanakan dan ditetapkan untuk dijalankan diukur dalam kesatuan *unit* atau satuan uang (moneter) yang dapat ditetapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Kesatuan *unit* ditetapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Kesatuan *unit* yang berlaku di Indonesia (*unit* moneter) adalah rupiah, dimana kesatuan unit ini berbeda-beda dalam pengukurannya, misalnya :
- 1) Bahan baku kesatuan *unit* dalam ukuran berat, volume, isi, seperti kilogram, kwintal, ton, liter, dan kesatuan panjang seperti meter, sentimeter, kilometer dan seterusnya.
  - 2) Tenaga kerja menggunakan kesatuan jam kerja, kesatuan waktu (harian, mingguan, dan bulanan), listrik misalnya kilowatt, watt, megawatt.
  - 3) Pengangkutan misalnya kesatuan jarak seperti kilometer. Dengan kesatuan *unit* moneter dapatlah diseragamkan semua kesatuan yang berbeda tersebut, sehingga memungkinkan untuk dijumlahkan dalam satuan rupiah.
  - 4) Adanya ruang waktu (*forecast*). Anggaran yang dibuat berlaku untuk waktu tertentu dimasa mendatang, dengan demikian

anggaran merupakan taksiran, ramalan (*forecast*) tentang apa yang akan terjadi, berapa jumlah uang yang sesungguhnya yang akan terpakai, serta apa yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang.

Dari empat unsur yang terkandung dalam pengertian anggaran dapat diambil suatu kaitan antara waktu dan periode yang terdapat dalam anggaran itu sendiri yang terdiri dari dua macam yaitu (Nurhadi, n.d.):

- 1) Anggaran strategis (*strategic budget*) adalah anggaran yang berlaku untuk waktu jangka panjang yaitu jangka waktu yang melebihi periode akuntansi (melebihi satu tahun).
- 2) Anggaran Taktis (*tactical budget*) adalah anggaran yang berlaku untuk waktu jangka pendek yaitu jangka waktunya yang tidak melebihi satu periode akuntansi (dibawah atau sama dengan satu tahun). Anggaran taktis ini dibagi lagi menjadi dua yaitu:
  - (1) Anggaran periodik (*periodical budget*) yaitu anggaran yang disusun untuk satu tahun penuh.
  - (2) Anggaran bertahap (*continius budget*) yaitu anggaran yang disusun pertiga bulan, per enam bulan dan seterusnya.

Agar anggaran yang telah disusun dapat berlaku secara lebih tepat perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut (Nurhadi, n.d.):

- (1) Luas daerah pemasaran.
- (2) Posisi perusahaan dalam persaingan.

- (3) Jenis produk yang dihasilkan perusahaan (produk *in elastic* yaitu jumlah produk yang terjual tidak terlalu terpengaruh oleh perubahan harga jual, produk elastis yaitu jumlah produk yang terjual sangat dipengaruhi oleh harga jual).
- (4) Tersedianya data dan informasi untuk melakukan penaksiran atau *forecasting*.
- (5) Keadaan perekonomian global.

#### **2.1.1.2 Fungsi anggaran**

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 (Ajar, 2015).

##### **1. Fungsi Perencanaan**

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang mendatang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai basil yang diinginkan. Dari kutipan di atas disimpulkan bahwa sebelum perusahaan melakukan operasinya, pimpinan dari perusahaan tersebut harus lebih dahulu merumuskan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan di masa datang dan hasil yang akan dicapai dari

kegiatan-kegiatan tersebut, serta bagaimana melaksanakannya. Dengan adanya rencana tersebut, maka aktivitas dapat terlaksana dengan baik.

## 2. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan. Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan, sering terjadi fungsi pengawasan itu disalah artikan yaitu mencari kesalahan orang lain atau sebagai alat menjatuhkan hukuman atas suatu kesalahan yang dibuat pada hal tujuan pengawasan itu untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan dan rencana perusahaan.

## 3. Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat

menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya. Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Untuk itu anggaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, karena semua kegiatan yang saling berkaitan antara satu bagian dengan bagian lainnya sudah diatur dengan baik.

#### 4. Anggaran Sebagai Pedoman Kerja

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksiran-taksiran pada masa yang mendatang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya. Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang disusun dengan baik membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasional perusahaan dan bawahan akan mendapatkan pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya.

### 2.1.1.3 Manfaat anggaran

Anggaran mempunyai beberapa manfaat antara lain sebagai berikut

(Nurhadi, n.d.):

1. Anggaran merupakan hasil dari proses perencanaan, berarti anggaran mewakili kesepakatan negosiasi di antara partisipan yang dominan dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan di masa yang akan datang.
2. Anggaran merupakan gambaran tentang prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki karena dapat bertindak sebagai *blue print* aktivitas perusahaan.
3. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (*divisi*) yang satu dengan departemen (*divisi*) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
4. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
5. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarah manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan lemah, hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.
6. Anggaran memengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.

#### **2.1.1.4 Faktor-faktor yang memengaruhi penyusunan anggaran**

Untuk dapat melakukan penaksiran secara lebih akurat dalam penyusunan anggaran, diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun anggaran. Faktor-faktor yang memengaruhi penyusunan anggaran dapat dibedakan menjadi dua kelompok, sebagai berikut (Ajar, 2015):

1. Faktor-faktor Intern yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor intern sering disebut sebagai faktor yang dalam batas-batas tertentu masih bisa disesuaikan dengan keinginan atau kebutuhan untuk periode anggaran diwaktu mendatang. Faktor-faktor intern tersebut antara lain:
  - 1) Penjualan tahun sebelumnya.
  - 2) Kebijakan perusahaan yang terkait dengan
  - 3) Harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi.
  - 4) Kapasitas produksi perusahaan.
  - 5) Tenaga kerja perusahaan baik jumlah, ketrampilan dan keahliannya.
  - 6) Modal kerja perusahaan.
  - 7) Fasilitas-fasilitas milik perusahaan.

- 8) Kebijakan perusahaan terkait dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan; pemasaran, produksi, keuangan, administrasi maupun personalia.
2. Faktor-faktor Ekstern, yaitu data informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor ekstern sering disebut sebagai faktor yang tidak dapat diatur dan tidak dapat disesuaikan dengan keinginan perusahaan (perusahaan tidak mampu mengatur sesuai dengan apa yang diinginkan dalam periode anggaran yang akan datang). Faktor-faktor ekstern tersebut antara lain:
    - 1) Keadaan persaingan.
    - 2) Tingkat pertumbuhan penduduk.
    - 3) Tingkat penghasilan masyarakat.
    - 4) Tingkat pendidikan masyarakat.
    - 5) Tingkat penyebaran penduduk.
    - 6) Agama, adat istiadat & kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
    - 7) Berbagai kebijakan pemerintah di bidang ekonomi, politik, sosial dan budaya.
    - 8) Keadaan perekonomian nasional maupun internasional.
    - 9) Kemajuan teknologi.

#### **2.1.1.5 Keterbatasan dan syarat-syarat anggaran**

Walaupun terdapat manfaat yang diperoleh dengan penyusunan anggaran, tetapi masih terdapat keterbatasan-keterbatasan anggaran.

Keterbatasan anggaran menurut Supriyono, adalah sebagai berikut (Penyusun, n.d.):

1. Anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi atas kegiatan yang akan datang, ketepatan dari estimasi sangat tergantung kepada pengalaman dan kemampuan dari estimator atau proyektor, ketidaktepatan anggaran berakibat tidak dapat dipakai sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan pengawasan baik.
2. Anggaran harus selalu disesuaikan dengan perubahan kondisi dan asumsi. Anggaran disusun atas dasar kondisi dan asumsi tertentu, oleh karena itu perubahan kondisi dan asumsi yang mendasari penyusunan anggaran mengharuskan adanya revisi anggaran, agar anggaran tersebut dapat digunakan sebagai alat pengendalian. Perubahan kondisi dan dapat digunakan sebagai alat pengendalian. Perubahan kondisi dan asumsi misalnya dapat berupa: laju inflasi atau kebijakan pemerintah dibidang ekonomi.
3. Anggaran dapat dipakai sebagai alat pengendalian biaya, hanya apabila semua pihak, terutama manajer-manajer perusahaan, secara terus menerus terkoordinir dan berusaha bertanggung jawab atas tercapainya tujuan yang telah ditentukan di dalam anggaran.
4. Semua pihak di dalam perusahaan perlu menyadari bahwa anggaran adalah alat untuk mengendalikan biaya, namun tidak dapat menggantikan fungsi manajemen, dan *judgement* manajemen masih diperlukan atas dasar pengetahuan dan pengalamannya. Karena

anggaran dapat dimanfaatkan sebaik mungkin, maka anggaran yang baik harus memenuhi persyaratan, syarat-syarat tersebut adalah:

- 1) Organisasi perusahaan yang sehat, yaitu organisasi yang membagi tugas dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan bertanggung jawab yang jelas.
- 2) Adanya sistem yang memadai, yaitu yang meliputi: Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dengan realisasinya sehingga dapat dibandingkan dan dihitung penyimpangannya. Pencatatan akuntansi dapat memberikan informasi mengenai realisasi anggaran. Laporan didasarkan pada akuntansi pertanggungjawaban.
- 3) Adanya dukungan para pelaksana, karena anggaran dapat menjadi pengendalian yang baik jika ada dukungan dari para pelaksana dari tingkat atas maupun tingkat bawah.

#### **2.1.1.6 Jenis-jenis dan isi anggaran**

Menurut Munandar, jenis anggaran dapat dibagi menjadi 2 kelompok (Penyusun, n.d.):

1. Anggaran operasional, ialah anggaran yang berisi taksiran-taksiran tentang kegiatan-kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu di mendatang.
2. Anggaran finansial, adalah anggaran yang berisi taksiran-taksiran tentang keadaan atau posisi finansial perusahaan pada suatu saat

tertentu di masa yang akan datang, Isi anggaran secara garis besar terdiri atas :

- 1) Anggaran taksiran, yaitu anggaran yang berisi taksiran-taksiran kegiatan perusahaan dalam periode tertentu di masa yang akan datang, serta taksiran-taksiran tentang keadaan atau posisi finansial perusahaan pada suatu saat tertentu di masa yang akan datang.
- 2) Anggaran variabel, yaitu anggaran yang berisi tingkat perubahan biaya atau tingkat variabilitas biaya, khususnya biaya semi variabel, sehubungan dengan adanya perubahan produktivitas perusahaan
- 3) Analisis statistika dan matematika pembantu, yaitu analisis yang dipergunakan untuk membuat taksiran-taksiran serta yang dipergunakan untuk mengadakan penelitian dalam rangka mengadakan pengawasan kerja.
- 4) Laporan anggaran , yaitu tentang realisasi pelaksanaan anggaran yang dilengkapi dengan berbagai analisis perbandingan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat diketahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan, baik yang bersifat menguntungkan maupun yang bersifat merugikan, sehingga dapat ditarik kesimpulan dan beberapa tindak lanjut yang segera perlu dilakukan.

### **2.1.1.7 Prosedur penyusunan anggaran**

Dalam penyusunan anggaran (*budget*), yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta kegiatan penganggaran lainnya adalah di tangan pimpinan tertinggi perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena pimpinan tertinggi perusahaanlah yang paling berwenang dan bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan secara keseluruhan. Namun dalam menyiapkan dan menyusun anggaran (*budget*) serta kegiatan-kegiatan penganggaran lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan, melainkan dapat didelegasikan kepada bagian lain dalam perusahaan (Ajar, 2015).

Menurut Mas'ud Machfoedz dalam penyusunan anggaran, terdapat beberapa hal penting yang harus diperhatikan, diantaranya adalah:

1. Harus selalu diingat bahwa anggaran merupakan bagian dari sistem yang lebih besar.
2. Dalam penyusunan anggaran harus sudah ditentukan terlebih dahulu tujuan pokok perusahaan.
3. Setelah ditentukan tujuan pokok perusahaan, maka disusun beberapa alternatif program, setelah itu ditentukan program-program mana yang paling mungkin dilaksanakan.
4. Program pada umumnya meliputi kegiatan untuk beberapa tahun, oleh karena itu program harus dibagi-bagi secara tahunan.
5. Setelah ditetapkan pembagian tersebut diterjemahkan dalam angkaangka pada tahun tertentu.

6. Bagian yang disertai tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran tersebut sangat tergantung pada struktur organisasi dari masing-masing perusahaan, tugas ini dapat didelegasikan kepada :
- 1) Bagian administrasi; Biasa dilakukan oleh perusahaan kecil, karena kegiatan perusahaan tidak terlalu kompleks, sederhana dengan ruang lingkup yang terbatas, sehingga tugas penyusunan anggaran tidak perlu banyak melibatkan secara aktif seluruh bagian yang ada di perusahaan. Penunjukkan bagian administrasi dilakukan karena pada bagian ini terkumpul semua data dan informasi yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan. Dengan bekal data informasi tersebut, ditambah dengan informasi-informasi ekstern, maka bagian administrasi diharapkan mampu menyusun anggaran dari pada bagian lain dalam perusahaan.
  - 2) Panitia anggaran: Hal ini biasanya dilakukan oleh perusahaan besar, sebab pada perusahaan besar kegiatannya cukup kompleks, dengan ruang lingkup yang luas, sehingga bagian administrasi sudah tidak mungkin dan tidak mampu untuk menyusun anggaran sendiri tanpa partisipasi dari bagian lain di perusahaan. Bagian-bagian yang terlibat di dalam panitia anggaran adalah antara lain :
    - (1) Direksi; berperan memberikan bahan masukan mengenai berbagai kendala umum serta rencana perusahaan secara menyeluruh baik rencana jangka pendek maupun rencana jangka panjang.

- (2) Manajer perusahaan; bertugas menyusun anggaran penjualan dan anggaran biaya distribusi, termasuk biaya iklan dan promosi.
- (3) Manajer Produksi; bertugas menyusun anggaran-anggaran yang berhubungan dengan seluruh kegiatan produksi, seperti jumlah yang dihasilkan, tenaga kerja, bahan mentah, pembelian dan biaya *overhead* pabrik.
- (4) Manajer keuangan; bertugas menyusun anggaran-anggaran yang berhubungan dengan posisi keuangan perusahaan seperti anggaran kas, anggaran rugi laba dan neraca.
- (5) Manajer umum, administrasi dan personalia; bertugas menyusun anggaran-anggaran yang berhubungan dengan biaya umum dan administrasi serta personalia.

#### **2.1.1.8 Kegunaan anggaran.**

Anggaran yang dibuat atau yang disusun untuk kegiatan-kegiatan yang ada dalam perusahaan akan memberikan kegunaan atau fungsi, yaitu (Ajar, 2015):

1. Anggaran dapat digunakan sebagai pedoman kerja. Anggaran yang telah dibuat dijadikan sebagai pedoman, acuan kerja yang harus diikuti kedepan, dan arah serta target yang harus dicapai oleh kegiatan perusahaan diwaktu mendatang.
2. Anggaran dapat digunakan sebagai alat pengkoordinasian kerja. Agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan saling

bekerjasama dengan baik, saling menunjang agar kelangsungan dan kelancaran jalannya perusahaan terjamin, sehingga dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

3. Anggaran dapat digunakan sebagai alat pengawasan kerja. Anggaran yang disusun digunakan sebagai tolok ukur, pembanding untuk menilai, evaluasi realisasi kegiatan perusahaan, seperti yang dianggarkan dengan kenyataannya sesungguhnya.

#### **2.1.1.9 Proses kegiatan yang tercakup dalam anggaran dan tujuannya.**

Proses kegiatan-kegiatan yang tercakup dalam anggaran diuraikan sebagai berikut (Ajar, 2015):

1. Pengumpulan data dan informasi yang diperlukan untuk menyusun anggaran (*budget*).
2. Pengelolaan, penganalisaan data dan informasi tersebut untuk mengadakan taksiran-taksiran dalam rangka menyusun anggaran (*budget*).
3. Menyusun anggaran (*budget*) serta menyajikannya secara teratur dan sistematis.
4. Pelaksanaan anggaran (*budget*)
5. Pengumpulan data dan informasi untuk keperluan pengawasan kerja, yaitu untuk mengadakan penilaian (*evaluation*) terhadap pelaksanaan anggaran (*budget*)
6. Pengolahan dan penganalisaan data tersebut untuk mengadakan interpretasi dan memperoleh kesimpulan dalam rangka mengadakan

penilaian terhadap kerja yang telah dilaksanakan, serta menyusun kebijaksanaan-kebijaksanaan sebagai tindak lanjut (*follow up*) dari kesimpulan tersebut.

Fungsi perencanaan adalah untuk mencapai atau menjamin tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Tujuan ini dapat dibagi dua yaitu (Ajar, 2015):

1. Tujuan yang bersifat umum

(1) Ekonomis finansial.

Ekonomis, berupa peranan yang diinginkan oleh perusahaan sebagai lembaga yang bergerak dibidang ekonomi. Finansial berupa mencari keuntungan sebagai persyaratan perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya.

(2) Konsumen.

Produk yang dihasilkan harus dapat memberikan kepuasan kepada konsumen, memelihara hubungan baik dengan konsumen.

(3) Pemilik modal.

Menjalin hubungan yang sebaik-baiknya dengan kaum pemilik modal, agar merikatetap bersedia memberikan modalnya.

2. Tujuan khusus, meliputi:

(1) Produk, misalnya perusahaan ingin dikenal sebagai produsen produk yang bermutu.

(2) Luas daerah pemasaran yang dicapai.

(3) *Market share* yang akan dimiliki.

(4) Tingkat pengembalian tertentu (*return on investment*).

#### **2.1.1.10 Proses Penyusunan Anggaran**

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran, dimana setiap manajer dalam organisasi diberi peran untuk melaksanakan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Proses penyusunan anggaran itu sendiri melibatkan banyak pihak mulai dari manajer tingkat bawah sampai manajer tingkat atas.

Proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan menggunakan tiga pendekatan yaitu pendekatan *top-down*, pendekatan *bottom-up*, dan *participative budget* (H. Tambunan, 2014):

1. *Top-down Approach* ( Pendekatan dari atas ke bawah )

Dalam pendekatan ini proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak. Anggaran disusun dan ditetapkan oleh pimpinan dan anggaran harus dilaksanakan bawahan. Anggaran *top-down* mempunyai kelemahan, antara lain: kurangnya komitmen bawahan, seringkali tidak dapat dilaksanakan, dan sulit berhasil mencapai tujuan.

2. *Bottom-up Approach* (Pendekatan dari bawah ke atas)

Dalam pendekatan ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya untuk menyusun anggaran yang akan dicapai di masa mendatang. Metode ini digunakan jika karyawan

sudah memiliki kemampuan menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan menimbulkan proses yang lama dan berlarut. Meskipun dapat menciptakan komitmen manajemen bawah, namun anggaran bottom-up mempunyai kelemahan sebagai berikut: seringkali tidak mempertimbangkan keselarasan tujuan, kurang terkendali, tujuan yang ingin tercapai terlalu mudah.

### 3. *Participative Budget* (Anggaran Partisipasi)

Pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer level menengah dalam pembuatan estimasi anggaran disebut *Participative Budget*. Anggaran partisipasi adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan. Keberhasilan program anggaran terutama akan ditentukan oleh cara pembuatan anggaran itu sendiri. Proses penyusunan anggaran bias dari atas ke bawah, bias juga sebaliknya, dan ada juga yang menggunakan gabungan dari keduanya. Keberhasilan anggaran dapat ditentukan dengan mengukur kinerjanya. Kinerja yang dimaksud adalah kinerja manajerial para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial, meliputi perencanaan, koordinasi, pengaturan staf, negoisasi, dan *representative*.

## **2.1.2 ANGGARAN KAS**

### **2.1.2.1 Pengertian anggaran kas**

Kas memiliki kedudukan yang amat penting dalam menjaga kelancaran operasi perusahaan. Jumlah kas yang memadai sangat penting bagi kelancaran usaha sehari-hari maupun bagi keperluan menunjang pelaksanaan keputusan-keputusan strategis berjangka panjang, seperti usaha penelitian dan pengembangan, usaha perluasan kapasitas, dan sebagainya. Jumlah kas yang lebih atau kurang dapat berakibat kurang baik pada perusahaan. Kekurangan kas dapat mengakibatkan tidak terbayarnya berbagai kewajiban, seperti hutang gaji, bunga bank, dan sebagainya (Penyusun, n.d.).

Anggaran kas menunjukkan rencana sumber dan penggunaan kas selama tahun anggaran yang terdiri dari rencana penerimaan kas (aliran penerimaan kas) dan perencanaan kas (aliran pengeluaran kas). Sifat aliran kas, baik aliran penerimaan kas maupun aliran pengeluaran kas, dapat bersifat kontinu ataupun tidak. Aliran pengeluaran kas yang bersifat kontinu, misalnya pembelian bahan baku dan pembayaran upah dan gaji. Sementara itu, aliran pengeluaran kas yang bersifat tidak kontinu, misalnya pengeluaran kas untuk pembayaran bunga, dividen, pajak pendapatan, pembayaran anggaran hutang, pembelian kembali saham perusahaan dan pembelian aktiva tetap. Adapun aliran penerimaan kas yang bersifat kontinu dapat berasal dari hasil penjualan produk secara tunai dan hasil pelunasan piutang. Sementara itu aliran penerimaan kas yang bersifat

tidak kontinu dapat berasal dari penyertaan pemilik perusahaan, penjualan saham, penerimaan kredit bank, dan penjualan aktiva tetap yang sudah tidak terpakai lagi (Penyusun, n.d.).

Berdasarkan dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran kas adalah rencana yang akan dilakukan dalam pengelolaan kas, baik penerimaan kas maupun kas yang akan dikeluarkan dalam perusahaan.

#### **2.1.2.2 Tujuan penyusunan anggaran kas**

Tujuan perusahaan melakukan penyusunan anggaran kas adalah sebagai berikut (Penyusun, n.d.):

1. Menentukan posisi kas pada berbagai waktu dengan membandingkan uang penerimaan kas dengan uang pengeluaran kas.
2. Memperkirakan kemungkinan terjadinya defisit atau surplus.
3. Mempersiapkan keputusan pembelanjaan jangka pendek dan jangka panjang, dimana apabila terjadi defisit, maka perusahaan perlu mencari dana tambahan baru dan sebaliknya apabila perusahaan mengalami surplus, maka perusahaan harus memilih alternatif penggunaan yang paling menguntungkan.
4. Menggunakannya sebagai dasar kebijakan pemberian kredit.
5. Menggunakan sebagai dasar otorisasi dana anggaran yang disediakan.
6. Anggaran kas yang sudah ada juga berfungsi sebagai dasar penilaian terhadap realisasi pengeluaran kas sebenarnya.

### **2.1.2.3 Pendekatan dalam menyusun anggaran kas**

Ada dua macam anggaran kas yang diperlukan oleh perusahaan, yaitu anggaran kas jangka pendek dan anggaran kas jangka panjang (Penyusun, n.d.).

#### **1. Anggaran kas jangka pendek**

Anggaran kas jangka pendek merupakan alat operasional pengendalian kas sehari-hari. Jangka waktunya disesuaikan dengan anggaran tahunan. Anggaran kas seperti ini terutama berfungsi sebagai alat pemberian otorisasi pengeluaran kas yang secara terus-menerus disesuaikan dengan arus penerimaan kas dan situasi keuangan pada umumnya. Anggaran kas jangka pendek disusun dengan menelusuri jejak berbagai kegiatan yang mengakibatkan terjadinya arus fisik masuk dan arus fisik keluar. Arus fisik masuk terjadi pada saat perusahaan membeli berbagai faktor produksi yang dibutuhkannya, dan sebagai gantinya terjadi arus kas ke luar pada saat perusahaan membayar harga faktor produksi yang digunakannya dalam proses produksi. Arus fisik ke luar terjadi pada saat perusahaan berhasil menjual produknya pada pembeli atau konsumen, sebagai gantinya terjadi arus penerimaan kas pada saat pembeli membayar harga produk yang dibelinya. Arus penerimaan kas dan arus pengeluaran kas yang terjadi di antara rekanan, perusahaan, konsumen untuk membentuk transaksi rutin atau transaksi operasional yang sifatnya terus-menerus. Perusahaan, pemilik modal, dan pemerintah

hanya terjadi arus penerimaan kas dan arus pengeluaran kas. Arus penerimaan kas terjadi pada saat pemilik dan kreditur menyerahkan modalnya kepada perusahaan sebagai penyertaan atau sebagai kredit, dan arus pengeluaran kas terjadi pada saat perusahaan membayar bunga atau dividen pada para pemilik modal, mengangsur hutang, dan membayar kewajiban dalam bentuk pajak, restitusi, bea materai, dan sewainya pada pemerintah. Transaksi ini disebut transaksi keuangan yang sifatnya terputus-putus (*intermittent*). Dengan memahami berbagai kegiatan yang terjadi di antara empat pihak itulah perusahaan mampu memperkirakan baik jumlah maupun waktu terjadinya arus penerimaan kas dan arus kas keluar, baik yang bersifat operasional maupun yang berupa transaksi keuangan. Hasil rekaman arus penerimaan kas dan keluar ini disebut sebagai anggaran kas.

**Tabel 2.1 Sumber dan Penggunaan Kas Jangka Pendek**

<b>Sumber-Sumber Kas (Penambahan)</b>	<b>Penggunaan Kas(Pengurangan)</b>
a. Hasil penjualan produk secara tunai.	a. Berbagai pembayaran untuk keperluan operasional perusahaan sehari-hari.
b. Hasil menagih piutang dagang.	b. Pembayaran pada para kreditur, baik berupa bunga maupun angsuran.
c. Pendapatan lain seperti bunga bank, jasa giro, dividen.	c. Penambahan berbagai aktiva tetap seperti pembelian aktiva tetap.
d. Adanya pengurangan pada aktiva tetap, seperti menjual aktiva yang tak terpakai.	d. Pembayaran pada pemilik modal, seperti pembayaran dividen atau pengembalian modal.
e. Adanya penerimaan yang bukan penghasilan, seperti kredit dari bank, penjualan obligasi, dan lain-lain hutang jangka pendek.	

*Sumber: Penganggaran Perusahaan (Dr. I Made Adnyana, S.E., M.M (2020))*

## 2. Anggaran Kas Jangka Panjang

Anggaran kas ini meliputi jangka waktu lima sampai sepuluh tahun yang disesuaikan dengan perencanaan perusahaan (*corporate plane*) yang telah disusun. Anggaran ini juga berguna untuk mengetahui kemampuan perusahaan menambah dana dari sumber-sumber internal dan sekaligus memperkirakan saldo kas pada akhir setiap tahun anggaran.

**Tabel 2.2 Sumber dan Penggunaan Kas Jangka Panjang**

<b>Sumber-Sumber Kas (Penambahan)</b>	<b>Penggunaan Kas (Pengurangan)</b>
a. $TR > TC = \text{Laba}$	a. $TC > TR = \text{Rugi}$
b. Akumulasi penyusutan	b. Pembelian aktiva tetap
c. Penambahan:	c. Pengurangan:
➤ Utang jangka pendek	➤ Utang jangka pendek
➤ Utang jangka panjang	➤ Utang jangka panjang
d. Bertambahnya <i>equity</i>	d. Berkurangnya <i>equity</i>
➤ Modal disetor	➤ Modal disetor
➤ Cadangan	➤ Cadangan
➤ Laba ditahan	➤ Laba ditahan

Sumber: *Penganggaran Perusahaan (Dr. I Made Adnyana, S.E., M.M (2020))*

### 2.1.2.4 Langkah-langkah penyusunan anggaran kas

Langkah-langkah dalam menyusun anggaran kas adalah sebagai berikut (Penyusun, n.d.):

1. Menyusun anggaran penagihan piutang.
2. Menyusun anggaran penerimaan kas yang biasanya terdiri dari pos penerimaan tunai, penagihan piutang, dan penerimaan lain-lain.
3. Menyusun anggaran pengeluaran kas, anggaran pengeluaran kas ini umumnya mencakup pos-pos pembelian mesin, pembelian gedung,

pembelian lain-lain, anggaran untuk biaya-biaya dan pengeluaran lainnya.

4. Menyusun anggaran kas yang sifatnya sementara, artinya bila terdapat saldo kas akhir yang minus atau negatif, maka perusahaan memerlukan pinjaman dari pihak luar dan sebagai konsekuensinya. Diperlukan pembayaran berupa bunga dan angsuran pokoknya. Hal yang perlu menjadi perhatian disini adalah bahwa pinjaman tersebut harus memperhitungkan pembayaran bunga dan angsuran pokok.
5. Memperkirakan pembayaran bunga apabila perusahaan melakukan pinjaman untuk menutupi defisit yang terjadi. Untuk itu diperlukan suatu skema pembayaran bunga yang lengkap.
6. Menyusun anggaran kas akhir.

#### **2.1.2.5 Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan (*Planning*)**

Anggaran kas menunjukkan arus uang masuk dan keluar yang direncanakan, dan posisi terakhir pada akhir periode interim tertentu misalnya akhir bulan. Sebagian besar perusahaan harus membuat rencana jangka panjang maupun rencana jangka pendek untuk arus uang mereka. Anggaran kas jangka pendek termasuk dalam rencana laba tahunan. Anggaran kas pada dasarnya meliputi dua bagian (Utara, 2016):

1. Penerimaan kas yang direncanakan.
2. Pengeluaran kas yang direncanakan.

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. Rencana strategis mengidentifikasi strategi-strategi untuk aktivitas dan operasi dimasa depan. Untuk menyusun suatu anggaran perusahaan sebagai alat perencanaan, maka *Budget* itu harus realistis, fleksibel/ luwes dan kontinyu. Realistis berarti tidak terlalu optimis dan tidak pula terlalu pesimis; fleksibel/ luwes berarti tidak terlalu kaku, mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah; kontinyu berarti dilaksanakan secara terus-menerus, tidak merupakan suatu usaha yang insidental. Perencanaan adalah spesifikasi (perumusan) dari tujuan perusahaan yang ingin dicapai serta penentuan cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut, jadi perencanaan mengandung aspek (Utara, 2016):

1) Penentuan tujuan yang dicapai.

Memilih dan menentukan cara yang akan ditempuh dari semua *alternative* yang mungkin dipilih

2) Usaha-usaha atau langkah-langkah yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan atas dasar *alternative* yang dipilih.

Manfaat penting adanya perencanaan yang baik di dalam suatu perusahaan adalah:

1. Karena tujuan yang ingin dicapai telah ditetapkan (dirumuskan), maka pelaksanaan kegiatan dapat diusahakan dengan efektivitas dan efisiensi setinggi mungkin.

2. Dapat untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan tersebut dapat dicapai dan dapat dilakukan koreksi-koreksi atas penyimpangan-penyimpangan yang timbul seawal mungkin.
3. Dapat mengidentifikasi hambatan-hambatan yang timbul dan mengatasinya secara terarah.
4. Dapat menghindarkan adanya kegiatan, pertumbuhan, dan perkembangan yang tidak terarah dan terkontrol.

Menurut Winardi “Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan” yang artinya sebelum perusahaan melakukan operasinya, pimpinan dari perusahaan tersebut harus lebih dahulu merumuskan kegiatan-kegiatan apa yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang dan hasil yang akan dicapai dari kegiatan-kegiatan tersebut, serta bagaimana melaksanakannya. Dengan adanya rencana tersebut, maka aktifitas akan dapat terlaksana dengan baik (Utara, 2016).

#### **2.1.2.6 Anggaran Kas Sebagai Alat Pengendalian (*Controlling*)**

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan,

apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan (Utara, 2016).

Dengan adanya anggaran kas, maka standar kerja sudah ada, kemudian sistem akuntansi dan sistem informasi yang lainnya dapat menjadi realisasi yang dapat dibandingkan dengan standar atau sasaran, yaitu anggaran. Perbedaan anggaran dengan realisasi disebut dengan *varians* atau selisih/penyimpangan. Penyimpangan yang akan terjadi dapat dibedakan menjadi dua kemungkinan (Utara, 2016):

1. Penyimpangan yang positif/menguntungkan (*favorable varians*), yaitu *standart cost* lebih besar dari *actual*.
2. Penyimpangan yang negatif/merugikan (*unfavorable varians*), yaitu *standart cost* yang lebih kecil dari *actual cost*.

Penyimpangan yang bersifat positif yaitu apabila realisasi kerja justru lebih baik dari apa yang ditetapkan atau yang ditargetkan oleh perusahaan. Sedangkan penyimpangan yang bersifat negatif yaitu apabila realisasi kerja kurang bagus jika dibandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan atau yang ditargetkan. Informasi tentang penyebab tidak tercapainya anggaran penjualan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal (Firmansyah, 2020).

1. Faktor internal merupakan penilaian data yang berasal dari dalam perusahaan yang mempengaruhi anggaran penjualan meliputi penjualan tahun yang merupakan sumber data anggaran dan realisasi penjualan dari tahun sebelumnya. Kebijakan perusahaan berhubungan dengan

pemasaran yang merupakan perusahaan dituntut untuk menentukan kebijakan-kebijakan yang dapat membantu dalam peningkatan penjualan perusahaan yang berkaitan dengan harga dan promosi

2. Faktor eksternal merupakan data dan informasi yang ada diluar perusahaan yang dirasa mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap anggaran penjualan dalam perusahaan itu sendiri meliputi pesaing yang merupakan salah satu faktor yang paling sering dihadapi oleh perusahaan yang berpengaruh sangat besar terhadap pendapatan dan perkembangan suatu perusahaan untuk bertahan hidup di dalam dunia bisnis

Pengawasan atau pengendalian adalah “Proses yang digunakan oleh manajemen agar para pelaksana bekerja dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau tujuan bagian organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengawasan adalah fungsi kedua dari seorang pimpinan 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 itu bukanlah mencari kesalahan, tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sering terjadi fungsi 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 dan rencana perusahaan.

## 2.2 Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan adalah penelitian yang memiliki kesesuaian di dalamnya, baik dari segi judul, topik, pembahasan masalah, hingga variabel-variabel yang diteliti. Berikut ini penelitian relevan yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan:

**Tabel 2.3 Penelitian Relevan**

No	Penelitian dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Raquel Amelia Saipi, Jantje J.Tinangon, I Gede Suwetja (2018)	Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Kas Pada PT Pelabuhan Indonesia Iv Cabang Bitung	Metode penelitian kualitatif.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian kas pada perusahaan yang didapatkan dari PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung yaitu Penyusunan anggaran kas pada PT Pelabuhan Indonesia IV cabang bitung menggunakan pendekatan <i>bottom up budgeting</i> yaitu disusun oleh tiap-tiap divisi ada didalam perusahaan, yang kemudian anggaran kas tiap divisi tersebut diserahkan kepada pihak divisi keuangan untuk dijadikan suatu laporan keuangan yang didalamnya sudah ada anggaran kas perusahaan.</li> <li>2. Faktor utama yang menyebabkan perbedaan atau selisih (<i>varians</i>) anggaran kas dan realisasi anggaran kas yaitu perbedaan realisasi tahun lalu atau tahun sebelumnya dan tidak tercapainya kegiatan-kegiatan perusahaan yang menghasilkan pemasukan kas sesuai dengan rencana dan terlalu banyak mengeluarkan pembiayaan terhadap kegiatan-kegiatan perusahaan yang sudah melebihi dari anggaran yang ditetapkan, dan faktor eksternal seperti perubahannya perekonomian negara yang menyebabkan pelayanan penumpang menurun, serta pelayanan kapal dan aktivitas bongkar muat pun menjadi menurun.</li> </ol>

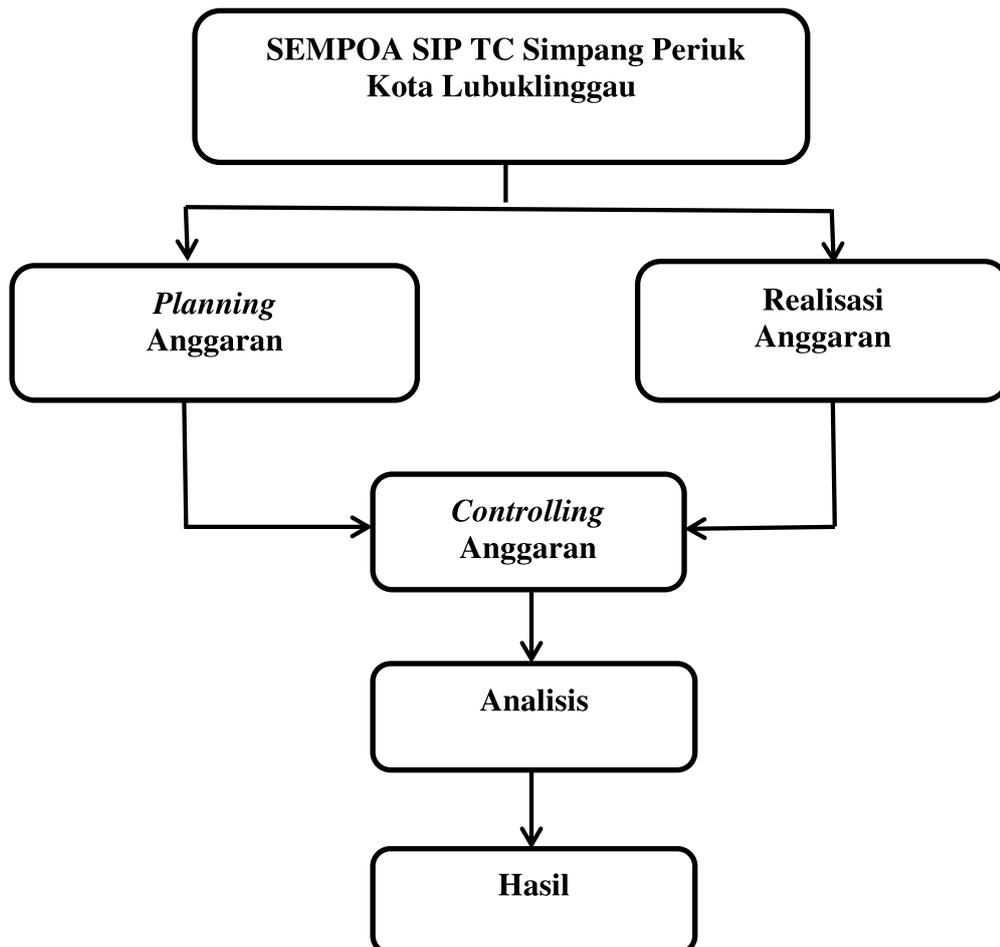
2	Maulana Irwandi,SE., M.Si.,Ak.,CA ISSN-P 2407-2184 (2015)	Analisis Anggaran Kas Sebagai Perencanaan dan Pengendalian Pada Koperasi Kopdit Rukun Palembang	Metode penelitian kualitatif.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anggaran kas sebagai alat pengendalian pada Koperasi Kopdit Rukun Palembang sudah berjalan dengan baik yang dapat dilihat dari upaya untuk mengontrol seluruh kegiatan yang dilakukan oleh organisasi agar apa yang telah di targetkan dapat tercapai, selain itu juga untuk menemukan penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi agar dapat segera dilakukan tindakan antisipasi dan revisi.</li> <li>2. Faktor utama yang menyebabkan perbedaan atau selisih (<i>varians</i>) antara anggaran dan realisasi anggaran kas ialah perbedaan realisasi tahun yang lalu atau tahun sebelumnya, dan faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, harga pasar atau keadaan pasar saat ini, tingkat suku bunga, inflasi, nilai tukar rupiah, situasi politik, ekonomi, dan social.</li> </ol>
3	Ahmad Tomu dan Felisia ISSN 25997-7336 (2021)	Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Pada Toko Phaleng Collection & Custom	Metode penelitian deskriptif.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyusunan anggaran kas pada Toko Phaleng Collection &amp; Custom dalam segi penerimaan kas pada tahun 2019 tergolong cukup efektif dan pada tahun 2020 tergolong tidak efektif.</li> <li>2. Selanjutnya dalam segi pengeluaran kas, pada kedua tahun tersebut tergolong kurang efisien, hal tersebut sesuai dengan kriteria efektivitas dan kriteria efisiens</li> </ol>
5	Siyambola, Trimisiu Tunji, ISSN No: 2319-5614 (2013)	<i>The Impact Of Budgeting And Budgetary Control On The Performance Of Manufacturing Company In Nigeria</i>	<i>The methods adopted by this researcher in collecting</i>	<i>The relevant research questions raised above has been examined in the light of mode of operation of manufacturing companies. Finally, it can be said that dedicated work force, improved technology and effective policies (budgeting inclusive) has helped the manufacturing companies to remain effective and efficient in fulfilling their stewardship obligations to thestakeholders.</i>

6	Harlyn Lindon Siagian	<i>The Effect Of Strategic Planning And Budget Preparation to Financial Performance Study on Three Sda Higher Educational Institutions In Indonesia</i>	<i>The research is descriptive corelational and effect.</i>	<i>The results show there is a correlation between the strategic planning to financial performance and the relationship between budget preparation to financial performance is reflected with correlation coefficient, where the budget preparation is a better predictor if compared with strategic planning.</i>
---	-----------------------------	---	---	--

Berdasarkan tabel 2.3 penelitian yang relevan diatas, dapat diketahui bahwa penelitian terdahulu satu jalan dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu membahas anggaran kas *planning* dan *controlling*, dimana melakukan perencanaan kas dan melakukan pengendalian terhadap kas perusahaan agar dapat meningkatkan kemajuan perusahaan dan melakukan pengendalian terhadap pengeluaran kas

### 2.3 Kerangka Berpikir

Berikut ini kerangka berpikir dalam penelitian yang dilakukan di SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1 Kerangka berpikir

Berdasarkan dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa penelitian ini dilakukan di SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau dimana penelitian ini membahas tentang anggaran kas, dengan melihat dari strategi *planning* dan *controlling* agar dapat diketahui anggaran kas yang akan digunakan untuk tahun berikutnya serta memperoleh hasil realisasi yang baik.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

##### 1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau Kota Lubuklinggau yang beralamatkan di Jl. Sultan Mahmud Badaruddin II Rt.007 Kel. Tanah Periuk Kec. Lubuklinggau Selatan II (31626).

##### 2. Waktu Penelitian

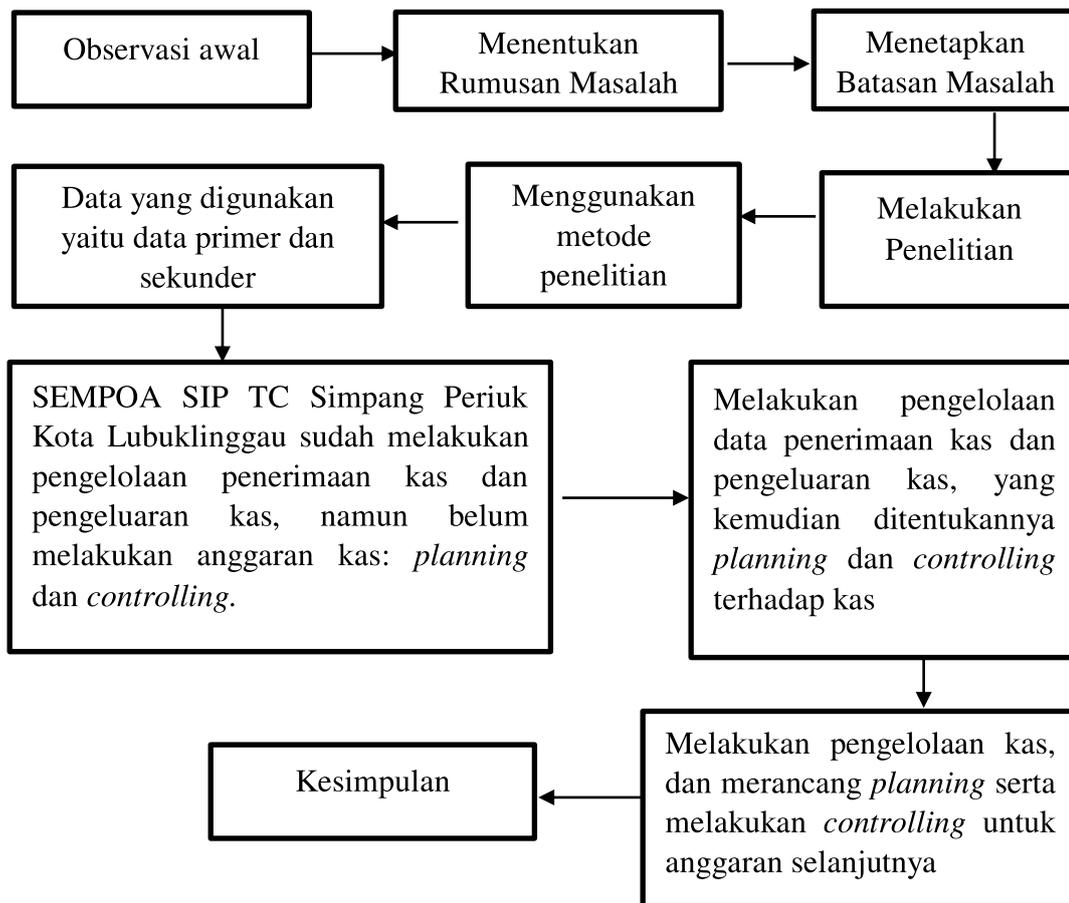
Penelitian ini dilakukan selama kurang lebih 8 bulan mulai dari bulan Januari hingga Agustus 2022, berikut ini matrik kegiatan penelitian:

**Tabel 3.1 Matrik Kegiatan Penelitian**

No	Kegiatan	Tahun 2022							
		Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags
1	Pengajuan Judul	■							
2	Pembuatan Proposal		■						
3	Pengajuan dan Perbaikan Proposal			■					
4	Seminar Proposal				■				
5	Pengumpulan Data					■			
6	Pengelolaan Data						■		
7	Pengajuan Bab I,II,III							■	
8	Perbaikan Bab I,II,III								■
9	Pengajuan Bab IV,V,VI								■
10	Perbaikan Bab IV,V,VI								■
11	Ujian Skripsi								■

### 3.2 Rancangan Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau dengan rancangan penelitian sebagai berikut:



**Gambar 3.1 Rancangan penelitian**

Berdasarkan rancangan penelitian pada gambar 3.1 dapat diketahui bahwa alur penelitian pada SEMPOA SIP Kota Lubuklinggau ini meliputi banyak proses yang dilaksanakan untuk mengetahui hasil akhir dalam penelitian, mulai dari melakukan observasi awal hingga proses akhir yaitu menetapkan kesimpulan.

### 3.3 Teknik dan Prosedur Penelitian

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian ini adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah (Prof.Dr.Sugiyono, 2019):

#### 1. Observasi (pengamatan)

Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Data ini dikumpulkan dan sering dengan bantuan berbagai alat yang sangat canggih, sehingga benda-benda yang sangat kecil (proton dan elektron) maupun yang sangat jauh (benda luar angkasa) dapat diobservasi dengan jelas.

#### 2. Wawancara tidak berstruktur (*unstructure interview*)

Wawancara tidak terstruktur, adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Wawancara tidak terstruktur atau terbuka, sering digunakan dalam penelitian pendahuluan atau malah untuk penelitian yang lebih mendalam tentang subjek yang diteliti.

##### 1) Dokumen

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu.

Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya

monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya, foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari pengguna metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Dalam hal dokumen Bogdan menyatakan *“in most tradition of qualitative research, the phrase personal document is used broadly to refer to any first person narrative produced by a individual which describes his or her own actions, experience and belief”*.

## 2) Triangulasi

Dalam teknik pengumpulan data triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.

Dari penjelasan diatas maka penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara tidak terstruktur dan dokumentasi. Dari teknik observasi untuk mengetahui kegiatan secara

langsung di SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau, teknik wawancara dimana data yang diperoleh berupa data yang lebih mendalam mengenai proses dan kegiatan di dalam dan dimana SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau data yang diperoleh melalui dokumen berupa informasi perusahaan berupa laporan keuangan yang telah di arsipkan, dan triangulasi yaitu menggabungkan dari teknik-teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dan hasil dari teknik dokumentasi, observasi dan wawancara untuk kesimpulan dari penelitian.

#### **3.4 Data dan Sumber Data**

Sesuai data dalam penelitian ini, ada 2 sumber data yang digunakan yaitu: (Prof.Dr.Sugiyono, 2019)

1. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data baik dari laporan keuangan perusahaan, maupun didapat dari objek penelitian seperti pimpinan perusahaan dan melalui pendekatan dengan melakukan wawancara, yaitu dengan karyawan pada perusahaan.
2. Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, data ini diperoleh dari sumber-sumber yang terkait yaitu pada literatur-literatur, buku-buku referensi maupun tulisan-tulisan ilmiah yang berhubungan dengan objek yang diteliti seperti teori-teori tentang metode pada akuntansi.

Dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder dimana data primer yang diperoleh berupa hasil observasi dan wawancara

tidak terstruktur dan data sekunder yang diperoleh berupa data historis yang merupakan laporan kas SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Hal ini mempunyai maksud agar memperoleh data yang benar-benar relevan dan mendapatkan data yang memenuhi standar yang ditetapkan. Menurut Sugiyono ada 3 yaitu: observasi, wawancara, dan dokumentasi. (Prof.Dr.Sugiyono, 2019)

1. Observasi, merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini melakukan pengecekan secara langsung dalam aktifitas kegiatan di SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau.
2. Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya-jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstruktur karena dilakukan secara langsung yang bersumber dari referensi dan buku-buku yang relevan dengan permasalahan yang sedang dilakukan peneliti mengenai teori-teori tentang Anggaran Kas : Strategi *Planning* dan *Controlling* pada SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau.

3. Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen berbentuk gambar seperti foto, gambar hidup, sketsa dan lainnya. Dokumen berbentuk karya seni seperti patung, film dan lainnya. Dalam penelitian ini dokumentasi berupa laporan kas SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Kegiatan yang dilakukan dalam melakukan analisis data di antaranya dengan: (Prof.Dr.Sugiyono, 2019)

#### **1. Reduksi Data (*Reduction Data*)**

Reduksi data adalah merangkum, memilih dan memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

## 2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Penyajian data ini dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan sehingga semakin mudah dipahami.

## 3. Menarik kesimpulan

Pada tahap ini, peneliti membandingkan data-data yang sudah didapat dengan data-data historis dan informasi hasil wawancara dengan subjek dan yang bertujuan untuk menarik kesimpulan apakah SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau dapat merealisasikan anggaran kas yang telah dibuat.

### 3.7 Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data digunakan untuk memastikan kebenaran dari data yang telah diperoleh, Pemeriksaan Keabsahan data sebagai berikut: (Prof.Dr.Sugiyono, 2020)

#### 1. Uji *Kredibilitas* Data (Validitas Internal)

*Uji Kredibilitas internal* dilaksanakan untuk memenuhi nilai kebenaran dari data dan informasi yang dikumpulkan. Artinya, hasil penelitian harus dapat dipercaya oleh semua pembaca secara kritis dan responden informan. Kriteria ini berfungsi melakukan *inquiry* sedemikian rupa sehingga kepercayaannya dapat dicapai. *Uji kredibilitas* data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan

dalam penelitian, triangulasi, menggunakan bahan referensi, analisis kasus negatif, dan *member check*.

## 2. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru, dengan perpanjangan pengamatan ini berarti hubungan peneliti dengan narasumber akan semakin terbentuk *rapport*, semakin akrab, semakin terbuka, saling mempercayai sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi.

## 3. Peningkatan Ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan, dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.

## 4. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu.

## 5. Menggunakan Bahan Referensi

Bahan referensi yaitu adanya bahan pendukung yang digunakan untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti.

## 6. Analisis Kasus Negatif

Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan, berarti data yang ditemukan sudah dapat dipercaya. Tetapi bila peneliti masih mendapatkan data-data yang bertentangan dengan data yang ditemukan, maka peneliti mungkin merubah temuannya. Hal ini sangat tergantung seberapa besar kasus negatif yang muncul tersebut.

1) *Member Check*

*Member check* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan pemberi data.

2) Uji *Transferabilitas* (Validitas Eksternal/Generalisasi)

Uji *transferabilitas* ini merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel tersebut diambil.

3) Uji *Depenabilitas* Data (Reliabilitas)

Dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian.

4) Uji *Konfirmabilitas* (Objektivitas)

Dalam penelitian kualitatif, uji *confirmability* mirip dengan uji *dependability*, sehingga pengujiannya data dilakukan secara

bersamaan. Menguji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan, bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar.

Pada penelitian ini uji keabsahan data yang digunakan peneliti yaitu uji *Kredibilitas (Validitas Internal)* dan *Konfirmabilitas* data. Dimana uji *kredibilitas* data yang digunakan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, menggunakan bahan referensi, dan *member check* untuk melihat kembali data yang telah didapatkan diawal hingga proses berlangsungnya agar hasil yang didapatkan sesuai. Pengujian *konfirmabilitas* digunakan agar hasil dari penelitian dapat memungkinkan untuk diterapkan pada objek penelitian dan menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses analisis yang dilakukan dalam perencanaan dan pengendalian kas yang dijabarkan dengan jelas, direalisasikan, sehingga objek penelitian dapat menerapkan hasil penelitian.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum dan Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah SEMPOA SIP**

SEMPOA SIP berdiri pada 1 Agustus 1998 di Karawaci, Tangerang oleh Alexander K.Taslim dengan nama awal Sempoa Indonesia Pratama. Konsep bisnis SIP adalah bisnis kecil yang dijalankan oleh ibu – ibu rumah tangga, bertempat di garasi rumah dengan target pasar anak – anak tetangga, dimulai dengan bisnis di garasi rumah daerah Lippo Karawaci, Sempoa Indonesia Pratama menyebar ke Propinsi Sumatera Utara dan Jawa timur hingga berkembang dengan pesat sampai ke Seluruh pulau Sumatera, Jawa dan Bali.

SIP adalah perusahaan yang progresif, Maka SIP sangat memperhatikan *trend* dan perubahan yang terjadi di Pasar Pendidikan Indonesia. Tahun 2006-2007 terjadi perubahan pasar dengan ditandainya pertumbuhan kalangan menengah di Indonesia dan untuk mengantisipasinya, Kursus SIP yang tadinya diselenggarakan secara sederhana mulai di *Up Grade* menjadi kursus Profesional. Dan untuk lebih mendekatkan Brand kepada masyarakat maka nama SEMPOA INDONESIA PRATAMA (SIP) diubah menjadi SEMPOA SIP, perubahan ini menunjukkan hasil yang signifikan, dengan pertumbuhan pesat *Center – Center* SEMPOA SIP yang pada tahun 2007 hanya ada 35 *center* (di Jakarta saja), tahun 2013 menjadi 85 *Center*. *Center* SEMPOA SIP yang

tersebar di seluruh kota di Indonesia, mulai dari bagian barat Indonesia, Banda Aceh hingga bagian Timur di Sorong, Papua. Mulai dari pulau Sumatera, Jawa, Bali, Kalimantan dan Papua. Sempoa SIP bahkan berkembang di Pulau – pulau kecil seperti Nias, Mentawai, Natuna dan Dabo Singkep, selain itu SEMPOA SIP juga meluaskan bisnisnya sampai ke Vietnam serta Australia.

Sempoa Sip TC Simpang Periuk didirikan pada tanggal 1 Agustus 2017 yang dikelola oleh ibu Helen, SE selaku *director* SEMPOA SIP TC Simpang Periuk, SEMPOA SIP TC Simpang Periuk ini merupakan salah satu dari sebagian SEMPOA SIP yang ada di Indonesia. SEMPOA SIP TC Simpang Periuk ini memiliki beberapa bagian pengelolaan diantaranya yaitu *Director, Manager akademik, Manager SDM, Manager marketing, Trainer Sempoa, Trainer baca tulis, Guru sempoa dan baca tulis, serta Admin.*

#### **4.1.2 Visi dan Misi SEMPOA SIP**

SEMPOA SIP TC Simpang Periuk memiliki visi dan misi yaitu sebagai berikut:

##### **Visi:**

- 1) Melatih otak anak;
- 2) Melatih dan meningkatkan daya konsentrasi;
- 3) Melatih kemampuan berpikir cepat;
- 4) Melatih kemampuan mengatasi masalah (*problem solving*);
- 5) Melatih dan meningkatkan kepercayaan diri;

**Misi:**

- 1) **Sistem pendidikan dengan pendekatan *FUN LEARNING* untuk mengatasi *phobia* angka dan berhitung pada anak;**
- 2) **Edukasi bukan lagi sebagai penanaman pengetahuan, tetapi harus mengambil langkah baru dan tantangan, menyelidiki pelepasan dari potensi anak;**
- 3) **Mengoptimalkan kinerja kedua belahan otak anak secara maksimal dengan Metode Sempoa;**
- 4) **Potensi diri tiap anak berbeda-beda, kami disini ingin membantu orang tua dan anak untuk mengetahui dan mengembangkan potensi maksimal dalam diri anak;**
- 5) **Otak kiri dan kanan dilatih secara bersamaan sehingga anak akan lebih mudah untuk berkonsentrasi dan dapat belajar dalam situasi atau kondisi apapun;**
- 6) **Anak akan diberi kesempatan untuk menyalurkan pengetahuan berdasarkan perasaan cinta dan keputusan diri menuju keberhasilan;**

### 4.1.3 Struktur Organisasi

Berikut ini Struktur Organisasi dalam penelitian yang dilakukan di SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber : SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau.**

SEMPOA SIP TC Simpang Periuk ini memiliki beberapa bagian pengelolaan diantaranya yaitu *Director*, *Manager akademik*, *Manager SDM*, *Manager marketing*, *Trainer Sempoa*, *Trainer baca tulis*, *Guru sempoa dan baca tulis*, serta *Admin*.

#### **4.1.4 Tugas dan Wewenang:**

1. *Director* SEMPOA TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau:
  - 1) Menyusun perencanaan kegiatan di SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau.
  - 2) Mengarahkan dan mengendalikan kegiatan di Sempoa SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau.
  - 3) Menentukan kebijaksanaan di Sempoa SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau.
  - 4) Mengadakan rapat untuk mengambil keputusan di Sempoa SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau.
  - 5) Melakukan pengawasan di Sempoa SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau.
2. *Manager* SDM
  - 1) Menganalisis kebutuhan karyawan SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau.
  - 2) Mengembangkan kinerja karyawan.
  - 3) Menilai kinerja karyawan.
3. *Manager* Akademik
  - 1) Membuat kurikulum buku SEMPOA SIP.
  - 2) Menyusun rencana pengembangan tenaga pendidikan dan tenaga pendidikan.
  - 3) Pengembangan dan evaluasi pelaksanaan dan kegiatan belajar mengajar.

4. *Manager Marketing*

- 1) Melakukan promosi.
- 2) Melakukan proses distribusi ke cabang-cabang.
- 3) Mengetahui permintaan konsumen.

5. *Coach/ Trainer:*

- 1) Pengelolaan kelas.
- 2) Melaksanakan kegiatan pembelajaran.
- 3) Melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar.
- 4) Melaksanakan analisis hasil penilaian proses belajar.
- 5) Pengisian dan pembagian laporan hasil belajar.

6. Admin:

- 1) Pengelolaan keuangan di Sempoa SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau.
- 2) Mengurus administrasi *coach* dan siswa.
- 3) Penyusunan administrasi perlengkapan.
- 4) Penyusunan dan penyajian data/ statistik Sempoa SIP TC Simpang Periuk.
- 5) Penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan di Sempoa SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau secara berkala.

## **4.1.5 Hasil Penelitian**

### **4.1.5.1 Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan**

Perencanaan Kas terhadap anggaran kas pada SEMPOA SIP TC Simpang Periuik pertama-tama dimulai dari proses penyusunan anggaran kas. Anggaran kas pada SEMPOA SIP TC Simpang Periuik disusun setiap periode tahunnya. SEMPOA SIP TC Simpang Periuik merencanakan dan memperhatikan sumber data dalam penyusunan anggaran kas sebagai acuan kerjanya adalah sebagai berikut:

1. Realisasi anggaran kas tahun sebelumnya.
2. Pendapatan diterima dan biaya-biaya yang dikeluarkan tahun sebelumnya dan tahun berikutnya.

SEMPOA SIP TC Simpang Periuik menggunakan prosedur penyusunan anggaran dengan pendekatan *Button Up*. Berdasarkan sumber data yang dijadikan sebagai acuan dalam pembuatan anggaran kas sebagai alat perencanaan kas pada perusahaan maka, tahap-tahap penyusunan anggaran kas pada SEMPOA SIP TC Simpang Periuik adalah sebagai berikut:

1. Seluruh divisi terlibat dalam pembuatan anggaran kas perusahaan, yang kemudian anggaran kas tersebut akan digunakan untuk kegiatan operasional anggaran tahun mendatang.
2. Berdasarkan perencanaan anggaran dari tiap divisi maka pihak divisi keuangan akan membuat daftar anggaran penerimaan dan

pengeluaran kas yang datanya berasal dari informasi-informasi mengenai kebutuhan kegiatan beserta realisasi anggaran tahun lalu.

3. Setelah divisi menyusun estimasi pengeluaran dan penerimaan kas, maka pihak divisi keuangan akan laporan anggaran kas perusahaan yang nantinya akan didiskusikan dan disetujui oleh atasan atau Director SEMPOA SIP TC Simpang Periuk dalam rapat internal pembahsan RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) yang selalu diadakan setiap 1 tahun sekali pada pertengahan tahun.
4. Setelah itu laporan anggaran kas akan dikirim ke kantor pusat SEMPOA SIP TC Simpang Periuk, dan akan diperiksa oleh pihak kantor pusat, dan jika sudah disetujui maka laporan anggaran tersebut akan diterbitkan dan dikirim kembali ke SEMPOA SIP TC Simpang Periuk.
5. Kemudian laporan anggaran tersebut akan diserahkan kembali ketiap divisi untuk digunakan dalam kegiatan operasional mereka.
6. Dalam pelaksanaan anggaran kas, disusun tiap tahunnya, dimaksud untuk memudahkan dalam melakukan pengendalian dengan perbandingan antara anggaran kas dan realisasi anggaran kas.

Penyusunan anggaran kas melalui beberapa tahap diantaranya:

1. Menentukan arus penerimaan kas ke SEMPOA SIP TC Simpang Periuk.
  - 1) Jenis analisis arus kas ini disebut sebagai persiapan dan analisis penganggaran kas merupakan perkiraan keuangan jangka pendek perusahaan.

- 2) Menentukan jumlah kas yang akan mengalir ke perusahaan dalam satu bulan, harus menentukan target siswa yang akan menjadi murid aktif.
  - 3) Menentukan jumlah murid yang akan dimiliki selama bulan pertama, harus merupakan murid aktif dalam kegiatan proses belajar mengajar.
2. Menentukan arus pengeluaran kas dari SEMPOA SIP TC Simpang Periuk.
    - 1) Menentukan pengeluaran setiap bulan dalam kegiatan operasional perusahaan. Misalnya, membeli alat tulis atau perlengkapan kantor, membayar listrik, membayar karyawan, dan lainnya.
    - 2) Pengeluaran bulanan lainnya termasuk biaya iklan dan juga pajak, namun ada juga pengeluaran lain yang terjadi sesekali.
  3. Arus penerimaan kas harus lebih besar dari arus keluar.
    - 1) Aliran uang yang masuk lebih besar daripada jumlah uang yang mengalir keluar, artinya bahwa arus penerimaan kas bulanan harus direncanakan dengan hati-hati dan arus pengeluaran kas juga harus diminimalkan.
  4. Saldo akhir bulan pertama menjadi saldo awal untuk bulan kedua.
    - 1) Salah satu aturan penting dan mendasar dalam membuat anggaran kas adalah memasukkan saldo akhir untuk bulan pertama menjadi saldo awal untuk bulan kedua.

- 2) Harus memutuskan saldo akhir minimum yang harus dimiliki perusahaan setiap bulan agar bisnis dapat berjalan dengan baik.
5. Konsisten dengan anggaran kas selama periode yang direncanakan terus lakukan anggaran kas setiap bulan. Usahakan agar arus penerimaan kas lebih besar dari pengeluaran kas.

#### 4.1.5.2 Selisih (Varians) Dari Data Anggaran dan Realisasi Anggaran Kas

Berikut data anggaran kas dan realisasi anggaran kas SEMPOA SIP TC Simpang Periuik tahun 2019, 2020, dan 2021.

**Tabel 4.1 Data Anggaran Kas dan Realisasi Kas  
Periode tahun 2019**

Keterangan	Anggaran (2019)		Realisasi (2019)	
<b>Penerimaan Kas:</b>				
Rekrutmen Siswa Masuk	Rp	38.500.000	Rp	37.400.000
SPP Siswa	Rp	168.000.000	Rp	163.200.000
Buku Pembelajaran	Rp	37.500.000	Rp	37.419.500
<b>Total Pendapatan</b>	<b>Rp</b>	<b>244.000.000</b>	<b>Rp</b>	<b>238.019.500</b>
<b>Pengeluaran Kas:</b>				
Pengeluaran Upah	Rp	108.000.000	Rp	108.000.000
Kupon SEMPOA	Rp	10.800.000	Rp	10.800.000
Renovasi	Rp	15.000.000	Rp	16.530,000
Operasional SEMPOA	Rp	20.200.000	Rp	23.312.250
<b>Total Pengeluaran</b>	<b>Rp</b>	<b>154.000.000</b>	<b>Rp</b>	<b>158.642.250</b>
<b>Total Anggaran Kas</b>	<b>Rp</b>	<b>90.000.000</b>	<b>Rp</b>	<b>79.377.250</b>

*Sumber: SEMPOA SIP TC Simpang Periuik Tahun (2019)*

Total anggaran penerimaan kas pada tahun 2019 adalah Rp 244.000.000 dengan total realisasi Rp 238.019.500, dan total anggaran pengeluaran kas pada tahun 2019 adalah Rp 154.000.000 dengan total realisasi Rp 158.642.250.

**Tabel 4.2 Data Anggaran Kas dan Realisasi Kas  
Periode tahun 2020**

<b>Keterangan</b>	<b>Anggaran (2020)</b>	<b>Realisasi (2020)</b>
<b>Penerimaan Kas:</b>		
Rekrutmen Siswa Masuk	Rp 41.800.000	Rp 42.900.000
SPP Siswa	Rp 182.400.000	Rp 187.200.000
Buku Pembelajaran	Rp 24.800.000	Rp 25.169.030
<b>Total Pendapatan</b>	<b>Rp 249.000.000</b>	<b>Rp 255.269.030</b>
<b>Pengeluaran Kas:</b>		
Pengeluaran Upah	Rp 108.000.000	Rp 108.000.000
Kupon SEMPOA	Rp 10.800.000	Rp 10.800.000
Renovasi	Rp 15.000.000	Rp 16.500.000
Operasional SEMPOA	Rp 20.200.000	Rp 21.640.300
<b>Total Pengeluaran</b>	<b>Rp 154.000.000</b>	<b>Rp 156.940.300</b>
<b>Total Anggaran Kas</b>	<b>Rp 95.000.000</b>	<b>Rp 98.328.730</b>

*Sumber: SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Tahun (2020)*

Total anggaran penerimaan kas pada tahun 2020 adalah Rp 249.000.000 dengan total realisasi Rp 255.269.030, dan total anggaran pengeluaran kas pada tahun 2020 adalah Rp 154.000.000 dengan total realisasi Rp 156.940.300.

**Tabel 4.3 Data Anggaran Kas dan Realisasi Kas  
Periode tahun 2021**

<b>Keterangan</b>	<b>Anggaran (2021)</b>	<b>Realisasi (2021)</b>
<b>Penerimaan Kas:</b>		
Rekrutmen Siswa Masuk	Rp 41.800.000	Rp 41.800.000
SPP Siswa	Rp 182.400.000	Rp 182.400.000
Buku Pembelajaran	Rp 24.800.000	Rp 23.474.700
<b>Total Pendapatan</b>	<b>Rp 249.000.000</b>	<b>Rp 247.674.700</b>
<b>Pengeluaran Kas:</b>		
Pengeluaran Upah	Rp 108.000.000	Rp 108.000.000
Kupon Sempo	Rp 10.800.000	Rp 10.800.000
Renovasi	Rp 15.000.000	Rp 19.588.600
Operasional SEMPOA	Rp 20.200.000	Rp 18.750.000
<b>Total Pengeluaran</b>	<b>Rp 154.000.000</b>	<b>Rp 157.138.600</b>
<b>Total Anggaran Kas</b>	<b>Rp 95.000.000</b>	<b>Rp 90.536.100</b>

*Sumber: SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Tahun (2021)*

Total anggaran penerimaan kas pada tahun 2021 adalah Rp 249.000.000 dengan total realisasi Rp 247.674.700, dan total anggaran pengeluaran kas pada tahun 2021 adalah Rp 154.000.000 dengan total realisasi Rp 157.138.600.

Tabel diatas menunjukkan anggaran dan realisasi anggaran kas SEMPOA SIP TC Simpang Periuk dari 3 tahun terakhir yaitu 2019, 2020, dan 2021 yang menunjukkan adanya kenaikan serta penurunan realisasi dari segi penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan. Dapat dilihat terjadinya selisih (*varians*) antara anggaran dan realisasinya yang cukup besar dari segi pendapatan perusahaan pada tahun 2020 dengan anggarannya sebesar Rp 249.000.000 dan realisasinya hanya sebesar Rp 255.269.030 dan pada tahun 2021 anggarannya Rp 249.000.000 sedangkan realisasinya menurun dari tahun sebelumnya yang hanya sebesar Rp 247.674.700, sehingga dapat dinilai perusahaan tidak memaksimalkan perencanaan kerja yang telah dibuat sebelumnya sehingga menyebabkan anggaran dan realisasi anggaran kas mereka terdapat selisih yang cukup besar untuk tahun 2020 dan 2021 dan untuk biaya pengeluaran kas perusahaan pada tahun 2019, 2020, dan 2021 lebih besar dibandingkan dengan pendapatan perusahaan yang menyebabkan terjadinya kekurangan kas.

#### **4.1.5.3 Anggaran Kas Sebagai Alat Pengendalian Kas**

Pengendalian kas terhadap anggaran kas yang dilakukan pada SEMPOA SIP TC Simpang Periuk yaitu dengan mengontrol seluruh kegiatan yang

dilakukan oleh perusahaan dari tiap-tiap divisi agar apa yang telah ditargetkan dapat tercapai. Meliputi pengendalian atas suatu penyimpangan-penyimpangan yang terjadi terhadap anggaran kas pada SEMPOA SIP TC Simpang Periuik yang menyebabkan terjadinya kekurangan maupun kelebihan kas, baik anggaran itu menguntungkan (*favorable*) maupun tidak menguntungkan (*unfavorable*) bagi pihak perusahaan. Selain itu untuk menemukan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi agar dapat segera dilakukan tindakan antisipasi dan revisi oleh pihak perusahaan dengan melihat laporan anggaran kas yang dibuat untuk dapat mengendalikan kas perusahaan serta dapat disesuaikan dengan anggaran kas yang telah dibuat sebelumnya, walaupun dari data yang penulis dapatkan dalam laporan anggaran kas tersebut masih ada beberapa pengeluaran biaya yang dianggarkan tapi pada realisasinya harus mengeluarkan biaya tersebut sehingga menyebabkan pihak perusahaan tidak dapat mengendalikan pengeluaran kas dan membuat selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) bagi kas perusahaan.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **1.1 Analisis Proses Penyusunan Anggaran Kas**

Perencanaan kas pada anggaran kas pertama-tama dimulai dari proses penyusunan dan penetapan anggaran kas pada suatu perusahaan, ini tergantung pada jenis perusahaan, tujuan, sasaran, kebijakan serta kondisi perusahaan yang bersangkutan. Proses penyusunan anggaran kas pada SEMPOA SIP TC Simpang Periuik menggunakan pendekatan *bottom up budgeting* yaitu penyusunan anggaran kas yang dimana anggaran disusun dan disiapkan oleh pihak yang melaksanakan anggaran tersebut yaitu tiap-tiap divisi.

Berdasarkan proses penyusunan anggaran kas pada SEMPOA SIP TC Simpang Periuik dapat dinilai bahwa telah berjalan dengan baik hal ini dapat dilihat dari pembuatan anggaran kas yang dilakukan oleh tiap masing-masing divisi, serta dari pertimbangan-pertimbangan yang dilakukan oleh tiap masing-masing divisi yang ada diperusahaan dengan memperkirakan pembiayaan atas kegiatan dari setiap divisi yang ada dalam perusahaan, dan melakukan analisis terhadap kegiatannya. Perencanaan anggaran kas dilihat dari penyusunan anggaran kas dengan melakukan perencanaan yang memperkirakan biaya anggaran kas berdasarkan acuan dari laporan realisasi tahun sebelumnya contohnya pada tahun 2019, 2020, dan 2021 terjadi selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) bagi perusahaan dari segi pengeluaran kas, namun tidak

berdampak buruk bagi kas perusahaan. Sehingga pihak perusahaan untuk tahun 2022 harus dapat meminimalisir pengeluaran untuk renovasi dan kegiatan operasional misalnya untuk renovasi kelas harus diminimalisir jangka waktu dan kualitas material yang digunakan, sehingga dapat digunakan dengan jangka panjang.

## 5.2 Analisis Faktor-Faktor Penyebab Perbedaan Atau Selisih (*Varians*) Antara Anggaran Kas Dan Realisasi Kas Pada SEMPOA SIP TC Simpang Periuk

Perbandingan antara anggaran kas dan realisasi kas pada SEMPOA SIP TC Simpang Periuk tahun 2019, 2020, dan 2021 sebagai berikut :

Berikut ini anggaran dan realisasi SEMPOA SIP TC Simpang Periuk tahun 2019:

**Tabel 5.1 Data Anggaran Kas dan Realisasi Kas  
Periode tahun 2019**

Keterangan	Anggaran (2019)	Realisasi (2019)	Selisih	Keterangan
<b>Penerimaan Kas:</b>				
Rekrutmen Siswa Masuk	Rp 38.500.000	Rp 37.400.000	Rp (1.100.000)	<i>Unfavorable</i>
SPP Siswa	Rp 168.000.000	Rp 163.200.000	Rp (4.800.000)	<i>Unfavorable</i>
Buku Pembelajaran	Rp 37.500.000	Rp 37.419.500	Rp (80.500)	<i>Unfavorable</i>
<b>Total Pendapatan</b>	<b>Rp 244.000.000</b>	<b>Rp 238.019.500</b>	<b>Rp (5.980.500)</b>	<b><i>Unfavorable</i></b>
<b>Pengeluaran Kas:</b>				
Pengeluaran Upah	Rp 108.000.000	Rp 108.000.000	-	<i>Favorable</i>
Kupon SEMPOA	Rp 10.800.000	Rp 10.800.000	-	<i>Favorable</i>
Renovasi	Rp 15.000.000	Rp 16.530.000	Rp (1.530.000)	<i>Unfavorable</i>
Operasional SEMPOA	Rp 20.200.000	Rp 23.312.250	Rp (3.112.250)	<i>Unfavorable</i>
<b>Total Pengeluaran</b>	<b>Rp 154.000.000</b>	<b>Rp 158.642.250</b>	<b>Rp (4.642.250)</b>	<b><i>Unfavorable</i></b>

Sumber: SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Tahun (2019)

Berdasarkan tabel 5.1 diatas, diketahui bahwa anggaran kas dan realisasi anggaran kas SEMPOA SIP TC Simpang Periuk tahun 2019 penerimaan kas sebesar Rp 238.019.500 dan anggarannya Rp 244.000.000, penerimaan kas pada tahun tersebut menurun, terdapat selisih yang tidak menguntungkan (*Unfavorable*) sebesar Rp 5.980.500 bagi perusahaan, anggarannya lebih besar dari realisasinya, dikarenakan turunnya pendapatan dari rekrutmen siswa masuk dan SPP siswa. Penyebabnya yaitu berkurangnya pendapatan tunai yang berasal dari penggunaan jasa perusahaan, seperti berkurangnya siswa aktif yang sudah selesai level belajarnya serta tidak diseimbangkannya rekrutmen untuk siswa masuk yang akan menggantikan siswa yang sudah selesai level belajarnya.

Pengeluaran kas pada anggaran kas SEMPOA SIP TC Simpang Periuk sebesar Rp 158.642.250 dan anggarannya Rp 154.000.000 terdapat selisih yang tidak menguntungkan (*Unfavorable*) bagi perusahaan sebesar Rp 4.642.250, anggarannya lebih kecil dari realisasinya. Penyebabnya karena dari segi pengeluaran untuk biaya renovasi dan operasional serta bahan pendukung untuk pembelajaran yang setiap tahunnya harus diperbaharui.

Berikut ini anggaran dan realisasi SEMPOA SIP TC Simpang Periuk tahun 2020:

**Tabel 5.2 Data Anggaran Kas dan Realisasi Kas  
Periode tahun 2020**

Keterangan	Anggaran (2020)	Realisasi (2020)	Selisih	Keterangan
<b>Penerimaan Kas:</b>				
Rekrutmen Siswa Masuk	Rp 41.800.000	Rp 42.900.000	Rp 1.100.000	<i>Favorable</i>
SPP Siswa	Rp 182.400.000	Rp 187.200.000	Rp 4.800.000	<i>Favorable</i>
Buku Pembelajaran	Rp 24.800.000	Rp 25.169.030	Rp 369.030	<i>Favorable</i>
<b>Total Pendapatan</b>	<b>Rp 249.000.000</b>	<b>Rp 255.269.030</b>	<b>Rp 6.269.030</b>	<b><i>Favorable</i></b>
<b>Pengeluaran Kas:</b>				
Pengeluaran Upah	Rp 108.000.000	Rp 108.000.000	-	<i>Favorable</i>
Kupon SEMPOA	Rp 10.800.000	Rp 10.800.000	-	<i>Favorable</i>
Renovasi	Rp 15.000.000	Rp 16.500.000	Rp (1.500.000)	<i>Unfavorable</i>
Operasional SEMPOA	Rp 20.200.000	Rp 21.640.300	Rp (1.440.300)	<i>Unfavorable</i>
<b>Total Pengeluaran</b>	<b>Rp 154.000.000</b>	<b>Rp 156.940.300</b>	<b>Rp (2.940.300)</b>	<b><i>Unfavorable</i></b>

*Sumber: SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Tahun (2020)*

Berdasarkan tabel 5.2 diatas, diketahui bahwa kas dan realisasi anggaran kas SEMPOA SIP TC Simpang Periuk pada tahun 2020 penerimaan kas sebesar Rp 255.269.030 dan anggarannya Rp 249.000.000, penerimaan kas pada tahun tersebut meningkat, terdapat selisih yang menguntungkan (*Favorable*) sebesar Rp 6.269.030 bagi perusahaan, realisasi lebih besar dari anggaran yang dibuat, dikarenakan meningkatnya pendapatan dari rekrutmen siswa masuk dan SPP siswa serta terjualnya buku pembelajaran.

Pengeluaran kas pada anggaran kas SEMPOA SIP TC Simpang Periuk yaitu sebesar Rp156.940.300 dan anggarannya Rp 154.000.000, terdapat selisih yang tidak menguntungkan (*Unfavorable*) sebesar Rp 2.940.300 bagi perusahaan, anggarannya lebih kecil dari realisasinya. Penyebabnya

karena dari segi pengeluaran untuk biaya renovasi dan operasional serta bahan pendukung untuk pembelajaran yang setiap tahunnya harus diperbaharui.

Berikut ini anggaran dan realisasi SEMPOA SIP TC Simpang Periuk tahun 2021:

**Tabel 5.3 Data Anggaran Kas dan Realisasi Kas  
Periode tahun 2021**

Keterangan	Anggaran (2021)	Realisasi (2021)	Selisih	Keterangan
<b>Penerimaan Kas:</b>				
Rekrutmen Siswa				
Masuk	Rp 41.800.000	Rp 41.800.000	-	<i>Farovable</i>
SPP Siswa	Rp 182.400.000	Rp 182.400.000	-	<i>Farovable</i>
Buku Pembelajaran	Rp 24.800.000	Rp 23.474.700	Rp (1.325.300)	<i>Unfavorable</i>
<b>Total Pendapatan</b>	<b>Rp 249.000.000</b>	<b>Rp 247.674.700</b>	<b>Rp (1.325.300)</b>	<b><i>Unfavorable</i></b>
<b>Pengeluaran Kas:</b>				
Pengeluaran Upah	Rp 108.000.000	Rp 108.000.000	-	<i>Favorable</i>
Kupon SEMPOA	Rp 10.800.000	Rp 10.800.000	-	<i>Favorable</i>
Renovasi	Rp 15.000.000	Rp 19.588.600	Rp (4.588.600)	<i>Unfavorable</i>
Operasional SEMPOA	Rp 20.200.000	Rp 18.750.000	Rp (1.450.000)	<i>Unfavorable</i>
<b>Total Pengeluaran</b>	<b>Rp 154.000.000</b>	<b>Rp 157.138.600</b>	<b>Rp (3.138.600)</b>	<b><i>Unfavorable</i></b>

Sumber: SEMPOA SIP TC Simpang Periuk Tahun (2021)

Berdasarkan tabel 5.3 diatas, diketahui bahwa anggaran kas dan realisasi anggaran kas SEMPOA SIP TC Simpang Periuk pada tahun 2021 penerimaan kas sebesar Rp 247.674.700 dan anggarannya Rp 249.000.000, penerimaan kas pada tahun tersebut menurun, terdapat selisih yang tidak menguntungkan (*Unfavorable*) sebesar Rp 1.325.300 bagi perusahaan, anggaran lebih besar dari realisasinya, dikarenakan turunnya pendapatan dari rekrutmen siswa masuk dan SPP siswa. Penyebabnya yaitu berkurangnya pendapatan tunai yang berasal dari penggunaan jasa perusahaan, seperti berkurangnya siswa aktif yang sudah

selesai level belajarnya serta tidak diseimbangkannya rekrutmen untuk siswa masuk yang akan menggantikan siswa yang sudah selesai level belajarnya.

Pengeluaran kas pada anggaran kas SEMPOA SIP TC Simpang Periuik sebesar Rp 157.138.600 dan anggarannya Rp 154.000.000, terdapat selisih yang tidak menguntungkan (*Unfavorable*) sebesar Rp 3.138.600 bagi perusahaan, anggarannya lebih kecil dari realisasinya. Penyebabnya karena dari segi pengeluaran untuk biaya renovasi dan operasional serta bahan pendukung untuk pembelajaran yang setiap tahunnya harus diperbaharui.

Faktor lain yang mempengaruhi selisih (*varians*) baik itu menguntungkan (*favorable*) maupun tidak menguntungkan (*unfavorable*) pada penerimaan kas :

1. Naik turunnya siswa yang aktif dalam pembelajaran.
2. Adanya dampak dari *covid-19* pada tahun 2020 dan 2021.
3. Pada tahun 2020 banyak siswa yang mendaftar dan ikut pembelajaran di SEMPOA SIP, namun ditahun 2021 banyak wali murid yang mengajukan cuti karena efek dan dampak dari penyebaran virus *covid-19* sehingga memengaruhi pendapatan kas.
4. Dengan adanya pembatasan *social distancing*, maka jumlah siswa yang ada didalam kelas harus dibatasi sehingga dalam setiap ruangan hanya melakukan proses belajar mengajar dengan terbatas sehingga memengaruhi pertemuan siswa dan berpengaruh pada pembayaran SPP.

5. Adanya dampak covid-19 banyak calon-calon siswa yang menggundurkan diri dari SEMPOA SIP karena takut akan tingkat kebersihan pada proses belajar mengajar, walaupun sudah diterapkan *social distancing*.

Faktor lain yang mempengaruhi selisih (*varians*) baik itu menguntungkan (*favorable*) maupun tidak menguntungkan (*unfavorable*) pada pengeluaran kas :

1. Pengeluaran belum diatur secara teratur, karena pengeluaran kas untuk pembelian baju, alat tulis dan perlengkapan selalu tidak teratur sehingga terkadang pengeluaran kas lebih besar dari penerimaan kas yang diperoleh.
2. Pembelian *stock* paket buku melebihi keperluan sehingga memengaruhi pengeluaran.
3. Renovasi kelas harus diminimalisir jangka waktu dan kualitas material yang digunakan, sehingga dapat digunakan dengan jangka panjang.
4. Pengeluaran pada tahun 2021 melambung tinggi karena adanya aturan untuk melakukan disinfektan setiap kelas dan ruangan sehingga memerlukan biaya tambahan yang dikeluarkan.
5. Biaya yang dikeluarkan untuk *training* guru sangat memengaruhi pengeluaran.

Dari faktor penyebab selisih (*varians*) diatas dapat diketahui bahwa suatu selisih baik itu menguntungkan (*favorable*) ataupun tidak menguntungkan (*unfavorable*), dimana dalam penyusunan anggaran kas

pada SEMPOA SIP TC Simpang Periuk hanya mempertimbangkan realisasi tahun yang lalu, dan sebaiknya juga harus mempertimbangkan faktor internal dan eksternal, sehingga dalam pembiayaan anggaran kas dapat berjalan dengan baik. Sehingga dapat diketahui penyebab selisih pembiayaan agar dapat melakukan tindakan pengendalian dan revisi terhadap anggaran kas tahun yang akan datang.

Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi data anggaran kas untuk tahun 2019, 2020, dan 2021 berupa penerimaan dan pengeluaran kas secara keseluruhan dapat dikendalikan per transaksinya oleh pihak perusahaan, walaupun ada perbedaan yang terjadi sehingga menyebabkan selisih yang tidak menguntungkan (*Unfavorable*) bagi pihak perusahaan yaitu dari sisi penerimaan dan pengeluaran kas yang setiap tahunnya mengalami peningkatan dan penurunan.

## **5.2 Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan anggaran kas pada SEMPOA SIP TC Simpang Periuk telah berjalan dengan baik hal ini dapat dilihat dari pertimbangan-pertimbangan yang dilakukan oleh SEMPOA dengan memperkirakan pembiayaan atas kegiatan SEMPOA serta melakukan analisis terhadap kegiatannya, baik kegiatan rutin dan tidak rutin dilakukan. Namun sebaiknya dilakukan secara seksama, sehingga setiap kegiatan dapat berjalan dengan baik dan perubahan yang terjadi dapat ditangani dengan cepat dan tepat oleh SEMPOA SIP TC Simpang Periuk.

### **5.3 Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Pengendalian (*Controlling*)**

Pengendalian anggaran kas yang dilakukan oleh SEMPOA SIP TC Simpang Periuk telah berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari upaya untuk mengontrol seluruh kegiatan yang dilakukan agar apa yang telah ditargetkan dapat tercapai. Meliputi pengendalian atas suatu penyimpangan anggaran kas, baik anggaran itu menguntungkan (*favorable*) ataupun tidak menguntungkan (*Unfavorable*). Selain itu juga untuk menemukan penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi agar dapat segera dilakukan tindakan antisipasi dan revisi sehingga untuk menekan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi SEMPOA SIP TC Simpang Periuk sebaiknya melaksanakan pengendalian di awal bulan anggaran, jika anggaran kas dibulan sebelumnya mengalami kekurangan, maka koperasi meminta dana tersebut dibulan berikutnya. Sedangkan bila dana anggaran dalam kegiatan SEMPOA mempunyai sisa atau kelebihan dana maka akan dikembalikan untuk digunakan pada anggaran bulan anggaran mendatang.

### **5.4 Keterkaitan dengan Penelitian Relevan**

1. Menurut Raquel Amelia Saipi, Jantje J.Tinangon, I Gede Suwetja, Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Kas Pada PT Pelabuhan Indonesia Iv Cabang Bitung (2018) Penyusunan anggaran kas pada PT Pelabuhan Indonesia IV cabang bitung menggunakan pendekatan *bottom up budgeting* yaitu disusun oleh tiap-tiap divisi ada didalam perusahaan, yang kemudian anggaran kas tiap

divisi tersebut diserahkan kepada pihak divisi keuangan untuk dijadikan suatu laporan keuangan yang didalamnya sudah ada anggaran kas perusahaan. Faktor utama yang menyebabkan perbedaan atau selisih (*varians*) anggaran kas dan realisasi anggaran kas yaitu perbedaan realisasi tahun lalu atau tahun sebelumnya dan tidak tercapainya kegiatan-kegiatan perusahaan yang menghasilkan pemasukan kas sesuai dengan rencana dan terlalu banyak mengeluarkan pembiayaan terhadap kegiatan-kegiatan perusahaan yang sudah melebihi dari anggaran yang ditetapkan.

2. Menurut Maulana Irwandi, SE., M.Si., Ak., CA, Analisis Anggaran Kas Sebagai Perencanaan dan Pengendalian Pada Koperasi Kopdit Rukun Palembang (2015), Anggaran kas sebagai alat pengendalian pada Koperasi Kopdit Rukun Palembang sudah berjalan dengan baik yang dapat dilihat dari upaya untuk mengontrol seluruh kegiatan yang dilakukan oleh organisasi agar apa yang telah di targetkan dapat tercapai, selain itu juga untuk menemukan penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi agar dapat segera dilakukan tindakan antisipasi dan revisi. Faktor utama yang menyebabkan perbedaan atau selisih (*varians*) antara anggaran dan realisasi anggaran kas ialah perbedaan realisasi tahun yang lalu atau tahun sebelumnya, dan faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, harga pasar atau keadaan pasar saat ini, tingkat suku bunga, inflasi, nilai tukar rupiah, situasi politik, ekonomi, dan sosial.

3. Menurut Ahmad Tomu dan Felisia, Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Pada Toko Phaleng Collection & Custom (2021), 1. Penyusunan anggaran kas pada Toko Phaleng Collection & Custom dalam segi penerimaan kas pada tahun 2019 tergolong cukup efektif dan pada tahun 2020 tergolong tidak efektif. Selanjutnya dalam segi pengeluaran kas, pada kedua tahun tersebut tergolong kurang efisien, hal tersebut sesuai dengan kriteria efektivitas dan kriteria efisiensi.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 SIMPULAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti dapat menarik kesimpulan dari analisis anggaran kas strategi *planning* dan *controlling* sebagai berikut:

1. Penyusunan anggaran kas pada SEMPOA SIP TC Simpang Periuik menggunakan pendekatan *bottom up budgeting* yaitu disusun oleh tiap-tiap divisi yang ada didalam perusahaan, yang kemudian anggaran kas tiap divisi tersebut diserahkan kepada pihak divisi keuangan untuk dijadikan suatu laporan keuangan yang didalamnya sudah ada anggaran kas perusahaan, dimana pihak divisi keuangan melakukan banyak pertimbangan dan analisis dalam penyusunan anggaran kas perusahaan, dari kegiatan penyusunan anggaran tersebut untuk memastikan bahwa anggaran ini dapat direncanakan, dijalankan dan diawasi secara efisien dan efektif untuk mendukung segala kegiatan operasional SEMPOA.
2. Faktor utama yang menyebabkan perbedaan atau selisih (*varians*) anggaran kas yaitu perbedaan realisasi tahun lalu atau tahun sebelumnya dan tidak tercapainya kegiatan-kegiatan perusahaan yang menghasilkan pemasukan kas sesuai dengan rencana atau terlalu banyak mengeluarkan pembiayaan terhadap kegiatan-kegiatan perusahaan yang sudah melebihi dari anggaran yang ditetapkan. Serta

faktor eksternal seperti pereconomian yang menyebabkan siswa mengajukan cuti sehingga memengaruhi pendapatan kas menurun.

3. *Planning* anggaran kas bagi SEMPOA SIP TC Simpang Periuk sudah berjalan dengan baik, karena pihak perusahaan melibatkan seluruh divisi dalam pembuatan anggaran kas perusahaan, walaupun harus dipertimbangkan dahulu anggaran tiap divisi tersebut sebelum dijadikan anggaran kas perusahaan, serta dengan laporan realisasi anggaran kas tahun sebelumnya yang dijadikan sebagai acuan kerja pembuatan laporan anggaran kas perusahaan untuk tahun berikutnya.
- Controlling* anggaran kas yang dilakukan oleh SEMPOA SIP TC Simpang Periuk telah berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari upaya untuk mengontrol seluruh kegiatan yang dilakukan agar apa yang telah ditargetkan dapat tercapai. Meliputi pengendalian atas suatu penyimpangan anggaran kas, baik anggaran itu menguntungkan (*favorable*) ataupun tidak menguntungkan (*Unfavorable*). Selain itu juga untuk menemukan penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi agar dapat segera dilakukan tindakan antisipasi dan revisi sehingga untuk menekan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

## **6.2 SARAN**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijabarkan, maka peneliti memberikan saran:

1. Dalam penyusunan anggaran kas sebaiknya pihak divisi keuangan lebih memperhatikan lagi penyajian laporan keuangan yang akan dibagikan kepada tiap-tiap divisi.
2. Analisis yang digunakan dalam perencanaan anggaran kas sebaiknya bukan hanya memperhatikan realisasi anggaran kas tahun sebelumnya dan faktor internalnya saja tapi juga harus merencanakan anggaran kas dengan mempertimbangkan faktor eksternal yang mungkin terjadi sehingga jika ada perubahan yang terjadi dapat segera ditangani dengan cepat dan tepat.
3. Pengendalian anggaran dan realisasi anggaran kas yang mengalami perbedaan atau selisih harus terus diawasi, dan setiap penyimpangan yang terjadi perlu dianalisa guna memahami penyebabnya dan dapat mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan untuk memperbaikinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Herispon, SE., M. S., & Akademi. (2018). *Anggaran Perusahaan* (1st ed). 2015.
- H. Tambunan (2014). Tinjauan Pustaka Dan Pengembangan Hipotesis.
- Dewanti, Y. R. (2016). Peranan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Suatu Tinjauan Konseptual Atas Sistem Anggaran Lembaga Pendidikan Dan Pengembangan Profesi Indonesia (Lp3I) Tangerang. *Jurnal Lentera Akuntansi*, 2 (1), 96.
- Dr.I Made Adnyana, SE., M. (2020). Penganggaran Perusahaan. In M. . Melati,S.E. (Red), *Journal of Chemical Information and Modeling* (cetakan 20, Vol 53, Number 9). Lembaga Penerbitan Universitas Nasional.
- Insan, U. B. (2020). Pedoman Penyusunan Proposal Skripsi. In *Gastronomía ecuatoriana y turismo local*. (Vol 1, Number 69, bl 5–24).
- Insan, U. B. (n.d.). *Jl. Jenderal Besar H.M. Soeharto km.13 Kel. Lubuk Kupang Kec. Lubuklinggau Selatan I Kota Lubuklinggau Sumatera Selatan. Telp : (0733) 3280300 Website :www.univbinainsan.ac.id. 0733*.
- Nurhadi, A., & Effendy, A. A. (2020). Penganggaran Perusahaan. In aden (Red), *Unpam Press* (1st ed, Number 10). UNPAM PRESS.
- Nurhayati, Y., Sari, D. W., & Pradesa, E. (2022). *Pengaruh Partisipasi Anggaran , Tekanan Anggaran Locus Of Control , Asimetri Informasi , dan Komitmen Organisasi terhadap Kesenjangan Anggaran pada Perusahaan BUMN di Kota Lubuklinggau*. 10(1), 237–248.
- Prof.Dr.Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, R&D* (alfabeta (red); Alfabeta).
- Prof.Dr.Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, R&D* (alfabeta (red); Alfabeta).
- Saipi, R. A., Tinangon, J. J., & Suwetja, I. G. (2018). Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Kas Pada Pt Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung. *Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi*, 13(02), 379–389.
- Shim, J. K., & Siegel, J. G. (2005). *Budgeting Basics & Beyond Second Edition*.
- Siagian, H. L. (n.d.). *Financial Performance : a Study on Three Sda Higher. c*.

- Tomu, A., & Angreyani, F. (2021). Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Pada Toko Phaleng Collection & Custom. *Jurnal Ulet*, III(2), 30–42.
- Tunji, T. (2013). The Impact Of Budgeting And Budgetary Control On The Performance Of Manufacturing Company In Nigeria. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 2(12), 8–16.
- Utara, U. S. (2016). *Pengendalian Pada Kantor Walikota Medan Oleh : Khalida Azzahra Nasution Program Studi D-III Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*.
- Dr. Vladimir, V. F. (1967). Sejarah Sempoa Sip. *Gastronomía ecuatoriana y turismo local*. Jakarta.