

**ANALISIS ANGGARAN KAS SEBAGAI ALAT PERENCANAAN
DAN PENGENDALIAN PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)
Program Studi Akuntansi*



Oleh:

Nama : NUR AINI
NPM : 1405170319
Program Studi : AKUNTANSI

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2018**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 28 Maret 2018, Pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : NUR AINI
N P M : 1405170319
Program Studi : AKUNTANSI
Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN KAS SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Dinyatakan : (B) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

Dra. IJAH MULYANI SIHOTANG, M.Si

Penguji II

HERRY WAHYUDI, S.E., M.Ak

Pembimbing

Dr. WIDIA ASTUTY, SE, M.Si, Ak, QIA, CA, CPAI

PANITIA UJIAN

Ketua

M. JANURI, S.E., M.M., M.Si

Sekretaris

ADE GUNAWAN, S.E., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : NUR AINI
N P M : 1405170319
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI KEUANGAN
Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN KAS SEBAGAI ALAT PERENCANAAN
DAN PENGENDALIAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA
III (PERSERO) MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.

Medan, Maret 2018

Rembimbing Skripsi

(Dr. WIDIA ASTUTY, SE, M.Si, Ak, QIA, CA, CPAI)

Diketahui/Disetujui
oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si)

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



(H. JANURI, SE, MM, M.Si)

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nur Aini
NPM : 1405170319
Program : Strata-1
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau merupakan karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, Maret 2018

Saya yang menyatakan,


Nur Ani



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : NUR AINI
NPM : 1405170319
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI KEUANGAN
Judul Penelitian : ANALISIS ANGGARAN KAS SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Tanggal	Deskripsi Hasil Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
7-3-2018	a. Data penelitian & literatur b. Hasil penelitian dan kelebihan dan kekurangan		
15-3-2018	a. Pembahasan dipertajam b. Alur dan teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan		
22-3-2018	a. Perbaiki kesimpulan dan saran b. Tugasi abstrak penelitian		
26-3-2018	Selesai bimbingan skripsi		

Pembimbing Skripsi

WIDIA ASTUTY, SE, M.Si, Ak, CIA, CPAI

Medan, Maret 2018
Diketahui / Disetujui
Ketua Program Studi Akuntansi

(FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si)

ABSTRAK

Nur Aini, NPM. 1405170319. Analisis Anggaran Kas Sebagai Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Skripsi. Fakultas ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. 2018.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana proses penyusunan anggaran kas, analisis faktor-faktor penyebab terjadi selisih (*varians*) antara anggaran dan realisasi anggaran kas serta perencanaan dan pengendalian anggaran kas pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dengan periode pengamatan anggaran kas pada tahun 2012 s/d 2016. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara dan dokumentasi dengan meminta, mengumpulkan, menghitung, dan menganalisa data keuangan perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan sehingga dapat memberikan informasi dan pencatatan.

Hasil penelitian pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan mengalami Penerimaan kas lebih kecil dari pengeluaran kas, dan adanya selisih yang tidak menguntungkan antara anggaran dan realisasi anggaran kas pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan. Hal ini dapat menyebabkan tidak menguntungkan bagi perusahaan, karena anggaran lebih besar dari realisasi disebut *varians menguntungkan (favorable variance)* dan sebaliknya jika anggaran lebih kecil dari realisasi disebut *varians yang tidak menguntungkan (unfavorable varians)*.

Kata Kunci : Anggaran Kas, Perencanaan, Pengendalian

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikumWr.Wb.

Alhamdulillah puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan Inayah-Nya yang tiada tara kepada kita semua terutama kepada penulis, dan sholawat beriring salam disampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal sebagai salah satu syarat menyelesaikan penelitian program Strata 1 Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Uneversitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Proposal ini berdasarkan apa yang telah penulis lakukan di PT. Perkebunan Nusantara (Persero) Medan.

Selama melakukan observasi dan menyelesaikan laporan ini, penulis banyak mendapat bantuan dan masukan yang berharga dari berbagai pihak sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal ini. Oleh karena itu sudah selayaknya Penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. ALLAH SWT, atas rahmat dan kesehatan yang telah diberikan kepada penulis sehingga sampai saat ini penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi ini.
2. Teristimewa Kepada Ayahanda JUMAT dan Ibunda SULIKAH tercinta, serta pihak keluarga yang telah banyak memberikan dorongan berupa motivasi dan materi sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi ini.

3. Kepada kakak saya Sulastri dan Yatminah S.Pd, yang telah banyak memberikan dukungan dan semangat kepada penulis.
4. Kepada adinda Rumi Lestari yang telah banyak memberikan dukungan dan semangat kepada penulis.
5. Bapak Dr.Agussani, M,AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Januri, S.E, M.M, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Ade Gunawan, SE., M.Si selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Ibu Fitriani Saragih, SE., M.Si., selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Ibu Zulia Hanum, SE., M.SI selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Ibu Dr. Widia Astuty, S.E, M.Si, Ak, QIA,CA, CPAI. selaku Dosen Pembimbing yang telah rela mengorbankan waktu untuk membimbing, mengarahkan dan membina penulis sehingga dapat tersusunnya proposal ini.
12. Seluruh Dosen, Pegawai beserta Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak

memberikan informasi serta pengetahuan kepada penulis selama masa studi.

13. Terima kasih kepada pimpinan dan para staff/pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) yang telah memberikan kesempatan peneliti untuk mengadakan penelitian dalam hal menyelesaikan skripsi ini
14. Kepada teman-teman Nengningsih, Kadek Srijannah Hsb, Lina lestari, Suci Handayani, Suci Pertiwi, Eka Yusdiantari, Suci Pransisca, Ranti Putri Sandi, Rini Julianti, dan teman-teman seperjuangan angkatan 2014 khususnya jurusan Akuntansi yang saat ini sedang berjuang bersama-sama untuk mendapatkan gelar S.AK.

Penulis menyadari bahwa Proposal ini dalam penyajian masih terdapat banyak kelemahan dan kekurangan, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca. Akhir kata penulis berharap semoga Proposal ini bermanfaat bagi para pembaca.

Wasalamu'alaikum.wr.wb

Medan, Maret 2018

Penulis

NUR AINI
1405170319

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Rumusan Masalah.....	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
BAB II LANDASAN TEORI.....	8
A. Uraian Teori.....	8
1. Pengertian Anggaran	8
2. Anggaran Kas.....	13
3. Anggaran Sebagai Alat perencanaan.....	21
4. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian	25
5. Pengertian Selisih (<i>varians</i>).....	27
B. Penelitian Terdahulu	29
C. Kerangka Berfikir	32
BAB III METODE PENELITIAN.....	35
A. Pendekatan Penelitian	35
B. Defenisi Operaional Variabel.....	35
C. Tempat dan Waktu Penelitian	36

D. Jenis dan Sumber Data.....	37
E. Teknik Pengumpulan Data	37
F. Teknik Analisis Data.....	37
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	39
A. Hasil Penelitian dan Pembahasan	39
1. Penerimaan dan Pengeluaran Kas	39
2. Penyusunan Anggaran Kas Perusahaan.....	41
3. Analisis Faktor-Faktor Penyebab Perbedaan Atau Selisih (<i>Varians</i>) Antara Anggaran Dan Realisasi Anggaran Kas PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.....	49
B. Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan.....	54
C. Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Pengendalian	55
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	59
A. Kesimpulan.....	59
B. Saran	60

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I-1 Data Penerimaan dan Pengeluaran Anggaran dan Realisasi Anggaran Kas Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan	4
Tabel II-1 Penelitian Terdahulu	30
Tabel III-1 Skedul Penelitian Penulis	36

DAFTAR GAMBAR

Gambar II-1 Kerangka Berfikir	32
-------------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perencanaan merupakan suatu aktivitas yang pertama sekali dibuat sebelum aktivitas lainnya dilakukan. Dengan adanya perencanaan dapat dirumuskan tindakan-tindakan yang akan dilaksanakan dan merupakan pedoman dalam melaksanakan kegiatan. Menurut Munandar (2001:3), anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Menurut Julita (2012:10) anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah di sahkan.

Tercapainya suatu tujuan perusahaan bukanlah faktor kebetulan, tetapi merupakan hal yang sudah diperkirakan sebelumnya melalui perencanaan perusahaan. Demikian juga halnya dengan perencanaan kas. Menurut Welsch(2000:377), perencanaan kas adalah suatu kegiatan yang berfokus pada anggaran kas yang meliputi rencana penerimaan dan pengeluaran kas.

Anggaran kas sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk menjaga likuiditas perusahaan karena dengan anggaran kas dapat diketahui bila terjadi kelebihan ataupun kekurangan kas dalam perusahaan. Pengelolaan kas perusahaan meliputi rencana penerimaan dan pengeluaran kas. Menurut Darsono dan Purwanti (2010:107), penerimaan kas adalah penerimaan yang pada umumnya bersumber dari modal pemilik, hutang, penjualan tunai, penerimaan piutang, penjualan aktiva tetap, dan lain-lain. Sedangkan pengeluaran kas itu umumnya untuk pembelian

aktiva tetap, pembelian bahan baku, pembayaran upah tenaga kerja langsung, pembayaran biaya tidak langsung, pembayaran biaya pemasaran, biaya umum dan administrasi, pembayaran bunga, pembayaran deviden, pembayaran jasa produksi, pembayaran premi asuransi, pembayaran pajak, dan pengeluaran lain lain. Besarnya saldo kas dipengaruhi oleh rencana penerimaan dan pengeluaran yang akan dilakukan pada suatu periode tertentu kemudian ditentukan besarnya saldo yang memadai untuk menunjang kegiatan yang direncanakan.

Pengendalian merupakan kegiatan terpenting dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengendalian adalah usaha untuk mengarahkan agar suatu pelaksanaan berjalan sesuai dengan rencana, kebutuhan pengendalian meningkat sejalan dengan berkembangnya perusahaan. Menurut Welsch (2000:3) pengendalian adalah proses untuk menjamin terciptanya kinerja yang efisien yang memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan dengan membandingkan kinerja yang diukur dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan dan menekankan pencapaian sukses dan upaya untuk memperbaiki kesalahan.

Laporan realisasi anggaran yang disusun oleh suatu entitas akan menyajikan laporan realisasi anggaran berdasarkan basis yang ditetapkan standar yang mengatur perundang-undangan. Dalam peraturan tersebut telah ditetapkan standar yang mengatur tentang bagaimana penyajian laporan realisasi anggaran yang semestinya. Tujuan dari penetapan standar laporan realisasi anggaran adalah penetapan dasar-dasar penyajian laporan realisasi anggaran untuk pemerintah dalam rangka untuk sebagai perwujudan pemenuhan tujuan akuntabilitas publik.

Nafarin (2007:11) menyatakan anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka

waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam suatu barang/jasa.

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

Objek penelitian penulis adalah PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Salah satu dari 14 Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang merupakan perusahaan perkebunan dengan bidang usaha agro bisnis dan agro industri kelapa sawit dan karet.

Berikut ini adalah laporan anggaran dan realisasi anggaran kas PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan pada periode 2012-2016 :

Tabel I.1
Data Penerimaan dan Pengeluaran Anggaran dan Realisasi Anggaran Kas PT.
Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Dalam Rp.000

Tahun	Anggaran	Realisasi	Selisih	(%)	Keterangan
Penerimaan Kas					
2012	8.557.981.487	7.645.261.523	912.719.964	10,7	<i>Unfavorable</i>
2013	9.187.797.511	6.988.743.448	2.199.054.064	23,9	<i>Unfavorable</i>
2014	8.544.153.905	7.109.594.828	1.434.559.075	16,79	<i>Unfavorable</i>
2015	9.388.069.409	10.854.813.858	(1.466.744.449)	15,62	<i>Favorable</i>
2016	8.666.779.513	7.958.621.162	708.185.351	8,17	<i>Unfavorable</i>

Pengeluaran Kas					
2012	8.788.162.193	7.846.076.066	942.086.127	1,07	<i>Favorable</i>
2013	9.358.618.713	7.309.991.998	2.048.626.715	21,9	<i>Favorable</i>
2014	8.475.166.388	7.391.212.604	1.083.953.784	12,8	<i>Favorable</i>
2015	9.715.409.522	11.198.298.239	(1.482.888.717)	15,26	<i>unfavorable</i>
2016	9.305.630.596	8.139.662.112	1.165.968.484	12,52	<i>Favorable</i>

Sumber : Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan 2017

Dari tabel I.1 dapat di ketahui bahwa adanya penyimpangan yang tidak menguntungkan (*Unfavorable*) antara hasil aktual yang direncanakan. Berikut adalah anggaran penerimaan dan pengeluaran kas yang tidak menguntungkan yaitu data anggaran dan realisasi anggaran kas pada tahun 2012 s/d 2016 berupa penerimaan dan pengeluaran kas terdapat selisih yang tidak menguntungkan pada perusahaan (*unfavorable varians*). Pada tahun 2012, 2013, 2014 dan 2016 adanya selisih pada penerimaan kas yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) yang disebabkan nilai anggaran lebih besar dari nilai realisasinya. Dan pada tahun 2012, 2013, 2014 dan 2016 pengeluaran kas mengalami keuntungan yang disebabkan nilai anggaran lebih besar dari nilai realisasinya. Akan tetapi pada tahun 2015 penerimaan kas mengalami keuntungan karena nilai anggaran lebih kecil dari pada nilai realisasinya, dan pada tahun 2015 pengeluaran kas mengalami selisih yang tidak menguntungkan yang disebabkan nilai anggaran lebih kecil dari pada nilai realisasinya.

Fenomena masalah yang penulis temui yaitu menurut perusahaan, pada anggaran kas, anggaran lebih besar dari realisasinya disebut *variens* tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) dan sebaliknya jika anggaran lebih kecil dari realisasinya disebut *variens* yang menguntungkan (*favorable variance*). Hal

ini berbanding terbalik dengan teori Nafarin (2007) menyatakan jika anggaran lebih besar dari realisasi disebut varians menguntungkan (*favorable variance*) dan sebaliknya jika anggaran lebih kecil dari realisasi disebut varians yang tidak menguntungkan (*unfavorable varians*).

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

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti dan menganalisis permasalahan yang terjadi di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dengan judul “Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Penerimaan kas lebih kecil dari pengeluaran kas pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan.
2. Adanya selisih yang tidak menguntungkan antara anggaran dan realisasi anggaran kas pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan.

C. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan yang akan di bahas dalam penelitian ini adalah:

1. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan perbedaan atau selisih antara anggaran kas dan realisasi anggaran kas pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan?
2. Bagaimana fungsi anggaran kas sebagai alat perencanaan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?
3. Bagaimana fungsi anggaran kas sebagai alat pengendalian pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

a. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis faktor-faktor menyebabkan perbedaan atau selisih antara anggaran kas dan realisasi anggaran kas pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan.
2. Untuk menganalisis fungsi anggaran kas sebagai alat perencanaan pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan
3. Untuk menganalisis fungsi anggaran kas sebagai alat pengendalian pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan

b. Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Untuk meningkatkan wawasan dalam bidang penelitian serta mengembangkan dan menerapkannya khususnya mengenai analisis anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan dan dapat menjadi bahan pertimbangan dan pengambilan keputusan straregis perusahaan dimasa yang akan datang.

3. Bagi Ilmu Akuntansi

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan bacaan atau referensi bagi peneliti selanjutnya, khususnya mengenai analisis anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Pengertian Anggaran

Kata anggaran berasal dari “anggara” yaitu dalam bahasa Persia yang berarti rencana kerja untuk masa yang akan datang. Apabila rencana kerja dari seluruh kegiatan perusahaan telah disusun dengan cara sedemikian rupa, sehingga rencana kerja bagian yang satu saling berkaitan dan saling mempengaruhi dengan rencana kerja bagian yang lain maka rencana yang demikian dinamakan anggaran perusahaan.

Menurut Nafarin (2009:12) Anggaran sebagai suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam financial. Menurut Halim (2007:164) Anggaran merupakan sebuah rencana yang disusun dalam bentuk kuantitatif dalam satuan moneter untuk satu periode anggaran biasanya dalam jangka waktu satu tahun. Menurut Rudianto (2009:3) Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis.

Tunggal (2005:110) menyatakan bahwa anggaran adalah ungkapan keuangan dari program kerja untuk mencapai sasaran dalam jangka waktu yang telah ditentukan atau suatu rencana yang mencakup proyeksi keuangan dipadukan dengan asumsi yang didasarkan pada pengalaman masa lalu. Pengertian anggaran (budget) dapat disimpulkan yaitu rencana yang merupakan suatu penentuan

terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan, serta mempunyai unsur jangka waktu tertentu di masa akan datang, yang berarti bahwa apa yang dimuat dalam anggaran adalah taksiran-taksiran (forecast) tentang apa yang terjadi serta apa yang dilakukan dimasa akan datang. Pengertian anggaran tersebut, dapat diambil beberapa unsur pokok yaitu:

1) Anggaran bersifat sistematis

Anggaran merupakan rencana yang berurutan dan terinci, berdasarkan suatu logika dalam arti sesuai dengan kondisi manajemen pada saat ini dan akan mampu dilaksanakan pada masa yang akan datang.

2) Anggaran meliputi aktivitas yang akan dilakukan perusahaan

Anggaran merupakan panduan manajemen untuk melaksanakan aktivitasnya, sehingga anggaran yang disusun merupakan hasil keputusan manajemen dalam melaksanakan fungsinya.

3) Anggaran disusun untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang.

Anggaran merupakan rencana yang akan dilaksanakan pada periode berikutnya, hal ini menunjukkan suatu jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang.

4) Anggaran merupakan rencana tertulis

Anggaran adalah taksiran-taksiran berdasarkan keadaan yang terjadi pada masa lalu dan sekarang diperlukan suatu catatan tertulis agar dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas perusahaan dan dapat mengevaluasi aktivitas tersebut dengan jalan membandingkan dengan realisasi.

Anggaran dapat dianggap sebagai sistem yang memiliki kekhususan tersendiri atau sebagai suatu sub sistem yang memerlukan hubungan dengan sub sistem lain yang ada dalam perusahaan itu. Sebagai dasar dari sistem anggaran terdiri dari tiga lapisan Asri (2006:54)

1) Inti sistem

Mencerminkan baik sasaran, dalam hal ini adalah keuntungan yang menjadi objek penyusunan anggaran, maupun komponen-komponennya dalam menentukan barang dan jasa yang diharapkan dapat dijual dan menghasilkan keuntungan. Bagian produksi yang harus menjabarkan rencana penjualan menjadi rencana produksi yang menunjang rencana penjualan. Bagian keuangan yang harus mengusahakan serta mengatur arus dana yang diperlukan perusahaan untuk menjalankan aktivitasnya.

2) Sub sistem penunjang

Mencerminkan berbagai hal sebagai sub sistem yang fungsinya diperlukan untuk membantu kelancaran bekerjanya inti sistem. Struktur organisasi dari perusahaan seharusnya mencerminkan pembagian wewenang dan tanggung jawab seperti yang dimaksudkan dalam penyusunan dan pertanggung jawaban anggaran. Salah satu tanggung jawabnya yaitu dengan menyusun data akuntansi yang merupakan hasil perekaman tentang proses pelaksanaan anggaran sebagai pencerminan realisasi. Data ini berfungsi sebagai data pembandingan anggaran, dengan diketahui segala sesuatu yang sedang terjadi secara cepat dan tepat akan membantu dalam pengendalian anggaran.

3) Sub sistem lingkungan

Mencerminkan sub sistem lingkungan yang merupakan variabel yang terletak diluar perusahaan, oleh karenanya tidak dapat dikendalikan. Namun perusahaan tidak mungkin menghindar dari padanya, oleh karenanya perusahaan perlu membuat forecast tentang variabel ini dan memerlukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan. Situasi ekonomi pada umumnya akan mempengaruhi kehidupan masyarakat secara keseluruhan, termasuk kelangsungan hidup perusahaan.

Berdasarkan fleksibilitasnya, anggaran dapat dikelompokkan menjadi dua macam Asri (2006:12) :

1) Anggaran fixed

Anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dimana volumenya sudah ditentukan berdasarkan volume tersebut yang direncanakan (revenue, cost, dan expenses). Anggaran fixed tidak diadakan revisi secara periodik, penyusunan anggaran dengan cara ini sangat jarang dilaksanakan oleh perusahaan-perusahaan. Cara ini baru mungkin dipakai apabila asumsi dasar yang dipakai perusahaan dalam penyusunan anggaran tidak berubah sama sekali. Padahal pada kenyataannya, asumsi dasar tersebut seringkali perlu diubah, karena harus disesuaikan dengan kenyataan-kenyataan yang sebenarnya yang terjadi seperti kembalinya volume produksi untuk disesuaikan dengan kemampuan penjualan yang sebenarnya, atau pun karena berubahnya tingkat harga-harga, baik harga faktor produksi atau pun harga jual produk akhir.

2) Anggaran kontinyu

Penyusunan anggaran dengan cara ini mempunyai karakteristik-karakteristik sebagai berikut :

- a) Disusun untuk periode tertentu, volume tertentu, dan berdasarkan volume tersebut diperkirakan besarnya revenue, cost, dan expenses.
- b) Untuk mengetahui apakah asumsi-asumsi dasar masih dipakai atau tidak, maka secara periodik dilakukan penilaian kembali (reviewing). Tentu saja bila sudah tidak cocok lagi, maka asumsi dasar harus diubah. Penilaian kembali dalam pelaksanaannya dapat dilakukan setiap kuartal (triwulan). Apabila dalam satu kuartal tertentu ternyata telah terjadi ketidaksesuaian, maka perlu dibuat anggaran baru untuk kuartal berikutnya. Penilaian kembali dapat juga dilakukan 6 (enam) bulan sekali atau satu tahun sekali, tergantung dari kebijaksanaan masing-masing perusahaan.

Perkembangan anggaran dipandang dari segi manfaat yang ingin diperoleh pada dasarnya dapat dibagi tiga tahapan Asri (2006:21):

1) Anggaran sebagai alat penafsir

Anggaran ini merupakan perkembangan yang paling awal dari anggaran sebagai alat perencanaan (penentu arah). Anggaran ini disusun pada awal tahun, pada umumnya tidak lagi dilakukan perubahan-perubahan, bilamana terjadi perubahan-perubahan maka realisasi seakan-akan berjalan terpisah dari anggarannya, dengan demikian anggaran ini disusun hanya sebagai formalitas.

2) Anggaran sebagai plafon dan sekaligus sebagai alat pengatur otorisasi

Anggaran ini merupakan tahapan setingkat lebih maju dari anggaran sebagai alat pengendalian, artinya memonitoring terhadap pengeluaran anggaran

yang dilakukan secara terus-menerus gunanya untuk mengetahui sampai seberapa jauh dana yang disediakan telah digunakan. Dengan demikian fungsi anggaran sebagai alat pengendali dirasakan lebih menonjol dibandingkan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan.

3) Anggaran sebagai alat penilai efisiensi

Anggaran ini merupakan tahapan perkembangan yang paling akhir, baik fungsi perencanaan maupun fungsi pengendalian keduanya sama-sama menonjol, karena itu anggaran dengan mudah dapat disesuaikan dengan tingkat kegiatan yang sebenarnya tanpa perlu khawatir bahwa perubahannya akan bersifat berlebihan atau terlalu minim. Dari segi perencanaan angka standar berfungsi sebagai multiplier yang akurat dan dari segi pengendalian angka standarnya berfungsi sebagai alat penilai efisiensi. Sehingga realisasi biaya yang melebihi atau kurang dari jumlah uang yang dianggarkan dianggap merupakan pemborosan atau penghematan yang sebenarnya. Dengan demikian selisih biaya (analisis variance) benar-benar dapat dinilai sebagai penyimpangan dari yang seharusnya.

2. Anggaran Kas

a. Pengertian anggaran kas

Anggaran kas adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang di susun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang di nyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan jasa. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan.

Menurut Nafarin (2009:82) menyatakan Anggaran kas dalam realisasiya disebut laporan arus kas atau laporan sumber dana belanja kas. Dalam anggaran kas terdapat istilah *cash inflow* dan *cash outflow*. Dari penjelasan ini dapat dikatakan bahwa anggaran kas merupakan rencana yang disusun oleh manajemen tentang kas beserta perubahan-perubahannya yaitu tentang kas masuk dan kas keluar yang direncanakan pada akhir periode tertentu.

Menurut Rudianto (2009:160) Anggaran kas adalah prediksi aliran keluar masuknya uang yang direncanakan perusahaan di dalam suatu periode tertentu, beserta penjelasan tentang sumber-sumber penerimaan dan pengeluaran kas tersebut.

Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangan faktor-faktor sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan.
- 2) Data masa lalu.
- 3) Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
- 4) Pengetahuan tentang taktik strategi pesaing dan gerak gerik pesaing.
- 5) Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah.
- 6) Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Anggaran harus dibuat serealitas dan secermat mungkin sehingga tidak terlalu atau terlalu tinggi. Anggaran yang dibuat terlalu rendah tidak menggambarkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan.

- 2) Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi manajemen puncak (direksi).
- 3) Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan tapi justru termotivasi.
- 4) Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini.

Anggaran yang dibuat akan mengalami kegagalan bila hal hal berikut ini tidak di perhatikan:

- 1) Pembuat anggaran tidak cakap, tidak mampu berfikir kedepan dan tidak memiliki wawasan yang luas.
- 2) Wewenang dalam membuat anggaran tidak tegas.
- 3) Tidak didukung masyarakat.
- 4) Dana tidak cukup.

b. Fungsi Anggaran

Nasution (2006:139) ada beberapa fungsi yang dapat dijadikan sebagai alat penentu dalam penyusunan anggaran dalam suatu perusahaan diantaranya yaitu:

- a Sebagai Pedoman Kerja, yaitu merupakan usaha untuk menetapkan dengan tepat sehingga seluruh pekerjaan akan dilaksanakan dengan waktu dan metode yang telah ditentukan.
- b Sebagai Alat Perencanaan, yaitu berhubungan dengan penetapan metode yang terbaik, efektif dan efisien untuk mengkombinasikan sumber-sumber yang ada dalam perusahaan untuk memberikan hasil

usaha sampai selesai yang terlebih dahulu telah ditetapkan dalam perencanaan setiap kegiatan perusahaan.

- c Sebagai Alat Pengendalian, yaitu ditujukan untuk menyesuaikan perencanaan terhadap rencana dalam fisik, besar dan bentuk serta spesifikasi produk dari selera pasar atau konsumen.

c. Tujuan dan Manfaat Anggaran

Nafarin (2007:19) anggaran diperlukan karena ada tujuan dan manfaatnya. Anggaran merupakan alat manajemen yang sangat bermanfaat bagi manajemen dalam melaksanakan dan mengendalikan organisasinagar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

a. Tujuan anggaran

Terdapat beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

- 1) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- 2) Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- 3) Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- 4) Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- 5) Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
- 6) Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

b. Manfaat anggaran

Anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain:

- 1) Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
- 2) Dapat digunakan alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
- 3) Dapat memotivasi karyawan.
- 4) Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.
- 5) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- 6) Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- 7) Alat pendidikan bagi para manajer.

Menurut Marconi dan Siegel dalam Hehanusa (2003:406) manfaat anggaran adalah :

- 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 mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.

Riyanto (2002:69) menyatakan bahwa anggaran kas adalah estimasi terhadap posisi kas untuk periode yang akan datang atau rencana yang terinci dari jumlah kas beserta perubahannya dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang, baik perubahan yang berupa penerimaan kas, maupun perubahan yang berupa pengeluaran kas. Perubahan penerimaan kas dan pengeluaran kas pada suatu perusahaan merupakan aktivitas dari aliran kas perusahaan. Anggaran kas dapat disusun untuk periode bulanan maupun kuartalan. Pengertian anggaran kas di atas dapat disimpulkan yaitu estimasi posisi kas untuk suatu periode tertentu di masa akan datang. Dengan menyusun anggaran kas maka akan dapat diketahui kapan perusahaan mengalami defisit kas, atau surplus kas dari operasinya perusahaan.

Dengan mengetahui akan adanya defisit kas, maka perusahaan harus merencanakan sebelumnya. Penentuan sumber dana yang akan digunakan untuk menutup defisit kas tersebut dan bagaimana menggunakan kelebihan dana tersebut secara efisien sehingga tidak terjadi inefisiensi (pemborosan). Riyanto (2002:94) menyatakan bahwa dengan menyusun anggaran kas perusahaan akan mampu untuk:

- 1) Menentukan posisi kas pada berbagai waktu yaitu dengan membandingkan uang kas masuk dengan uang kas keluar, Sehingga pada

akhir satu periode akan sama dengan saldo kas awal ditambah dengan penerimaan-penerimaan kas pada periode dan dikurangi dengan pengeluaran-pengeluaran kas pada waktu yang sama.

- 2) Memperkirakan terjadinya defisit atau surplus.
- 3) Defisit terjadi bila pemasukan ditambah dengan saldo awal ternyata lebih kecil dari kebutuhan pengeluaran yang harus dibayar. Sebaliknya surplus akan terjadi bilamana pemasukan melebihi pengeluaran, sehingga jumlah saldo kas akhir periode mengalami peningkatan.
- 4) Mempersiapkan keputusan pembelanjaan berjangka pendek atau berjangka panjang. Dengan terjadinya defisit kas perusahaan perlu mencari dana tambahan dari sumber yang paling menguntungkan. Sebaliknya dengan adanya surplus yang diketahui sebelumnya, dapat dipersiapkan pemilihan alternatif penggunaan yang paling menguntungkan.
- 5) Menggunakan kas sebagai dasar kebijaksanaan pemberian kredit. Besar kecilnya kas yang tersedia menunjukkan kemampuan perusahaan membelanjai modal kerjanya. Kemampuan pembelanjaan modal kerja ini merupakan dasar bagi perusahaan untuk menggunakan kebijakan kredit sebagai upaya meningkatkan volume penjualan.
- 6) Menggunakan kas sebagai dasar pengatur otorisasi dana anggaran yang disediakan. Suatu jenis biaya yang sudah dianggarkan perlu diatur penggunaannya lewat mekanisme otorisasi pengeluaran kas.
- 7) Anggaran kas berfungsi sebagai dasar penilaian terhadap realisasi pengelolaan kas sebenarnya. Dengan demikian varian dalam arus kas

masuk maupun arus kas keluar dapat diketahui yang menjadi penyebabnya.

Anggaran kas berdasarkan jangka waktu penggunaannya dapat dibedakan menjadi dua macam Asri (2006:33):

- 1) Anggaran kas jangka pendek yang merupakan alat operasional pengendalian kas sehari-hari, jangka waktunya disesuaikan dengan anggaran tahunan. Anggaran kas ini berfungsi sebagai alat pengatur otorisasi kas keluar yang secara terus-menerus disesuaikan dengan arus kas masuk dan situasi keuangan pada umumnya.
- 2) Anggaran kas jangka panjang meliputi jangka waktu lima tahun sampai sepuluh tahun. Anggaran kas ini berfungsi untuk mengetahui kemampuan perusahaan menambah dana dari sumber-sumber intern yang sekaligus memperkirakan saldo kas pada akhir tahun anggaran.

Anggaran kas dapat disusun untuk periode bulanan atau kuartal dapat dibedakan menjadi dua Riyanto (2002:77):

1. Estimasi penerimaan kas yang berasal dari:
 - a) Hasil penjualan produk secara tunai.
 - b) Hasil penagihan piutang dagang.
 - c) Pendapatan lain seperti bunga dari bank, dan deviden.
 - d) Adanya pengurangan terhadap aktiva tetap seperti penjualan aktiva yang tidak terpakai.
 - e) Adanya penerimaan yang bukan penghasilan seperti kredit dari bank, penjualan obligasi, hutang jangka pendek dan lain-lain.
 - f) Penambahan modal sendiri oleh pemilik

2. Estimasi pengeluaran kas yang digunakan untuk:
 - a) Pembelian bahan mentah secara tunai.
 - b) Pembayaran upah buruh.
 - c) Pengeluaran untuk biaya penjualan.
 - d) Pengeluaran untuk biaya administrasi dan umum.
 - e) Pembayaran pajak penghasilan.
 - f) Pembelian aktiva tetap dan pengeluaran lainnya.

Saldo kas pada akhir suatu periode bulanan atau triwulan akan sama dengan saldo kas awal ditambah seluruh penerimaan dikurangi seluruh pengeluaran yang terjadi pada periode bersangkutan. Bila mana penerimaan melebihi pengeluarannya, maka saldo kas akhir akan meningkat, sebaliknya bila pengeluarannya melebihi penerimaan, maka saldo kas akhir menurun bahkan mungkin terjadi defisit kas, karena anggaran kas seperti yang diuraikan di atas disusun dengan memperkirakan seluruh penerimaan dan seluruh pengeluaran yang terjadi pada suatu periode. Maka metode anggaran kas seperti ini disebut metode penerimaan dan pengeluaran kas (*cash receipts and the method*).

3. Anggaran sebagai alat Perencanaan

a) Pengertian Perencanaan

Setiap perencanaan yang bertahan dan tumbuh atau menginginkan kinerja perusahaan yang baik memerlukan adanya perencanaan. Perencanaan pada dasarnya adalah memilih alternatif-alternatif yang mungkin dilaksanakan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan serta sumber-sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan dan kendala-kendala yang dihadapi menentukan program dan

memberikan gambaran kepada pihak manajemen mengenai teknik-teknik yang harus digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Daft (2003:7) menyatakan bahwa “perencanaan merupakan menentukan tujuan untuk kinerja organisasi di masa depan serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut”.

Carter dan Usry (2006:4) menyatakan “perencanaan merupakan proses dari menyadari kesempatan maupun ancaman eksternal, menetapkan tujuan yang diinginkan dan menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut, menginvestigasi karakteristik dari bisnis perusahaan, kebijakan-kebijakan utama, dan penentuan waktu atas langkah-langkah tindakan besar. Perencanaan yang efektif didasarkan pada analisis atas fakta dan membutuhkan cara berpikir yang reflektif, imajinasi, dan visi ke depan”.

Menurut Kholmi dan Yuningsih (2004:2) perencanaan meliputi mendefinisikan tujuan organisasi, menetapkan suatu strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan ini, dan mengembangkan suatu rencana yang menyeluruh untuk memadukan dan mengkoordinasi kegiatan-kegiatan dengan kata lain perencanaan memacu pada pembentukan program operasi yang terperinci untuk semua fase operasi.

Menurut Kartadinata (2006:17) perencanaan merupakan sesuatu yang mendasar dalam proses manajemen. Perencanaan suatu proses yang akan membuat perusahaan peka dalam pengertian mampu menyesuaikan diri, terhadap ancaman-ancaman dan kesempatan-kesempatan yang ada.

Menurut Mardiansmo (2009:63) Anggaran merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran dibuat untuk

merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan, berapa biaya yang akan dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja tersebut.

Anggaran sebagai alat perencanaan digunakan untuk:

- 1) Merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan.
- 2) Merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta merencanakan alternatif sumber pembiayaan.
- 3) Mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun.
- 4) Menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.

Dari teori diatas, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan suatu proses penentuan kegiatan atau aktivitas yang dilakukan dimasa yang akan datang untuk menghadapi berbagai ketidakpastian dan alternatif yang mungkin terjadi. Perencanaan dianggap sebagai suatu kumpulan keputusan-keputusan dan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan keadaan dimasa yang akan datang. Oleh karena itu, perencanaan harus mempunyai kemampuan melakukan pilihan-pilihan terbaik yang dilaksanakan untuk menghindari kegagalan.

b) Jenis-jenis Perencanaan

Setiap organisasi atau perusahaan harus mempunyai rencana, karena perencanaan sangat penting dan mutlak dilakukan oleh manajemen untuk mencapai keberhasilan perusahaan, baik perusahaan besar maupun kecil. Banyak perusahaan yang mengalami kegagalan karena perencanaan yang buruk.

Siregar dkk (2014:5) mengemukakan bahwa ada tiga jenis perencanaan yaitu antara lain :

- 1) Perencanaan strategis, artinya proses penentuan tujuan dan strategis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) Perencanaan jangka panjang, artinya rencana yang mempunyai cakupan waktu tiga sampai lima tahun kedepan.
- 3) Perencanaan jangka pendek, artinya perencanaan tentang langkah-langkah yang akan dijalankan oleh perusahaan dalam waktu periode (kuartal, semester, atau tahunan).

Asnawir (2006) menjelaskan bahwa ada tujuh jenis-jenis perencanaan yang kesemua itu dilihat dari sudut pandang berbeda antara lain :

- 1) Dilihat dari segi waktu perencanaan dibagi menjadi tiga yaitu : perencanaan jangka panjang, perencanaan jangka pendek, perencanaan jangka menengah.
- 2) Dilihat dari segi sifat perencanaan dibagi menjadi dua yaitu : perencanaan kuantitatif, perencanaan kualitatif.
- 3) Dilihat dari segi luas wilayah perencanaan dibagi menjadi empat yaitu : perencanaan lokal, perencanaan regional, perencanaan nasional, perencanaan internasional.
- 4) Dilihat dari segi luas jangkauan perencanaan dibagi menjadi dua yaitu : perencanaan makro, perencanaan mikro.
- 5) Dilihat dari segi prioritas perencanaan dibagi menjadi tiga yaitu : perencanaan sentralitas, perencanaan desentralitas, perencanaan dekonsentrasi.
- 6) Dilihat dari segi obyek perencanaan di bagi menjadi dua yaitu : perencanaan rutin, perencanaan eksendal.

- 7) Dilihat dari segi proses perencanaan dibagi menjadi tiga yaitu : perencanaan filosofikal, perencanaan progamial, perencanaan operasional.

4. Anggaran sebagai alat pengendalian

a) Pengertian pengendalian

Penegendalian merupakan kegiatan terpenting dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penegendalian adalah usaha untuk menegarahkan agar suatu pelaksanaan berjalan sesuai dengan rencana, kebutuhan pengendalian meningkat sejalan dengan berkembangnya perusahaan.

Menurut Kholmi dan Yuningsih (2004:3) pengendalian merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja yang sebenarnya dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, serta tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang berarti. dalam hal ini anggaran dipergunakan sebagai alat pengendalian kegiatan yang sedang dilaksanakan dalam perusahaan.

Menurut Mardiasmo (2009:64) anggaran sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada atasan. Tanpa anggaran, tidak dapat mengendalikan pemborosan-pemborosan pengeluaran.

Anggaran sebagai instrument pengendalian digunakan untuk menghindari adanya *overspending*, *underpending* dan salah sasaran (*misappropriation*) dalam pengalokasian anggaran pada bagian lain yang bukan merupakan prioritas. Anggaran merupakan alat untuk memonitor kondisi keuangan dan pelaksanaan

operasional program. Pengendalian anggaran dapat dilakukan melalui empat cara, yaitu:

- 1) Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan.
- 2) Menghitung selisih anggaran (*favourable* dan *unfavourable variances*).
- 3) Menentukan penyebab yang dapat dikendalikan (*controllable*) dan tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) atas satu *varians*.
- 4) Merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya.

Penerimaan dan pengeluaran kas realisasi selama periode anggaran biasanya sedikit berlainan dari yang terlihat pada rencana laba. Perbedaan ini mungkin terjadi karena perubahan variabel yang mempengaruhi kas, seperti perubahan tarif pajak, kejadian yang tiba-tiba dan tidak diperkirakan untuk mempengaruhi kas, dan kekurangan atas kas atau kekurangan pengendalian atas kas.

Sistem pengendalian kas yang efektif penting karena konsekuensi yang mungkin terjadi seringkali manajemen membuat keputusan atau mengubah kebijaksanaan yang ada sehingga posisi kas ditingkatkan, misalnya suatu perubahan yang tidak diperkirakan dalam melakukan operasi dapat menyebabkan kekurangan kas yang serius, tapi manajemen mungkin dapat menghindari dengan cara pengendalian keuangan seperti meningkatkan usaha untuk menagih piutang, mengurangi biaya kas, menunda pengeluaran untuk barang modal, menunda pembayaran hutang, mengurangi persediaan, dan mengubah jadwal operasi yang mempengaruhi kas.

b) Jenis-jenis Pengendalian

Menurut Welsch dkk yang diterjemahkan oleh purwaningsih (2000:14) jenis-jenis pengendalian terbagi menjadi tiga macam yaitu :

1) Pengendalian awal

Pengendalian untuk golongan ini dibuat dan digunakan sebelum dilaksanakannya tindakan untuk memastikan bahwa sumber-sumber daya telah dipersiapkan guna memulai operasi. Unsur pokok dalam jenis pengendalian ini adalah suatu sistem pengukuran dan peramalan yang menetapkan kondisi proses dan inputnya serta mencoba meramalkan outputnya.

2) Pengendalian berjalan

Tujuan pengendalian jenis ini adalah untuk memonitor pelaksana kegiatan yang berlangsung guna memastikan bahwa sasaran telah dicapai, kebijakan dan prosedur perusahaan telah di jalani selama kegiatan. Biasanya pengendalian ini dilakukan dengan observasi dan laporan secara pribadi.

3) Pengendalian umpan balik

Pada jenis pengendalian ini, pada saat telah dilaksanakannya, pengendalian memfokuskan pada kegiatan masa lalu dengan segala akibatnya akan di jadikan dasar pengendalian masa mendatang.

5. Pengertian Selisih (*varians*)

Menurut Jaja (2011) selisih adalah perbedaan antara nilai yang terjadi (aktual) dengan nilai yang dianggarkan (budget). *Varians* membantu manajer dalam keputusan perencanaan dan pengendalian.

Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, selisih adalah beda, kelainan, hal tidak sependapat, (sehaluan dan sebagainya), pertentangan pendapat, atau pertikaian.

Selisih (*varians*) merupakan petunjuk tentang adanya ketidaktepatan, sehingga manajemen perlu menganalisis penyebab terjadinya selisih (*varians*), jika pelaksanaan sesungguhnya menyimpang terus-menerus dari standar dengan jenis penyimpangan yang sama, maka bisa jadi terdapat ketidaktepatan dalam standarnya. Namun jika penyimpangan tersebut tidak terjadi terus-menerus dan dengan pola yang berbeda-beda, berarti terjadi kesalahan dalam pelaksanaan (biaya aktual). Rumus selisih (*varians*) anggaran yaitu:

$$\text{Varians} = \text{Anggaran} - \text{Realisasi}$$

Varians adalah suatu sinyal. *Varians* yang besar, baik menguntungkan maupun tidak menguntungkan. Jika *varians* menguntungkan di beri simbol F (*favorable*), dan *varians* yang tidak menguntungkan diberi simbol U (*unfavorable*) sebaiknya di investigasi dianalisis. Suatu *varians* dapat disebabkan oleh kejadian acak yang tidak diharapkan akan terulang kembali, atau oleh masalah sistematis yang dapat dikoreksi.

Menurut Nafarin (2007) jenis selisih di bagi menjadi dua yaitu selisih menguntungkan (*favorable variance*) dan selisih tidak menguntungkan (*unfavorable varians*). Dari segi penerimaan kas apabila anggaran lebih besar dari realisasi disebut *varians* menguntungkan (*favorable variance*) dan sebaliknya jika

anggaran lebih kecil dari realisasi disebut varians yang tidak menguntungkan (*unfavorable varians*). Dari segi pengeluaran kas apabila anggaran lebih kecil dari realisasi disebut varians tidak menguntungkan (*Ufavorable variance*) dan sebaliknya jika anggaran lebih besar dari realisasi disebut varians menguntungkan (*favorable variance*).

Menurut Munandar (2007:11) di dalam penyusunan suatu anggaran sering terjadi dimana terdapat perbedaan atau selisih (*variens*) antara anggaran dan realisasinya, hal tersebut dikarenakan beberapa faktor seperti:

- 1) Faktor-faktor internal, yaitu data informasi dan pengalaman yang terdapat didalam lembaga itu sendiri, antara lain berupa pendapatan tahun-tahun lalu, kebijaksanaan lembaga kapasitas yang dimiliki lembaga, tenaga kerja, modal kerja, fasilitas lain.
- 2) Faktor-faktor eksternal, yaitu data informasi dan pengalaman yang terdapat terdapat diluar lembaga, tetapi dirasakan mempunyai pengaruh terhadap kehidupan lembaga.

B. Penelitian Terdahulu

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

Tabel II.1
Tabel Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Maulana Irwandi, (2015)	Analisis Anggaran Kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada Koperasi Kopdit Rukun Palembang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: pada proses penyusunan anggaran kas pada Koperasi Kopdit Rukun Palembang, penyebab terjadinya selisih (<i>varians</i>) antara anggaran dan realisasi anggaran kas pada Koperasi Kopdit Rukun Palembang, perencanaan anggaran kas dengan memperkirakan pembiayaan dan analisis atas kegiatannya, pengendalian anggaran kas pada Koperasi Kopdit Rukun Palembang berupa pengendalian atas suatu penyimpangan anggaran kas.
2	Lisa Yulianti, (2014)	Analisis Anggaran Operasional sebagai perencanaan dan pengendalian pada (PAUD) Mutiara Bunda Palembang	Dari hasil pembahasan proses penyusunan anggaran operasional telah sesuai dengan prosedur karena menggunakan metode campuran antara <i>bottom up</i> dan <i>top down</i> serta faktor yang menyebabkan selisih (<i>varians</i>).
3	Debi Juliansyah, (2014)	Analisis Perencanaan Dan Pengendalian Anggaran Biaya	Hasil analisis pelaksanaan perencanaan dalam rangka penyusunan anggaran belum baik. Sedangkan faktor yang

		Proyek Pada CV. Mitra Anugerah Barokah Palembang	menyebabkan selisih anggaran adalah pada pelaksanaan pengendalian, perusahaan tidak menanggapi dan melakukan evaluasi terhadap laporan-laporan yang diterima pada saat pelaksanaan pengendalian.
4	Dian Anggraini, (2011)	Evaluasi Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Proyek Pada CV. Safari Motor Palembang	Fungsi perencanaan biaya proyek telah berjalan dengan baik, dapat dilihat bahwa dalam proses perencanaan biaya proyek telah adanya keterlibatan dari berbagai bagian di dalam perusahaan, fungsi pengendalian biaya pada pembuatan <i>Speed Boat Fiberglass</i> belum begitu optimal, hal ini dapat dilihat bahwa telah terjadinya (<i>Varians</i>) dalam biaya proyek. Pada proyek tersebut biaya yang terealisasi telah di rencanakan. Seperti adanya pemborosan oleh tenaga kerja dalam penggunaan material pada saat pelaksanaan.
5	Marvina, (2011)	Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Kinerja Manajer Pada PT Perkebunan Nusantara II	Hasil yang dilakukan adalah peranan anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian kinerja pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa sudah berfungsi secara efektif. Hal ini dapat dilihat dari adanya penetapan indikator kunci manajer sebagai

		Tanjung Morawa	pengendalian kinerja manajer dan pembahasan yang dilakukan manajer dengan bawahan apabila terjadi kenaikan biaya-biaya yang dianggarkan.
--	--	----------------	--

C. Kerangka Berfikir

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Salah satu dari 14 perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang merupakan perusahaan perkebunan dengan bidang usaha agro bisnis dan agro industri kelapa sawit dan karet. Anggaran merupakan salah satu alat yang sering digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian, karena jika anggaran disusun dengan baik maka akan mempermudah penilaian tingkat efisiensi setiap pekerjaan. Anggaran merupakan alat suatu pembanding realisasi.

Anggaran kas (Cash Budget) ialah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang jumlah kas beserta perubahan-perubahan dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang, baik perubahan yang berupa permintaan kas, maupun perubahan yang berupa pengeluaran kas. Anggaran kas merupakan alat penting dalam proses perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan, karena di dalam nya terdapat estimasi penerimaan dan pengeluaran kas untuk periode tertentu dimasa datang sehingga akan bisa diketahui kapan perusahaan dalam keadaan defisit kas atau surplus kas.

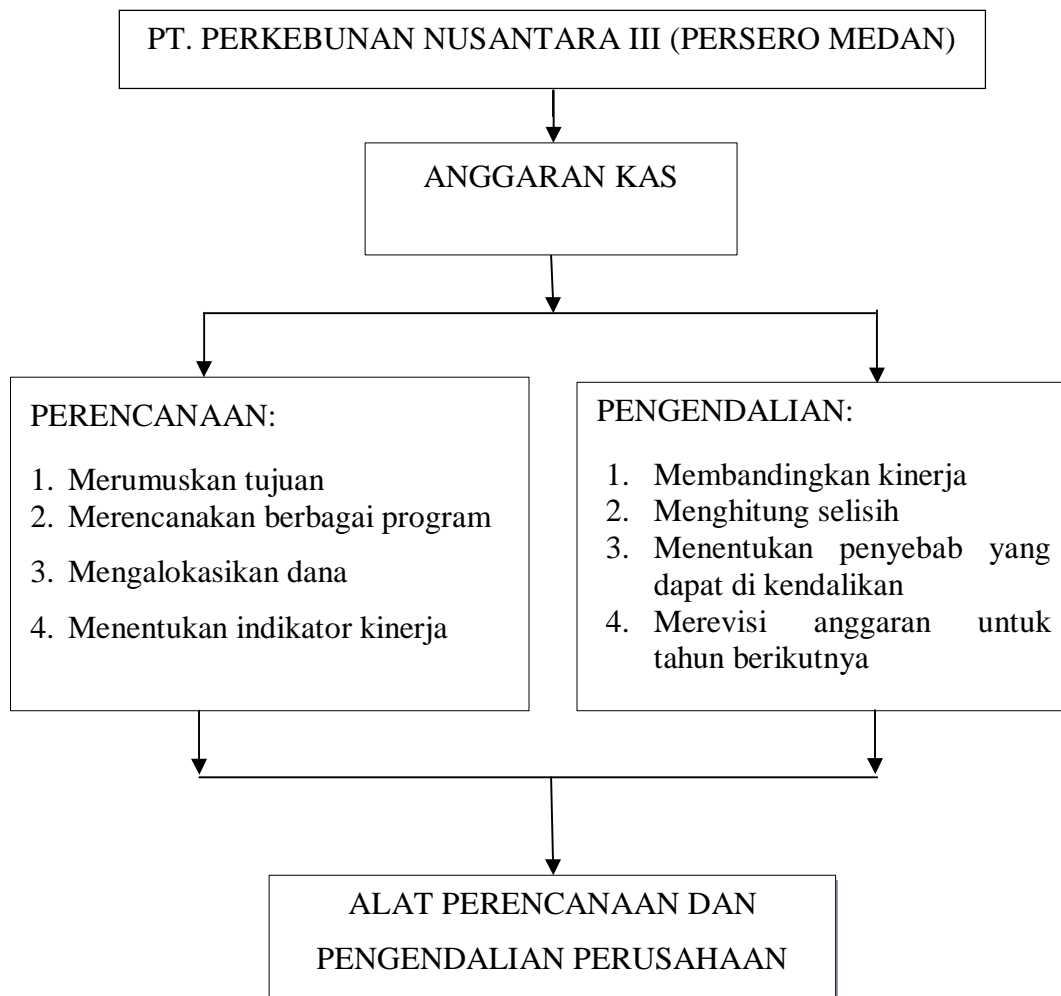
Menurut Any Agus Kana (2001:225) “Anggaran kas adalah perencanaan posisi kas dalam jangka waktu tertentu yang terdiri dari dua bagian yaitu

perencanaan penerimaan kas (aliran kas masuk) dan perencanaan pengeluaran kas (aliran kas keluar)”.

Perencanaan merupakan suatu penentuan terdahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Menurut Williams (2001:143) perencanaan merupakan memilih suatu tujuan dan mengembangkan suatu periode atau strategi untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Siswanto (2011:42) perencanaan merupakan proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya.

Pengendalian merupakan salah satu bagian dari manajemen. Pengendalian dilakukan dengan tujuan supaya apa yang direncanakan bisa dilaksanakan dengan baik sehingga bisa mencapai target maupun tujuan yang dicapai. Menurut Mulyadi (2007: 89) pengendalian merupakan usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang diharapkan. Sedangkan menurut Indra Bastian (2006:70) pengendalian merupakan tahap penentu keberhasilan manajemen.

Berdasarkan teori diatas, penulis mencoba untuk menggambarkan kerangka berfikir sebagai berikut :



Gambar II.1
Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan deskriptif. Pendekatan deskriptif merupakan prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek atau obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak sebagaimana mestinya. Penelitian ini digunakan agar penulis dapat menganalisis permasalahan dan mendapatkan keterangan yang lengkap untuk pemecahan masalah.

B. Defenisi Operasional Variabel

Defenisi operasional merupakan acuan dari landasan teoritis yang digunakan untuk melakukan penelitian dimana antara variabel yang satu dengan yang lainnya dapat dihubungkan sehingga penelitian dapat disesuaikan dengan kata yang diinginkan. Adapun defenisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Variabel	Dimensi	Indikator
Anggaran kas adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang jumlah kas beserta perubahan-perubahannya dari waktu-kewaktu selama periode yang akan datang, baik perubahan penerimaan kas, maupun perubahan yang pengeluaran kas. Munandar (2001:311)	Perencanaan merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Mardiansmo (2009:63)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merumuskan tujuan 2. Merencanakan berbagai program 3. Mengalokasikan dana 4. Menentukan indikator kinerja
	Pengendalian merupakan anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pembelanjaan yang dilakukan dapat di pertanggung jawabkan kepada atasan. Mardiansmo (2009:64)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membandingkan kinerja 2. Menghitung selisih 3. Menentukan penyebab yang dapat di kendalikan 4. Merevisi anggaran untuk tahun berikutnya

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penulis melakukan penelitian pada perusahaan perseroan yaitu pada perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) yang beralamat di Jl.Sei Batang Hari No.2 Medan Sunggal, Medan.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan November 2017 sampai dengan Maret 2018 dengan rincian sebagai berikut :

Tabel III-1
Skedul Penelitian Penulis

No	Jenis kegiatan	2017/2018															
		Desember				Januari				Februari				Maret			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul																
2	Pengambilan Data																
3	Penyusunan Proposal																
4	Bimbingan Proposal																
5	Seminar proposal																
6	Penyusunan Skripsi																
7	Bimbingan Skripsi																
8	Sidang Meja Hijau																

D. Sumber dan Jenis Data

1. Sumber Data

Untuk melakukan penelitian ini penulis menggunakan sumber data sekunder. Data skunder yaitu jenis data keuangan yang diperoleh penulis secara langsung dari perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang telah di audit.

2. Jenis Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. berupa data-data yang berwujud laporan keuangan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data wawancara, dokumentasi. Wawancara dilakukan penulis agar dapat memperoleh data secara akurat kepada pemimpin perusahaan atau pegawai yang bewenang untuk memberikan data kepada penulis. Metode dokumentasi yaitu dengan meminta, mengumpulkan, menghitung, dan menganalisa data keuangan perusahaan yang dianggap penulis berhubungan dengan penelitian.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis deskriptif yaitu prosedur pemecahan masalah yang menjelaskan, mengumpulkan, dan menganalisis terhadap data yang sebenarnya dari suatu variabel secara menyeluruh. Menurut Azhar, dkk (2014:86) menyatakan bahwa analisis data deskriptif berarti menganalisis data untuk

pemasalahan variabel-variabel mandiri, peneliti tidak bermaksud untuk menganalisis hubungan atau berkaitan antar variabel.

Adapun tahapan-tahapan yang dilakukan penulis dalam menganalisis anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) adalah sebagai berikut :

1. Penulis memperoleh dan mengumpulkan data-data berupa data dokumen laporan keuangan, data laporan anggaran perusahaan yang berhubungan dengan penelitian.
2. Menganalisis anggaran penerimaan kas dan pengeluaran kas antara anggaran dan realisasi tahun berjalan perusahaan untuk mengetahui kenaikan dan penurunan yang terjadi disetiap tahunnya.
3. Menjelaskan perencanaan dan pengendalian untuk melihat apakah perusahaan tersebut sudah baik dan efisien dalam menyusun anggaran kas perusahaan.
4. Membuat kesimpulan dari hasil analisis.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

1. Penerimaan dan Pengeluaran Kas

a. Penerimaan kas

Menurut Darsono dan Purwanti (2010:107), penerimaan kas adalah penerimaan yang pada umumnya bersumber dari modal pemilik, hutang, penjualan tunai, penerimaan piutang, penjualan aktiva tetap, dan lain-lain.

Faktor-faktor yang mempengaruhi penerimaan kas adalah :

- 1) Anggaran penjualan, Khususnya rencana tentang jenis (kualitas) dan jumlah (kuantitas) barang yang dijual dari waktu-kewaktu selama periode yang akan datang.
- 2) Keadaan persaingan dipasar, persaingan yang lebih keras akan memaksa perusahaan untuk lebih banyak melakukan transaksi-transaksi penjualan secara kredit, sehingga memperkecil transaksi penjualan tunai. Akibatnya akan memperkecil pula penerimaan kas.
- 3) Posisi perusahaan dalam persaingan. Bilamana posisi perusahaan cukup kuat, maka perusahaan lebih dapat memaksakan penjualan secara tunai, sehingga akan memperbesar penerimaan kas.
- 4) Syarat pembayaran (term of payment) yang ditawarkan perusahaan. Bilamana potongan penjualan (discount) yang ditawarkan perusahaan cukup menarik para calon pembeli, maka akan mendorong mereka untuk melakukan pembelian pembelian tunai.
- 5) Kebijakan perusahaan dalam penagihan piutang.

- 6) Anggaran perubahan aktiva tetap, khususnya rencana tentang pengurangan (penjualan) Aktiva tetap.
- 7) Rencana-rencana perusahaan tentang penerimaan-penerimaan kas dari sumber lain-lain (non operating) seperti misalnya penghasilan bunga, penghasilan sewa, penghasilan deviden dan sebagainya.

b Pengeluaran kas

Menurut Darsono dan Purwanti (2010:107), pengeluaran kas itu umumnya untuk pembelian aktiva tetap, pembelian bahan baku, pembayaran upah tenaga kerja langsung, pembayaran biaya tidak langsung, pembayaran biaya pemasaran, biaya umum dan administrasi, pembayaran bunga, pembayaran deviden, pembayaran jasa produksi, pembayaran premi asuransi pembayaran pajak, dan pengeluaran lain.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengeluaran kas, antara lain :

- 1) Anggaran pembelian bahan mentah, khususnya rencana tentang jenis (kualitas) dan jumlah (kuantitas) bahan mentah yang akan dibeli dari waktu-kewaktu selama periode yang akan datang.
- 2) Anggaran tenaga kerja langsung. Semakin besar upah tenaga kerja langsung semakin besar pula pengeluaran kas yang akan dilakukan.
- 3) Anggaran biaya administrasi. Semakin besar biaya administrasi yang harus dibayar, akan semakin besar pula pengeluaran kas yang akan dilakukan.
- 4) Anggaran perusahaan reaktiva tetap, khususnya rencana tentang penambahan aktiva tetap. bilamana selama periode yang akan datang perusahaan merencanakan akan melakukan penambahan aktiva tetap.

- 5) Rencana-rencana tentang pengeluaran kas untuk keperluan lain-lain (non operating), seperti misalnya untuk biaya bunga, biaya sewa dan sebagainya.

2. Penyusunan anggaran kas perusahaan

Anggaran kas pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan disusun setiap tahunnya. Sasaran dari kegiatan penyusunan anggaran tersebut untuk memastikan bahwa anggaran ini dapat direncanakan, dijalankan dan diawasi secara efisien dan efektif untuk mendukung segala kegiatan operasional PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Penyusunan anggaran kas adalah cara efektif untuk merencanakan dan mengendalikan cash flow (aliran kas masuk), taksiran kebutuhan kas, dan penggunaan kelebihan kas secara efektif. Tujuan utama adalah merencanakan posisi likuiditas perusahaan sebagai dasar penentuan pinjaman atau investasi.

Proses penyusunan Anggaran PT Perkebunan Nusantara III (persero) Medan sebagai organisasi, PT perkebunan Nusantara III (persero) Medan tentunya melakukan penganggaran atau menyusun anggaran setiap tahunnya sebagai pedoman kegiatan-kegiatan kerjanya. PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mempunyai anggaran yang terdiri sebagai berikut :

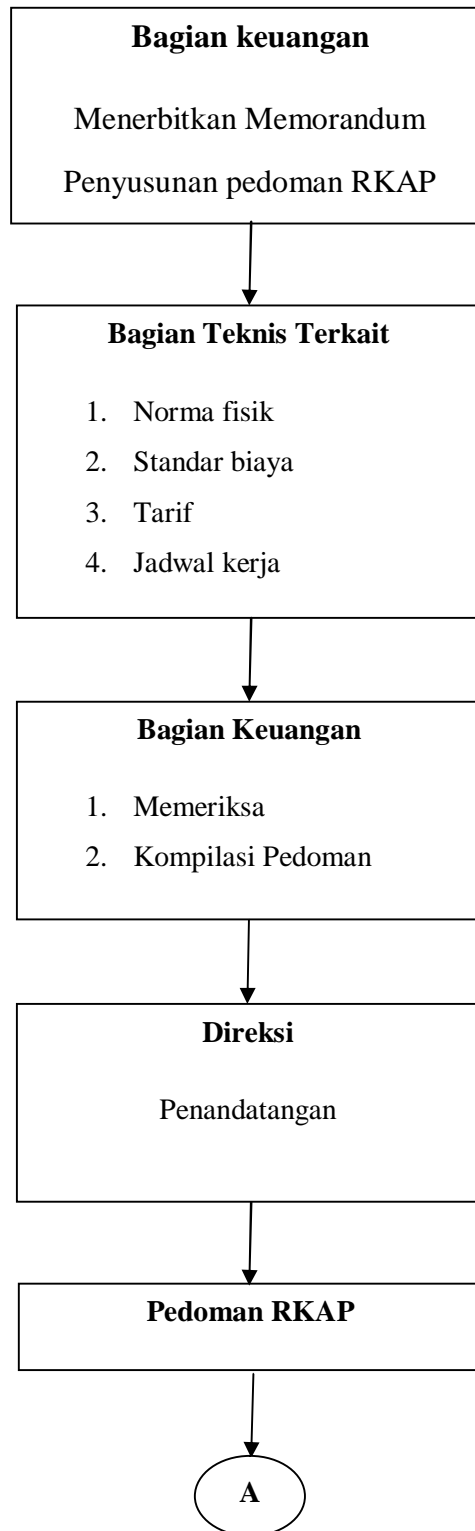
- a) Anggaran pendapatan, yaitu penjabaran rencana pendapatan yang hendak dicapai pada satu periode.
- b) Anggaran biaya tetap, yaitu rencana pengeluaran yang timbul dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan, dengan memperhatikan prinsip efisiensi dan manfaat selama periode anggaran.

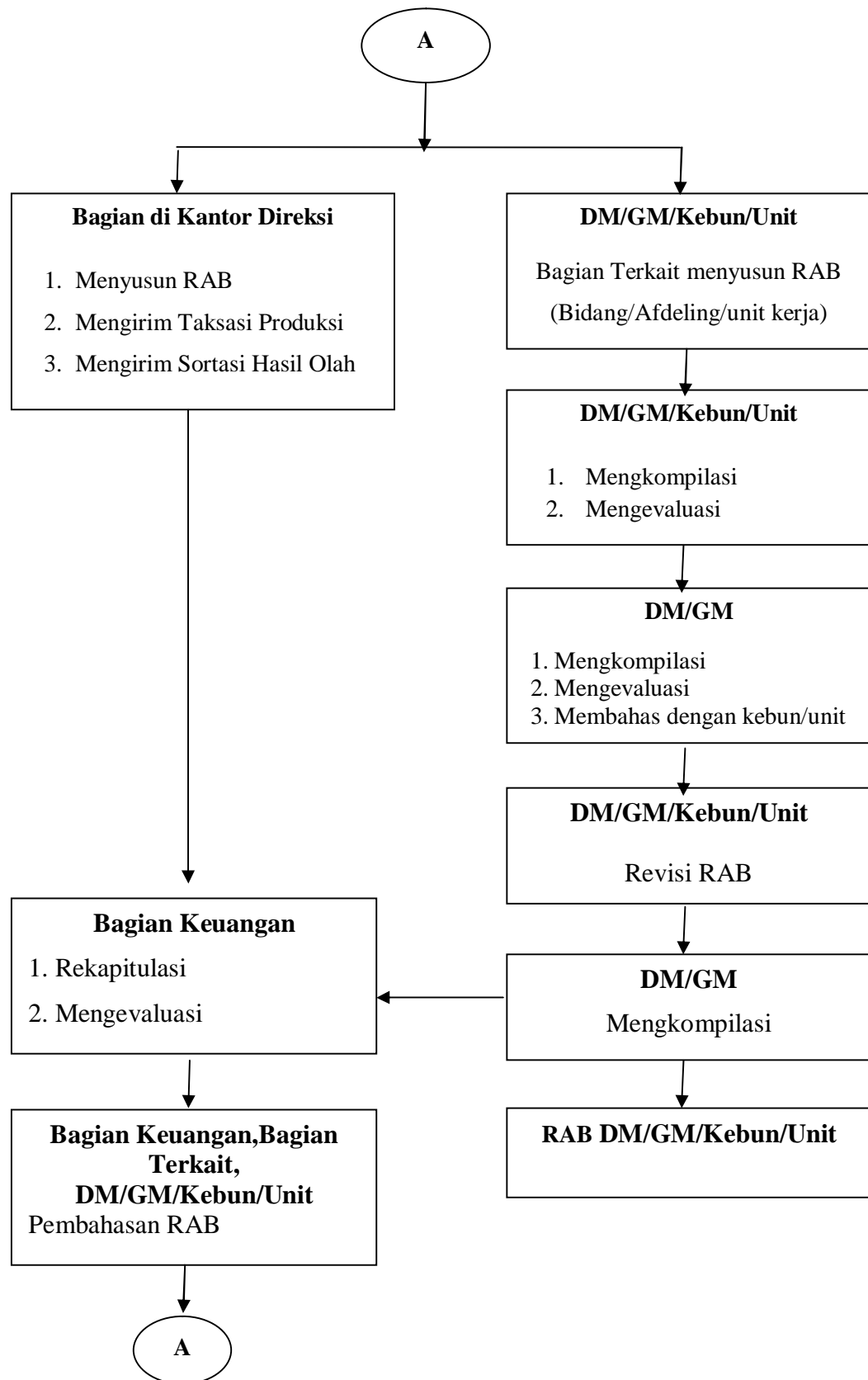
- c) Anggaran biaya variabel, yaitu penjabaran rencana kerja untuk menambah, mengganti dan meningkatkan kapasitas alat-alat produksi yang memberi manfaat lebih dari satu tahun dengan nilai tertentu.

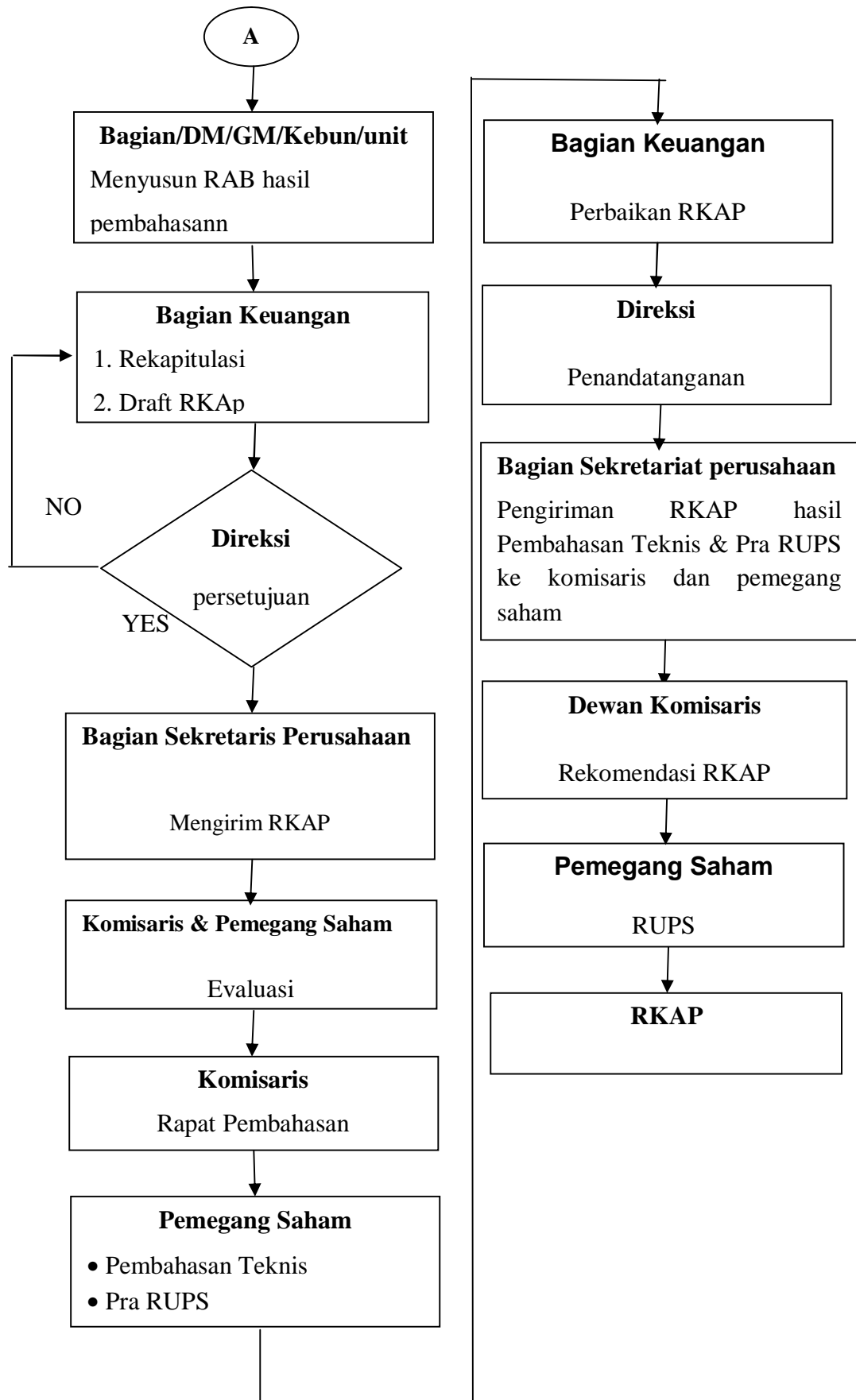
Dasar penyusunan rencana kerja anggaran perusahaan (RKAP), adalah sebagai berikut :

- a) Peraturan Pemerintah No.8 Tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996 tentang Pembentukan Perusahaan (Persero) PT Perkebunan Nusantara III.
- b) Akte Pendirian Perusahaan (Persero) PT Perkebunan Nusantara III NO.36 tanggal 11 Maret 1996 (persetujuan Menteri kehakiman RI dalam surat keputusan No.C2-8331 HT.01 tanggal 08 Agustus 1996).
- c) Sesuai dengan perubahan Anggaran Dasar (AD) PTPN III) No,C20921HT 01.04 tahun 2002 tanggal 28 Oktober 2002, pasal 12 ayat 2b.
- d) Sesuai anggaran dasar perusahaan bahwa direksi berkewajiban untuk menyiapkan RKAP yang diajukan kepada Kep-101/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002.
- e) Penilaian tingkat kesehatan BUMN sesuai Kep-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002
- f) Undang-undang Republik Indonesia No.40 Tahun 2007 tentang perseroan terbatas.
- g) Undang-Undang RI No.19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

Berikut ini adalah skema proses penyusunan anggaran PT Perkebunan Nusantara III (persero) Medan







Sumber : PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Proses penyusunan anggaran pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Bagian I

1. Bagian keuangan menerbitkan memorandum penyusunan pedoman Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP).
2. Bagian teknis terkait terdiri norma fisik, standar biaya, tarif, dan jadwal kerja.
3. Setelah kebagian teknis terkait kembali lagi kebagian keuangan untuk di periksa dan dikompilasi pedomannya.
4. Selanjutnya ke bagian direksi untuk meminta tanda tangan agar tersusunnya pedoman RKAP.

Bagian II

1. Bagian di kantor direksi menyusun Rencana Anggaran Biaya (RAB), kemudian mengirikan taksasi produksi, dan selanjutnya mengirim sortasi hasil olah kebagian keuangan. Sebelum di kirim kebagian keuangan, bagian di kantor direksi di berikan kebagian DM/GM/Kebun/Unit. Yang terkait dengan bagian DM/GM/Kebun/Unit yaitu:
 - a. Bagian terkait penyusunan Rencana Anggaran Biaya (RAB) (Bidang/Afdeling/Unit kerja).
 - b. Bagian DM/GM/Kebun/Unit mengkompilasi dan mengevaluasi penyusunan Rencana Anggaran Biaya (RAB).
 - c. Selanjutnya DM/GM mengkompilasi dan mengevaluasi untuk membahas dengan kebun/unit.
 - d. DM/GM/Kebun/Unit merevisi RAB agar tidak terjadi kelasahan.

- e. DM/GM mengkompilasi Rencana Anggaran Biaya (RAB).
 - f. Rencana Anggaran Biaya (RAB) DM/GM/Kebun/Unit selanjutnya dikirim ke bagian keuangan.
2. Bagian keuangan merekapitulasi dan mengevaluasi Rencana Anggaran Biaya (RAB).
 3. Setelah selesai di bagian keuangan, bagian terkait, dan bagian DM/GM/Kebun/Unit terbentuklah pembahasan Rencana Anggaran Biaya (RAB).

Bagian III

1. Bagian DM/GM/Kebun/Unit menyusun Rencana Anggaran Biaya (RAB) hasil pembahasan.
2. Selanjutnya bagian keuangan merekapitulasi draft Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) sebelum diserahkan ke bagian diraksi.
3. Di bagian direksi meminta persetujuan. Apabila bagian direksi belum disetujui maka draf Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) di kembalikan kembali kebagian keuangan untuk di rekapitulasi kembali, setelah itu di beriakan kembali kebagian direksi. Dan apabila sudah di setujui maka diserahkan ke bagian sekretaris perusahaan.
4. Bagian sekretaris perusahaan mengirim Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) kebagian komisaris dan pemegang saham.
5. Komisaris dan pemegang saham mengevaluasi Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP)
6. Selanjutnya komisaris membuat rapat pembahasan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP)

7. Pemegang saham membahas teknis & Pra RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) dan diserahkan kembali ke bagian keuangan.
8. Bagian keuangan memperbaiki Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) kembali dan diserahkan ke direksi.
9. Bagian direksi menandatangani Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang sudah di perbaiki dan diserahkan ke bagian sekretaris perusahaan.
10. Bagian sekretaris perusahaan mengirim Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) hasil pembahasan teknis & pra RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) dan pemegang saham ke dewan komisaris.
11. Dewan komisaris merekomendasi Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) dan diserahkan ke pemegang saham.
12. Pemegang saham mengadakan RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) agar terbentuknya Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP).

Menurut Nafarin (2009:313), dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut ini :

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan umum perusahaan .
2. Data-data waktu yang lalu
3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi
4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak gerik pesaing.
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah
6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan

Penyusunan anggaran kas menjadi tanggung jawab bagian keuangan perusahaan. Karena penyusunan anggaran kas berdasarkan anggaran-anggaran

lain, maka bagian keuangan harus bekerja sama dengan manajer lain karena keputusan-keputusan mereka mungkin langsung berpengaruh pada aliran kas perusahaannya. Penyusunan anggaran kas harus realistis dan harus ada keseimbangan antara tersedianya kas dengan kegiatan-kegiatan yang memerlukan kas.

Penyusunan anggaran kas dilakukan dalam beberapa tahap yaitu :

1. Menyusun estimasi penerimaan dan pengeluaran menurut rencana operasional perusahaan. Transaksi-transaksi disini merupakan transaksi operasi. Pada tahap ini dapat diketahui adanya defisit atau surplus karena rencana operasi perusahaan.
 2. Menyusun perkiraan atau estimasi kebutuhan dana atau kredit dari bank atau sumber-sumber dana lainnya yang diperlukan untuk menutup defisit kas karena rencana operasi perusahaan, juga disusun estimasi pembayaran bunga kredit tersebut beserta waktu pembayaran kembali. Transaksi-transaksi disini merupakan transaksi finansial.
 3. Menyusun kembali estimasi keseluruhan penerimaan dan pengeluaran setelah adanya transaksi finansial, dan anggaran kas yang final ini merupakan gabungan dari transaksi finansial yang menggambarkan estimasi penerimaan dan pengeluaran kas secara keseluruhan.
- 3. Analisis Faktor-Faktor Penyebab Perbedaan Atau Selisih (*Varians*) Antara Anggaran Dan Realisasi Anggaran Kas PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan**

Untuk menilai keberhasilan kinerja manajemen PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dalam pelaksanaan anggaran kas dapat dilihat dari hasil yang

telah dicapai yaitu dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasinya.

Berikut tabel rincian anggaran dan realisasi anggaran kas PT. Perkebunan

Nusantara III (Persero) Medan tahun 2012-2016 :

Tabel IV.1
Data Anggaran dan Realisasi Anggaran Kas PT. Perkebunan Nusantara III
(Persero) Medan

Tahun	Uraian	Anggaran	Realisasi	Dalam Rp.000		UF/ F
				Selisih	(%)	
2012	Ø PENERIMAAN					
	• Penerimaan Penjualan	6.547.161.633	6.086.256.042	460.905.591	7,04	UF
	• Penerimaan Deviden	-	1.008.925	(1.008.925)	0	F
	• Penerimaan Pinjaman dan Hutang Bank	1.607.000.000	1.496.250.000	110.750.000	6,9	UF
	• Penerimaan Lain-lain	403.819.854	61.746.556	342.073.298	80,2	UF
	Total Penerimaan	8.557.981.487	7.645.261.523	912.719.964	10,7	UF
	Ø PENGELUARAN					
	• Pengeluaran Operasional	4.965.484.677	5.662.932.538	(697.447.861)	14,0	UF
	• Pengeluaran Investasi	2.770.591.875	879.691.577	1.890.900.290	68,2	F
	• Pengeluaran Angsuran Hutang Bank	671.500.000	300.312.586	371.187.414	55,2	F
• Pengeluaran Lain-lain	380.585.641	1.003.139.365	(622.553.724)	163,5	UF	
Total Pengeluaran	8.788.162.193	7.846.076.066	942.086.127	1,07	F	
2013	Ø PENERIMAAN					
	• Penerimaan Penjualan	6.650.067.926	5.758.671.920	891.396.006	13,40	UF
	• Penerimaan Deviden	-	-	-	0	-
	• Penerimaan Pinjaman dan Hutang Bank	1.900.000.000	897.750.000	1.002.250.000	52,7	UF
	• Penerimaan Lain-lain	637.729.585	332.321.528	305.408.057	47,9	UF
	Total Penerimaan	9.187.797.511	6.988.743.448	2.199.054.063	23,9	UF
	Ø PENGELUARAN					
	• Pengeluaran Operasional	5.445.655.701	5.855.868.887	(410.213.186)	7,53	UF F
	• Pengeluaran Investasi	2.886.097.184	790.725.208	2.095.371.976	72,6	F
	• Pengeluaran Angsuran Hutang Bank	355.000.000	272.000.000	83.000.000	23,4	F
• Pengeluaran Lain-lain	671.865.828	391.397.902	280.467.926	41,7	F	
Total Pengeluaran	9.358.618.713	7.309.991.998	2.048.626.715	21,9	F	

2014	Ø PENERIMAAN					
	• Penerimaan Penjualan	6.442.250.417	6.255.495.064	186.755.353	2.89	UF
	• Penerimaan Deviden	-	4.273.691	(4.273.691)	0	F
	• Penerimaan Pinjaman dan Hutang Bank	1.650.000.000	800.000.000	850.000.000	51.5	UF
	• Penerimaan Lain-lain	451.903.488	49.826.073	402.077.415	88.9	UF
	Total Penerimaan	8.544.153.903	7.109.594.828	1.434.559.075	16.79	UF
	Ø PENGELUARAN					
	• Pengeluaran Operasional	5.023.347.123	5.443.085.540	(419.738.417)	8.35	UF
	• Pengeluaran Investasi	2.344.473.461	643.973.708	1.700.499.753	725.3	F
	• Pengeluaran Angsuran Hutang Bank	355.000.000	737.500.000	(382.500.000)	107.7	UF
• Pengeluaran Lain-lain	752.345.804	566.653.356	185.692.448	24.7	F	
Total Pengeluaran	8.475.166.388	7.391.212.604	1.083.953.784	12.8	F	
2015	Ø PENERIMAAN					
	• Penerimaan Penjualan	7.015.518.906	5.446.609.809	1.568.909.097	22.36	UF
	• Penerimaan Deviden	324.275.076	344.960.274	(20.685.198)	6.4	F
	• Penerimaan Pinjaman dan Hutang Bank	1.500.000.000	1.830.000.000	(330.000.000)	22.0	F
	• Penerimaan Lain-lain	548.275.076	3.233.243.775	(2.684.968.699)	489.7	F
	Total Penerimaan	9.388.069.409	10.854.813.858	(1.466.744.449)	15.62	F
	Ø PENGELUARAN					
	• Pengeluaran Operasional	5.036.496.091	5.141.658.127	(105.162.036)	2.08	UF
	• Pengeluaran Investasi	2.328.953.641	3.688.862.205	(1.359.908.564)	58.4	UF
	• Pengeluaran Angsuran Hutang Bank	871.500.000	1.336.500.000	(465.000.000)	53.4	UF
• Pengeluaran Lain-lain	1.478.459.790	1.031.277.907	447.181.883	30.24	F	
Total Pengeluaran	9.715.409.522	11.198.298.239	(1.482.888.717)	15.26	UF	
2016	Ø PENERIMAAN					
	• Penerimaan Penjualan	5.746.643.116	5.904.005.384	(157.362.268)	2.73	F
	• Penerimaan Deviden	-	336.625.764	(336.625.764)	0	F
	• Penerimaan Pinjaman dan Hutang Bank	1.410.000.000	1.120.000.000	290.000.000	20.6	UF
	• Penerimaan Lain-lain	1.510.136.397	597.990.014	912.146.383	60.4	UF
	Total Penerimaan	8.666.779.513	7.958.621.162	708.158.351	8.17	UF

Ø	PENGELUARAN					
	• Pengeluaran Operasional	4.425.176.432	5.121.245.154	(696.068722)	15,72	UF
	• Pengeluaran Investasi	1.488.737.867	409.403.620	1.079.334.247	72.5	F
	• Pengeluaran Angsuran Hutang Bank	1.372.564.886	1.348.500.000	24.064.886	1.75	F
	• Pengeluaran Lain-lain	2.019.151.411	1.260.513.338	758.638.073	37.6	F
	Total Pengeluaran	9.305.630.596	8.139.662.112	1.165.968.484	12.52	F

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan 2017

Dari tabel anggaran dan realisasi kas di atas, maka diperoleh data selisih anggaran dan realisasi kas dari tahun 2012 sampai tahun 2016 adalah sebagai berikut :

Pada tahun 2012 anggaran penerimaan kas lebih besar dari realisasi dengan selisih sebesar Rp 912.719.964,-(10,7%) yang dianggap tidak menguntungkan (*Unfavorable*). Pada tahun 2013 anggaran penerimaan kas lebih besar dari realisasinya dengan selisih Rp 2.199.054.064,-(23,9%) yang dianggap tidak menguntungkan (*Unfavorable*). Pada tahun 2014 anggaran penerimaan kas lebih besar dari realisasinya dengan selisih Rp 1.434.559.075,-(16,79%) yang dianggap tidak menguntungkan (*Unfavorable*). Pada tahun 2016 anggran penerimaan kas lebih besar dari realisasinya dengan selisih Rp 708.185.351,-(8,17%) yang dianggap tidak menguntungkan (*Unfavorable*). Dan Pada tahun 2015 anggaran pengeluaran kas lebih besar dari realisasinya sebesar Rp (1.482.888.717),-(15,26%) yang dianggap tidak menguntungkan (*Unfavorable*).

Faktor utama yang dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan adalah realisali tahun lalu atau tahun sebelumnya. Selain itu, PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan perlu mempertimbangkan faktor-faktor lain yang menyebabkan terjadinya perbedaan atau selisih (*varians*) antara anggaran dan realisasi anggaran.

Dari faktor penyebab selisih (*varians*) di atas dapat diketahui bahwa suatu selisih yang baik itu menguntungkan (*favorable*) atau tidak menguntungkan (*Unfavorable*), dimana dalam penyusunan anggaran kas pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan hanya mempertimbangkan realisasi tahun lalu, atau tahun sebelumnya, pihak PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan juga perlu 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. Adapun faktor-faktor yang ada dalam penyusunan anggaran rencana kerja anggaran perusahaan (RKAP), adalah sebagai berikut :

1. Faktor Eksternal seperti : Arahan pemegang saham, Asumsi kondisi ekonomi dan moneter, Sosial politik, Kebijakan pemerintah
2. Faktor Internal seperti : Rencana jangka panjang perusahaan, Kebijakan direksi.
3. Data historis perusahaan
 - a) Realisasi RKA tahun sebelumnya (menjadi pedoman komite anggaran dalam teknis pembahasan).
 - b) Realisasi semester satu tahun berjalan.
 - c) Taksasi RKA tahun berjalan, dalam penyusunan taksasi anggaran tahun berjalan berdasarkan realisasi tahun sebelumnya, realisasi semester dua tahun berjalan disertai dengan justifikasi yang lengkap dan benar.

- d) Trend dan fluktuasi, kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan produksiperkebunan yang akan mempengaruhi fluktuasi kegiatan bulanan/triwulan.

B. Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan

Anggaran merupakan salah satu alat perencanaan. Didalam perusahaan sangat penting untuk membuat suatu perencanaan. Hal ini dimaksud agar tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat terlaksana dengan efektif dan efisien. Pada anggaran akan dirinci program kerja yang akan dijalankan oleh perusahaan. Anggaran biaya sebagai alat perencanaan menyatakan bahwa anggaran akan menyerahkan semua personil untuk bekerja menurut ketentuan yang telah ditetapkan dalam anggaran sehingga setiap aktivitas perusahaan akan berjalan teratur dan terarah. Agar penggunaan waktu dan biaya bisa lebih efisien lagi.

Dengan memperlihatkan anggaran kas yang disusun oleh PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan maka dapat diketahui bahwa anggaran kas yang dijadikan pedoman kerja pada perusahaan tersebut belum berfungsi sebagai alat perencanaan untuk mampu menafsirkan atau meramalkan yang akan terjadi dan lebih mendekati kenyataan diwaktu yang akan datang.

Penyimpangan yang terjadi ini dimungkinkan karena kurangnya partisipasi dari masing-masing bagian dalam menyusun anggaran yang akan ditetapkan. Dan dalam penyusunan anggaran harus benar-benar jadi pedoman sebagai perencanaan yang akan direalisasikan untuk kedepannya. Anggaran yang disusun harus berisi taksiran yang lebih mendetail atau terperinci agar berguna sebagai perencanaan bagi kelangsungan hidup perusahaan. Karena waktu yang akan datang penuh

dengan ketidakpastian dan alternatif pilihan sebaiknya perusahaan melakukan anggaran yang lebih mendetail, jelas dan tidak menimbulkan berbagai macam tafsiran. Sebaiknya dalam menetapkan anggaran perusahaan harus melibatkan pihak-pihak yang terkait untuk ikut berpartisipasi dalam Rapat Penyusunan Anggaran agar dapat mengurangi kelencengan anggaran. Karena salah satu penyebab kelencengan itu adalah dalam proses penyusunan anggaran tidak melibatkan semua bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga mengakibatkan terjadinya penyimpangan yang cukup besar antara anggaran dan realisasinya.

Perencanaan anggaran kas pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan belum berjalan dengan baik, karena anggaran lebih besar dari realisasinya disebut *varians* tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) dan sebaliknya jika anggaran lebih kecil dari realisasinya disebut *varians* yang menguntungkan (*favorable variance*). Menurut Nafarin (2007) menyatakan jika anggaran lebih besar dari realisasi disebut *varians* menguntungkan (*favorable variance*) dan sebaliknya jika anggaran lebih kecil dari realisasi disebut *varians* yang tidak menguntungkan (*unfavorable varians*).

C. Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Pengendalian

Dengan adanya anggaran sebagai alat pengendali berarti anggaran telah disusun dan digunakan sebagai pedoman bagi perusahaan untuk mengetahui dan melihat apakah telah terjadi selisih dari anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan apa yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut sehingga apabila ada selisih penyimpangan yang bersifat merugikan tidak terlanjur berlarut-larut dalam waktu yang lama dan tidak terulang kembali pada bulan-bulan

atau tahun-tahun berikutnya. Hasil dari pengendalian tersebut digunakan sebagai salah satu pedoman dalam penyusunan anggaran selanjutnya.

Anggaran sebagai alat pengendalian harus mampu menanamkan rasa memiliki perusahaan pada individu anggota. Peranan anggaran sebagai alat pengendalian juga berkaitan erat dengan anggaran dan sanksi, dimana anggaran merupakan tolak ukur bagi penilaian prestasi kinerja bagian devisi/supervisor serta karyawan lainnya agar memacu kinerja karyawan agar dapat bekerja dengan baik, benar dan tepat serta mendapat sanksi jika melanggar ketentuan atau peraturan perusahaan.

Penyusunan anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dalam membuat rencana anggaran memiliki batas waktu paling lambat bulan oktober tahun berjalan harus menyampaikan ke kementrian bagaimana rencana perusahaan. Namun rencana yang dibuat tidak secara jelas menggambarkan tentang perubahan yang telah dicapai oleh perusahaan dan apabila sewaktu-waktu perusahaan menghadapi situasi terburuk yang mungkin akan timbul perusahaan akan kesulitan untuk mengatasinya dikarenakan data-data anggaran yang dimiliki perusahaan tidak lengkap dan informasinya tidak jelas sehingga anggaran yang disusun tidak menyumbang banyak untuk digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian yang baik bagi perusahaan, dimana perusahaan tidak melakukan pemisahaan.

Proses pengendalian terhadap anggaran diikuti dengan membuat suatu laporan realisasi anggaran. Tujuan dari pembuatan laporan ini adalah untuk mengetahui apakah realisasi telah sesuai dengan anggaran yang dibuat, dari laporan ini diharapkan perusahaan dapat mengetahui penyebab terjadinya

penyimpangan. Selain itu laporan anggaran yang dibuat oleh PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan tidak disertai dengan faktor penyebab terjadinya penyimpangan anggaran. Akibatnya pihak perusahaan tidak dapat menganalisa dengan baik penyebab-penyebab penyimpangan yang terjadi.

Dengan membuat laporan anggaran yang terperinci mempermudah dalam mengelola pengeluaran apakah ia menguntungkan atau sebaliknya serta penyesuaian terhadap perusahaan kondisi lebih jelas terlihat. Karakteristik dari laporan anggaran yang baik adalah laporan anggaran merinci selisih yang terjadi dari anggaran berdasarkan faktor penyebabnya dan unit organisasi yang bertanggung jawab. Laporan anggaran mencakup ramalan per triwulan atau tahunan anggaran mencantumkan penjelasan mengenai sebab-sebab penyimpangan. Tindakan yang diambil untuk mengoreksi penyimpangan dan tidak menguntungkan dan waktu yang dibutuhkan agar tindakan koreksi dapat diambil.

Sedangkan pada laporan yang dibuat PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan keterangan mengenai penyebab terjadinya penyimpangan karena adanya penyimpangan dari asumsi, anggaran disusun atas dasar asumsi, pada saat realisasi asumsi bisa berbeda.

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 pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan sebaiknya melaksanakan pengendalian

diawal bulan anggaran, jika anggaran kas dibulan sebelumnya mengalami kekurangan, maka PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan meminta dana tersebut dibulan berikutnya. Sedangkan bila dana anggaran dalam kegiatan mempunyai sisa atau kelebihan dana maka akan dikembalikan untuk digunakan pada anggaran bulan anggaran mendatang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian, maka peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan dari analisis anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian untuk tahun 2012 sampai tahun 2016 yaitu sebagai berikut :

1. Anggaran PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan berperan sebagai alat perencanaan karena perusahaan melakukan banyak pertimbangan dan analisis dalam penyusunan rencana anggarannya sebelum membuat rencana kerja anggaran perusahaan.
2. Anggaran kas sebagai alat pengendalian pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan hanya berisi anggaran, realisasi dan selisih atau penyimpangan. Penyebab terjadinya penyimpangan karena adanya penyimpangan dari asumsi, anggaran disusun atas dasar asumsi, pada saat realisasi asumsi bisa berbeda.
3. Dari hasil analisis penerimaan kas terlihat bahwa terdapat selisih antara penerimaan kas yang dianggarkan perusahaan dengan realisasinya. Faktor penyebab terjadinya selisih antara anggaran dan realisasinya anggaran kas ialah perbedaan realisasi tahun lalu atau tahun sebelumnya. Selain faktor tersebut PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan juga mempertimbangkan faktor yang lain yaitu faktor internal, faktor eksternal, dan data historis perusahaan.

4. Dengan adanya anggaran kas pihak perusahaan mampu memanfaatkannya untuk melakukan perencanaan dan pengendalian terhadap aliran kas masuk dan aliran kas keluar.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, beberapa saran yang dapat diajukan penulis untuk pihak perusahaan dan yang berkaitan dengan penelitian lanjutan dimasa yang akan datang adalah sebagai berikut:

1. Sebaiknya PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dalam membuat rencana anggaran kas harus disesuaikan dengan keadaan yang sebenarnya dan harus memperhatikan secara teliti apa yang dianggarkan pada setiap periode, sehingga dapat diketahui penyimpangan atau kekurangan yang terjadi dan dapat dilakukan tindak lanjut untuk perbaikan secepatnya.
2. Sebaiknya perusahaan membuat satu komite anggaran yang sifatnya independen sehingga kegiatan perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.
3. Dari hasil analisis sebaiknya prosedur penyusunan anggaran yang dibuat harus lebih realistis dan secermat mungkin agar terkordinir dengan baik.
4. Sebaiknya perencanaan/pengendalian anggaran lebih ketat lagi untuk menjamin terrealisasinya perbaikan dan penyesuaian dari taksiran tersebut dengan melakukan analisis terhadap berbagai penyimpangan sehingga dapat segera diantisipasi lebih dini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2007. *Pengelolaan Keuangan Daerah*. UPP. STM. YKPPN. Yogyakarta
- Amin, Widjadja, Tunggal. 2005. *Auditing Suatu Pengantar*. Jakarta . Rineka. Cipta.
- Anggraini, Dian. 2011. *Evaluasi Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Proyek Pada CV. Safari Motor Palembang*. Penelitian.
- Asnawir. 2006. *Perencanaan* <http://www.goenable.wordpress.com> diakses 19 mei 2016
- Asri, S. 2006. *Anggaran Perusahaan*. Buku. Yogyakarta. YBFE.
- Bambang Riyanto. 2002. *Dasar-dasar Pembelanjan Perusahaan*. Edisi Keempat. Cetakan ketujuh. Yogyakarta, BPFE
- Carter, William K, dan Usry, Milton F. 2006. *Akuntansi Biaya* Edisi Ketiga Belas. Jakarta : Salemba Empat
- Darsono dan Purwanti. 2010. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi 2. Mitra Wacana Media : Jakarta
- Daft, Ricahard L. 2003. *Manajemen* Edisi Keenam. Jakarta : Salemba Empat
- Juliansyah, Debi. 2014. *Analisis Perencanaan Dan Pengendalian Anggaran Biaya Proyek Pada CV. Mitra Anugrah Barokah Palembang*.
- Julita dan jufrizen. 2012. *Penganggaran Perusahaan* Cetakan Pertama. Bandung : Citapustaka Media.
- Kartadinata, Abas. 2006. *Akuntansi Dan Analisis Biaya*. Rineke Cipta. Jakarta.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. ANDI. Yogyakarta.
- Maulana Irwandi. 2015. *Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaa Dan Pengendalian Pada Koperasi Kopdit Rukun Palembang*.
- Marvina. 2011. *Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Kinerja Manajer Pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa*.
- Mulyadi. 2007. *Akuntansi Biaya untuk Manajemen*. Yogyakarta : BPFE
- Munandar, M. 2007. *Budgetting : Perencanaan Pengkoordinasikan Dan Pengawasan Kerja*. Edisi Kedua. BPFE. Yogyakarta.

- 2001. *Budgetting*. Cetakan Keempatbelas. Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada: Yogyakarta.
- M. Nafarin. 2007. *Budgeting. Perencanaan Pengkoordinasian Dan Pengawasan Kerja*. Yogyakarta. Edisi Kedua, BPFE-Yogyakarta.
- 2009. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Ketiga. Salemba Empat. Jakarta.
- Rudianto. 2006. *Akuntansi Koperasi*. Edisi kedua. Erlangga. Jakarta.
- 2009 *Penganggaran : Konsep Dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Tunggal, A. W. 2005. *Economic Value Added (EVA) : Teori, Soal, dan Kasus*. Jakarta Ashoka Indonesia
- Welsch, Hilton, Gordon. 2000. *Budgetting (perencanaan dan pengendalian laba)* Edisi 5. Buku 1. Salemba Empat : Jakarta
- Yulianti, Lisa. 2014. *Analisis Anggaran Operasional Sebagai Perencanaan Dan Pengendalian Pada (PAUD) Mutiara Bunda Palembang*. Penelitian

DAFTAR WAWANCARA

Nama Responden : Bapak Dimas Aryo Wibisono

Tempat Wawancara : PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Bagian : Keuangan Urusan Anggaran

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah perencanaan dan pengendalian penting dalam keuangan perusahaan ?	Penting, karena perusahaan punya tujuan sasaran yang harus dicapai, maka dari itu perencanaan dan pengendalian harus dibuat.
2	Apa penyebab terjadinya penyimpangan terhadap anggaran kas ?	<ul style="list-style-type: none">- Penyimpangan dari asumsi, anggaran disusun atas dasar asumsi, pada saat realisasi bisa saja asumsi itu berbeda.- Bisa saja kesalahan manajemen, seperti human error.
3	Berapa lama perusahaan dalam penyusunan laporan anggaran dan realisasi anggaran kas ?	Penyusunan anggaran ada batas waktunya, paling lambat bulan oktober tahun berjalan harus menyampaikan kepada kementerian.
4	Bagaimana penyusunan nilai anggaran kas yang efisien ?	Anggaran yang efisien tentunya disusun sesuai dengan asumsi dan norma yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan kondisi makro, kondisi internal, dan eksternal perusahaan.
5	Apakah yang menyebabkan nilai realisasi dari sisi penerimaan lebih besar dari yang dianggarkan ?	Kendala yang biasa terjadi seperti asumsi, ketika menyusun anggaran bisa saja berbeda ketika realisasi, ketika realisasi berarti pada saat realisasi harganya lebih besar dari anggaran, maka penerimaan bisa saja lebih besar dari anggaran.
6	Mengapa didalam penerimaan kas realisasi lebih besar dari pada	Iya menguntungkan, ketika penerimaan yang diperoleh

	anggaran dianggap menguntungkan ?	perusahaan itu lebih besar dari anggaran, kita memiliki kelebihan penerimaan.
7	Perencanaan dan pengendalian apa yang dilakukan di perusahaan ?	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan secara menyeluruh, secara komprehensif dari perencanaan operasional sampai perencanaan keuangan. - Pengendaliannya yaitu dari apa yang sudah direncanakan harus dikendalikan. Kondisi perusahaan dapat dilihat dari kondisi keuangan yang dikendalikan.
8	Apakah ada kendala dalam penyusunan anggaran kas ?	Ada dan banyak sekali, kalau diinternalnya human yang error, keterbatasan kemampuan dan sebagainya yang berhubungan dengan karyawan yang bekerja.
9	Apabila terdapat penyimpangan antara anggaran dan realisasi, apa sebenarnya yang salah, anggaran atau realisasi ?	Tidak ada yang salah, biasanya kalau membandingkan anggaran dan realisasi dilihat dari kewajarannya apakah wajar atau tidak, maka tidak ada yang salah diantara keduanya.
10	Apakah dalam menentukan nilai anggaran perlu dibentuk panitia penyusunan anggaran	Perlu, khusus nya di PTPN III ada bagian yang mengkompilasi anggaran dan panitia penyusunan anggaran dibagian keuangan urusan anggaran.

Medan, Maret 2018

**Diketahui/Disetujui
Staf Bagian Keuangan Urusan Anggaran**

(DIMAS ARYO WIBISONO)

DAFTAR WAWANCARA

Nama Responden : Bapak Dimas Aryo Wibisono

Tempat Wawancara : PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Bagian : Keuangan Urusan Anggaran

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah perencanaan dan pengendalian penting dalam keuangan perusahaan ?	
2	Apa penyebab terjadinya penyimpangan terhadap anggaran kas ?	
3	Berapa lama perusahaan dalam penyusunan laporan anggaran dan realisasi anggaran kas ?	
4	Bagaimana penyusunan nilai anggaran kas yang efisien ?	
5	Apakah yang menyebabkan nilai realisasi dari sisi penerimaan lebih besar dari yang dianggarkan ?	
6	Mengapa didalam penerimaan kas realisasi lebih besar dari pada anggaran dianggap menguntungkan ?	
7	Perencanaan dan pengendalian apa yang dilakukan di perusahaan ?	
8	Apakah ada kendala dalam penyusunan anggaran kas ?	
9	Apabila terdapat penyimpangan antara anggaran dan realisasi, apa sebenarnya yang salah, anggaran atau realisasi ?	
10	Apakah dalam menentukan nilai anggaran perlu dibentuk panitia penyusunan anggaran	