

**LAPORAN KERJA PRAKTEK  
TENTANG  
ANGGARAN KAS SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN  
PENGENDALIAN PADA PT. INDOJAYA AGRINUSA – UNIT  
BREEDING FARM PEKANBARU**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Mengikuti Ujian Oral Comprehensive  
Pada Program Diploma III Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial  
Universitas Islam Negeri Suska Riau*

**OLEH**

**MAYNISMA**

**Nim: 00674005026**

**JURUSAN: AKUNTANSI**



**PROGRAM DIPLOMA III AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUSKA RIAU  
PEKANBARU  
2010**

## ABSTRAK

### ANALISIS ANGGARAN KAS SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PADA PT. INDOJAYA AGRINUSA – UNIT BREEDING FARM PEKANBARU

Oleh: MAYNISMA

*Penelitian ini berjudul : ANGGARAN KAS SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PADA PT. INDOJAYA AGRINUSA – UNIT BREEDING FARM PEKANBARU”, dimana PT. Indojaya Agrinusa – Unit Breeding Farm Pekanbaru merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan dan penjualan Pakan Ternak, pembibitan ternak dan vaksinasi ternak di kota Pekanbaru.*

*Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimanakah Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian pada PT. Indojaya Agrinusa – Unit Breeding Farm Pekanbaru. PT. Indojaya Agrinusa – Unit Breeding Farm Pekanbaru menggunakan anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaannya, namun anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian tersebut belum dapat memenuhi sasaran dan target yang ingin dicapai oleh PT. Indojaya Agrinusa – Unit Breeding Farm Pekanbaru.*

*Untuk tahun 2008, PT. Indojaya Agrinusa – Unit Breeding Farm Pekanbaru mendapatkan selisih sebesar Rp. 7.322.049,- dimana anggarannya sebesar Rp. 5.560.000,- dan realisasinya sebesar Rp. 12.882.049,-. Hal ini menunjukkan bahwa realisasi yang terjadi selama tahun 2008 lebih besar dibandingkan dengan yang direncanakan.*

*Kata Kunci: Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya*

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah .....	5
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	6
D. Metode Penelitian.....	6
E. Sistematika Penulisan .....	8
<b>BAB II GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN</b>	
A. Sejarah Singkat Perusahaan .....	9
B. Struktur Organisasi Perusahaan .....	11
C. Aktifitas Perusahaan .....	14
D. Lokasi Perusahaan .....	15
<b>BAB III TINJAUAN TEORI DAN PRAKTEK</b>	
A. Tinjauan Teori .....	16
1. Pengertian Anggaran.....	16
2. Tujuan Anggaran Kas .....	18
3. Fungsi dan Manfaat Anggaran .....	19
4. Jenis – Jenis Anggaran .....	20
5. Keterbatasan Anggaran .....	22
6. Pengertian Anggaran Kas .....	23
7. Tujuan Penyusunan Anggaran Kas .....	23
8. Prosedur Penyusunan Anggaran Kas .....	24
9. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Kas .....	25
10. Fungsi Perencanaan dan Pengendalian	

dari Anggaran Kas ..... 27

B. Tinjauan Praktek ..... 37

**BAB VI PENUTUP**

A. Kesimpulan ..... 44

B. Saran ..... 45

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN - LAMPIRAN**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Laju pertumbuhan ekonomi semakin berkembang sehubungan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta adanya rencana pembangunan nasional secara bertahap, mendorong timbulnya berbagai macam perusahaan baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil. Keadaan ini menyebabkan timbulnya persaingan antar perusahaan, oleh sebab itu perusahaan sebagai salah satu unit ekonomi perlu memiliki program yang serupa. Perusahaan sebagai lembaga ekonomi umumnya mengejar keuntungan, dan karenanya menggunakan kriteria efisiensi sebagai alat pengukurnya. Karena itu perusahaan membutuhkan alat perencanaan dan pengendalian keuntungan. Tujuan utama perusahaan adalah memperoleh keuntungan yang sebesar – besarnya dan mengharapkan keuntungan yang dicapai bisa dipertahankan dan diusahakan agar selalu bertambah untuk masa yang akan datang.

Untuk mencapai tujuannya dan menghasilkan keuntungan yang diharapkan, perusahaan sangat memerlukan suatu alat manajemen yang digunakan untuk menguraikan rencana tersebut. Keberhasilan perusahaan dapat diukur melalui kemampuan manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan kegiatan yang dilaksanakan. Dalam hal ini, perusahaan memerlukan suatu alat manajemen yang disebut anggaran. Anggaran dalam hal ini berfungsi sebagai pedoman sebagai melaksanakan aktifitas perusahaan disamping sebagai alat pengendalian. Berdasarkan anggaran yang telah ditetapkan, manajemen dapat

melakukan pengevaluasian realisasi hasil kerja, sehingga dapat diketahui sejauh mana pencapaian yang telah ditargetkan, dan dari sini akan terlihat *performance* dari unit kerja yang bersangkutan.

Anggaran sebagai suatu alat manajemen digunakan untuk keperluan perencanaan dan pengendalian mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Perkembangan ini dapat diukur dari segi manfaat yang ingin diperoleh dari penggunaan sistem itu didalam pelaksanaannya. Semakin banyak manfaat yang dituju, semakin banyak persyaratan yang dituntut didalam persiapan dan penyusunannya.

Dalam pengertian sederhananya anggaran diartikan sebagai suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, dimana dalam penyusunan didasarkan pada data kuantitatif serta pengalaman-pengalaman yang ada sebelumnya dan perkiraan-perkiraan terhadap berbagai kepentingan yang terjadi dimasa yang akan datang.

Dalam tujuannya mencapai sasaran bersama, yakni keuntungan penyusunan anggaran sebaiknya melibatkan seluruh unit organisasi, dan masing-masing unit dituntut untuk saling membantu dan berpartisipasi. Hal ini sangat memerlukan kinerja manajemen yang sangat baik agar terwujud realisasi kerja sehingga tercapai apa yang dapat ditargetkan dalam anggaran maka berarti perusahaan dapat dikatakan sukses. Dengan cara ini perusahaan dapat melihat seberapa jauh yang telah ditetapkan dalam anggaran dan realisasi dalam pelaksanaannya, dengan kata lain anggaran menunjukkan analisa mengenai

perbandingan antara angka–angka realisasi pelaksanaannya dalam pencatatan akuntansi.

Proses perencanaan memadukan gagasan–gagasan, ramalan–ramalan, ketersediaan sumber daya, dan realisasi finansial untuk menciptakan serangkaian tindakan guna mencapai tujuan dan sasaran–sasaran perusahaan anggaran haruslah menjadi pedoman operasi bagi semua manajer yang ada dalam perusahaan. Proses fisik anggaran itu sendiri memberikan informasi kepada manajer tentang kelainan dan ketepatan aktifitas tertentu dan membantu mengidentifikasi faktor–faktor kritis dalam pencapaian sasaran. Sedangkan proses pengendalian mengikuti proses perencanaan: yakni rencana–rencana disetujui, keputusan–keputusan ditetapkan dan laporan–laporan disusun guna menentukan apakah kejadian sesuai dengan rencana.

Tingkat kelancaran aktifitas operasi suatu perusahaan ditentukan oleh kas. Kas dalam suatu perusahaan memiliki arti yang penting sebagai alat dalam memenuhi atau membayar kewajiban finansial, baik yang bersifat operasional, investasi maupun pembayaran hutang, atau penarikan modal oleh pemilik, kewajiban yang bersifat operasional lebih jangka pendek dan rutinas. Oleh karena itu kas harus direncanakan dan diawasi dengan baik, baik dengan penerimaannya dan pengeluarannya.

Pengelolaan kas yang baik dan sesuai dengan standar akuntansi keuangan akan membantu dalam pencapaian tujuan khususnya terhadap pengelola kas yang terjadi dalam perusahaan. Perencanaan keluar masuk arus kas memberikan saldo

posisi awal dan saldo posisi akhir yang direncanakan untuk jangka waktu tertentu.

Perencanaan arus kas masuk dan keluar akan menunjukkan:

1. Kebutuhan untuk menangani kekurangan kas yang mungkin terjadi
2. Kebutuhan terhadap perencanaan investasi yaitu untuk menanamkan kelebihan dana pada penggunaan yang menguntungkan.

Apabila terjadi kekurangan kas maka, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam memenuhi kewajibannya, sedangkan jika terjadi kelebihan kas maka manajemen memerlukan suatu tindakan dalam pengelolaan uang kasnya sehingga dalam perusahaan tersedia kas yang memadai untuk menjalankan segala aktifitas perusahaan.

Dengan adanya pengelolaan kas yang baik dan sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang baik akan membantu perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Dimana kegiatan usaha ini memerlukan perhatian yang khusus terhadap pengelolaan kas agar kegiatan usahanya dapat terus berjalan. PT. Indojoya Agrinusa–Unit Breeding Farm Pekanbaru merupakan salah satu perusahaan besar yang bergerak di bidang peternakan ayam.

Dalam melakukan kegiatan usahanya PT. Indojoya Agrinusa–Unit Breeding Farm Pekanbaru telah menyusun anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian, namun anggaran kas yang telah disusun tersebut belum dapat memenuhi sasaran yang diinginkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena masih terdapat beberapa penyimpangan yang terjadi.

Adapun penyimpangan – penyimpangan pada PT. Indojoya Agrinusa–Unit Breeding Farm Pekanbaru tersebut antara lain:



1. Adanya perbedaan yang mencolok antara yang dianggarkan dengan yang terealisasi
2. Tidak terkontrolnya pengeluaran kas karena kurangnya pengawasan dari pusat

Setelah anggaran kas disusun maka diadakan evaluasi anggaran untuk mengetahui apakah rencana–rencana tersebut sesuai dengan rencana perusahaan. Pengevaluasian anggaran pada PT. Indojaya Agrinusa–Unit Breeding Farm Pekanbaru dimulai dengan mengevaluasi anggaran tahun berjalan dan membahas perubahan yang diusulkan untuk tahun yang akan datang, dan melakukan tindakan perbaikan apabila terdapat penyimpangan yang merugikan.

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan diatas maka penulis tertarik melakukan penelitian untuk penulisan laporan kerja dengan judul:

**“ANALISIS ANGGARAN KAS SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PADA PT. INDOJAYA AGRINUSA–UNIT BREEDING FARM PEKANBARU”**

## **B Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka penulis merumuskan masalah pokok dalam penelitian ini sebagai berikut:

**“Apakah Anggaran Kas pada PT. Indojaya Agrinusa–Unit Breeding Farm Pekanbaru telah dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian?”**

## **C Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui peranan anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian
- b. Untuk mendapatkan gambaran mengenai proses penyusunan anggaran kas pada PT. Indojoya Agrinusa – Unit Breeding Farm Pekanbaru
- c. Untuk mengetahui apakah anggaran kas PT. Indojoya Agrinusa – Unit Breeding Farm Pekanbaru telah efektif dan efisien.

### **2. Manfaat Penelitian**

- a. Bagi penulis, menambah wawasan tentang praktek penyusunan anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian
- b. Bagi perusahaan, diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan, perbaikan, dan penyempurnaan dalam menjalankan usahanya
- c. Bagi pihak lain, dapat menambah wawasan dan informasi mengenai anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

## **D Metode Penelitian**

### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilaksanakan pada PT. Indojoya Agrinusa – Unit Breeding Farm Pekanbaru, perusahaan tersebut berlokasi dan berkedudukan di Jl. Arifin Ahmad Pekanbaru

## **2. Jenis Dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data dikelompokkan menjadi dua yaitu:

- a. Data primer, data yang diperoleh melalui perusahaan dalam bentuk data mentah dan penulis membutuhkan pengelolaan lebih lanjut
- b. Data sekunder, suatu data yang diperoleh dari pimpinan perusahaan dan bagian akuntansi dalam bentuk yang telah jadi tanpa mengalami perubahan.

## **3. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan meliputi:

- a. Wawancara, metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pimpinan dan bagian akuntansi khususnya tentang pelaksanaan anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian
- b. Kepustakaan, metode pengumpulan data yang mengacu dari referensi buku – buku yang telah ada sebelumnya

## **4. Analisa Data**

Data yang penulis kumpulkan dari perusahaan selanjutnya dianalisa dengan menggunakan metode deskriptif komperatif. Dengan metode deskriptif komperatif, data disusun sedemikian rupa sehingga dapat diteliti berdasarkan teori – teori yang berhubungan dengan permasalahan, kemudian dibandingkan dengan realisasi yang ada pada perusahaan, selanjutnya data dianalisis dan dievaluasi hingga diambil suatu kesimpulan yang tepat.

## **E Sistematika Penulisan**

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian dan diakhiri dngan sistematika penulisan

### **BAB II : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Dalam bab ini diuraikan mengenai sejarah, terdiri dari struktur organisasi, bidang usaha serta lokasi perusahaan

### **BAB III : TINJAUAN TEORI DAN PRAKTIK**

Pada bab ini akan dikemukakan uraian teori antara lain: pengertian anggaran, tujuan dan manfaat anggaran, keterbatasan anggaran, jenis-jenis anggaran, pengetahuan anggaran kas dan tujuan anggaran kas, tahap-tahap dan penyusunan dan prosedur penyusunan anggaran kas, fungsi perencanaan dan pengendalian

### **BAB IV : PENUTUP**

Merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil penelitian, kemudian dilanjutkan dengan mengemukakan saran-saran yang berguna bagi perusahaan.

## **BAB II**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A Sejarah Singkat Perusahaan PT. Indojoya Agrinusa–Unit Breeding Farm Pekanbaru**

PT. Indojoya Agrinusa–Unit Breeding Farm Pekanbaru adalah salah satu anak perusahaan Chareon Pokphan Medan (Sumatera Utara) yang bergerak dalam bidang pembuatan dan penjualan pakan ternak. Pembibitan ternak dan vaksinasi ternak. Pada mulanya perusahaan ini berdiri di pekanbaru dengan memfokuskan kegiatan usahanya awal pada penyaluran bibit ayam broiler yang telah dihasilkan di Sumatera Utara dan perusahaan memasarkan sebagian hasil pembibitan tersebut di daerah Pekanbaru.

Melihat tingginya minat masyarakat Riau dan cerah prospek pemasaran ayam broiler ini, maka manajemen perusahaan Chareon Pokphan Medan Sumatera Utara membuat sebuah langkah cerdas dan strategi jitu yaitu membuka anak perusahaan di daerah Pekanbaru. Pada tahun 1992 resmiah berdiri PT. Indojoya Agrinusa–Unit Breeding Farm Pekanbaru yang berlokasi di jalan Arifin Ahmad Pekanbaru, dengan memfokuskan kegiatan perdananya pada pengembangan usaha pembibitan dan pemeliharaan bibit ayam Broiler dan sekaligus memasarkan hasil peternakan yang mereka jalani tersebut.

Seiring dengan berjalannya waktu dan juga didukung oleh adanya peningkatan jumlah permintaan terhadap ayam Broiler oleh konsumen, maka PT. Indojoya Agrinusa–Unit Breeding Farm Pekanbaru membuat sebuah terobosan baru yaitu menerapkan pola mitra usaha tani. Dengan pola ini perusahaan cukup

terbantu dalam pemeliharaan bibit ayam dan masyarakat yang menjadi mitra usaha dapat ditingkatkan taraf ekonominya. Bermodalkan strategi dan pengalaman PT. Indojaya Agrinusa–Unit Breeding Farm Pekanbaru, mampu membina mitra usaha yang ada didalam kelompok binaannya, dengan demikian para mitra dapat mengembangkan peternakan dan perusahaannya yang menyediakan bibit dan pakan serta obat–obatan ternak, sedangkan mitra usaha cukup menyediakan kandang pemeliharaan dan perlengkapan operasional kandang, serta waktu pemeliharaan bibit ayam tersebut sampai masa panen tiba.

Dalam mendukung kelancaran usaha dan juga pembinaan yang lebih intensif terhadap mitra usaha, manajemen perusahaan mengembangkan unit–unit usaha pembantu yang antara lain:

1. *Hatchry*

*Hatchry* yaitu wadah atau tempat penetasan bibit ayam broiler yang didukung oleh mesin penetas, dimana hatchry ini berfungsi sebagai tempat penetasan telur yang merupakan bahan baku ayam broiler, adapun telur yang akan ditetaskan ini didatangkan oleh perusahaan dari Medan melalui sistem pemasaran listrik. Adapun lokasi *Hatchry* di daerah Kampar ( objek penelitian ) berada di Desa Kualu Nenas Km. 27 jalan Raya Pekanbaru Bangkinang.

2. *Breeding Farm*

*Breeding Farm* adalah tempat pemeliharaan ayam petelur ayam, breeding farm berfungsi sebagai wadah atau tempat penampungan ayam–ayam bibit yang telah dihasilkan di *Hatchry*.

### 3. *Trading*

*Trading* adalah merupakan sub marketing (Dept Pemasaran) dimana berfungsi sebagai penyalur dan pendribusian serta penjualan ayam baik secara makro maupun secara mikro, disamping penjualan produksi sendiri, departemen ini juga berfungsi sebagai penampungan ayam dari para mitra usaha.

## **B Struktur Organisasi**

Setiap organisasi yang beroperasi baik perusahaan yang berbentuk swasta maupun non swasta memiliki struktur organisasi. Struktur organisasi ini dapat diartikan sebagai kumpulan orang-orang yang melakukan aktifitas kerjasama yang ditempatkan pada suatu bagian dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama, dengan ini maka diperlukan adanya struktur organisasi dalam mengakomodir semua bagian.

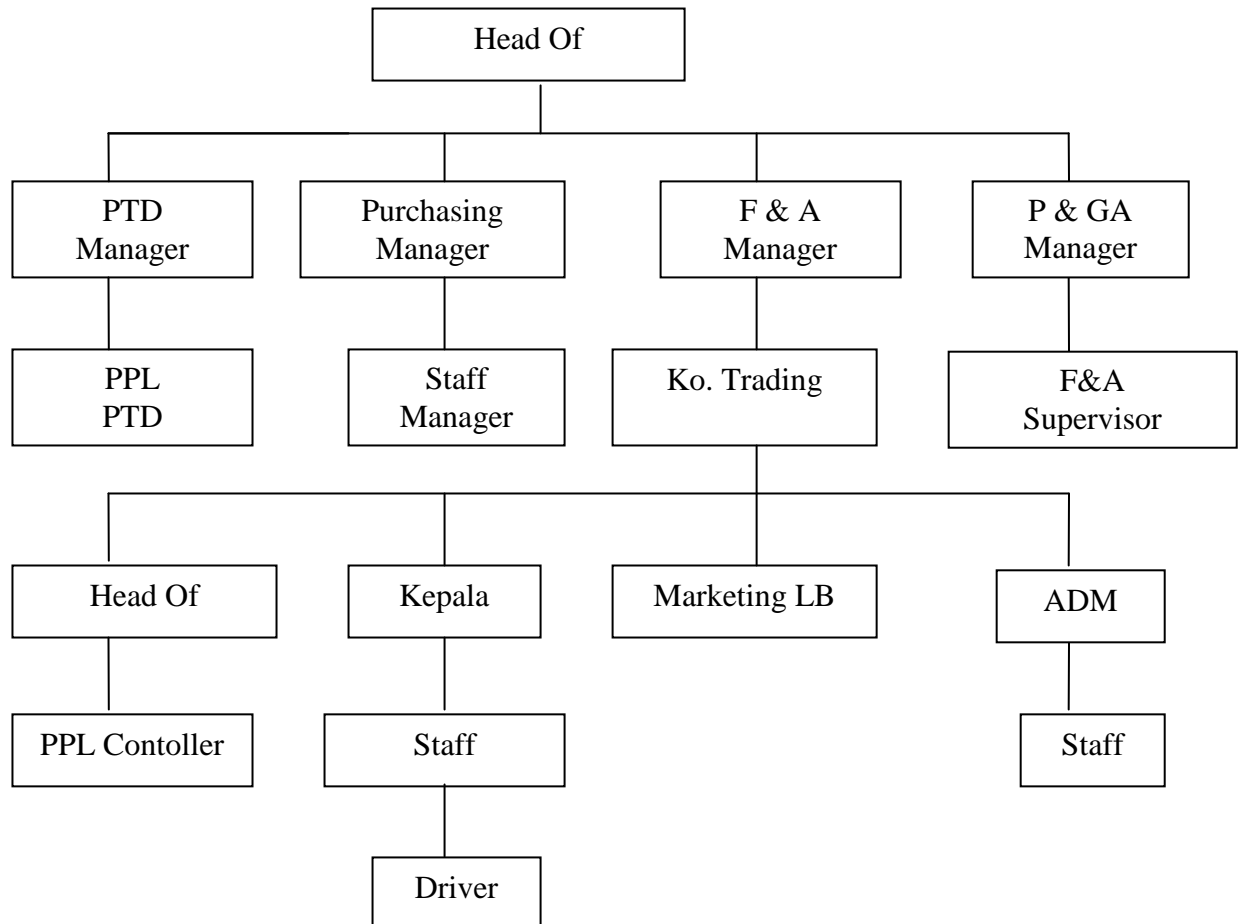
Kegunaan struktur organisasi adalah untuk menentukan secara langsung masing-masing tugas dan jabatan yang diemban serta tanggung jawab antara atasan dan bawahan. Untuk PT. Indojoya Agrinusa-Unit Breeding Farm Pekanbaru struktur organisasi yang mereka pakai adalah organisasi jenis *staff line* (garis staff) yaitu terdiri dari:

- Pimpinan, yang berfungsi sebagai pengendali operasional perusahaan dan bertanggung jawab secara keseluruhan dalam semua aktifitas perusahaan, dan mempunyai tugas, mengarahkan, merencanakan, dan menetapkan kebijaksanaan serta mengambil keputusan strategis dalam perusahaan.

- Wakil pimpinan (staff), staff ini berfungsi sebagai pembantu atasan dalam mengawasi baik didalam maupun diluar staff ini bertugas memberikan laporan kepada atasan dan turun langsung kelapangan melihat kondisi yang ada.
- Staff Koordinasi, staff koordinasi ini bertugas membantu pimpinan dalam perencanaan dan pengawasan memberikan masukan – masukan yang berguna dalam kelancaran usaha perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung.
- Staff Teknis, berfungsi sebagai pelaksana dilapangan karena tugasnya adalah mengatur teknis, sebagai aflikasi maka mereka diharuskan turun kelapangan agar aktifitas perusahaan dapat berjalan sebagai mestinya.



**Gambar II.1.**  
**STRUKTUR ORGANISASI PT. INDOJAYA AGRINUSA – UNIT**  
**BREEDING FARM PEKANBARU**



**Sumber: PT. Indojoya Agrinusa – Unit Breeding Farm Pekanbaru**

**Keterangan:**

P&GA : *Personalia dan General Affair*

F&A : *Fianance dan Accounting*

LB : *Live Bird*

Sapronak : *Sarana Produksi Teknik*

PTD : *Poultry Tekhnik Departemen*

PPL/Controller : *Petugas Penyuluh Lapangan*

### **C Aktivitas Perusahaan dan Daerah Pemasaran**

Dalam penunjang kegiatan sehari-harinya pihak perusahaan mengembangkan lingkup pemasarannya, seiring dengan semakin meningkatnya permintaan produk dari konsumen maka pihak manajemen berupaya mengembangkan sayap usahanya dan meningkatkan kapasitas produksi. Untuk menunjang kesuksesan pemasaran dan lancarnya operasionalisasi produksi maka dikembangkan unit-unit mitra binaan, yang bertujuan sebagai persiapan kebutuhan dari permintaan konsumen tersebut, adapun daerah pemasaran ayam Broiler PT. Indojoya Agrinusa–Unit Breeding Farm Pekanbaru adalah sebagai berikut:

- Unit Kampar:

Sasaran pemasaran ditujukan sebagian besar di daerah Pekanbaru dan sisanya sebagian kecil diarahkan di daerah Kampar (kepada pedagang-pedagang Pasar Tradisional)

- Unit Pekanbaru:

Sasaran pemasaran daerah Pekanbaru ditujukan untuk memenuhi kebutuhan wilayah Pekanbaru dan sisanya ditujukan ke Medan dan Riau Kepulauan (KEPRI)

- Unit Kampar Kiri:

Sasaran pemasaran unit ini di fokuskan memenuhi kebutuhan masyarakat Kampar Kiri sendiri, melalui perantara pedagang di Pasar Tradisional dan sebagian lagi diarahkan ke Pasar- pasar yang ada di Teluk Kuantan.

- Unit Teluk Kuantan:

Sasaran operasional pemasaran unit ini ditujukan kewilayah Kuantan Sengingi, dan sisanya diarahkan ke Indragiri Hulu dan Indragiri Hilir.

- Unit Rokan Hilir:

Sasaran pasar ini ditujukan ke Medan dan Rokan Hilir khususnya wilayah Bagan Siapi-api dan Bagan Batu.

#### **D Lokasi Perusahaan**

Penelitian dilaksanakan pada PT. Indojoya Agrinusa – Unit Breeding Farm Pekanbaru, perusahaan tersebut berlokasi dan berkedudukan di Jl. Arifin Ahmad Pekanbaru.

## **BAB III**

### **TINJAUAN TEORI DAN PRAKTI**

#### **A Tinjauan Teori**

##### **1. Pengertian Anggaran**

Pada umumnya setiap perusahaan melakukan penyusunan anggaran dimana anggaran tersebut memegang peranan yang penting dalam suatu perusahaan. Karena jika perusahaan tidak mempunyai anggaran yang tepat maka kemungkinan besar dalam jangka pendek perusahaan akan berjalan tanpa arah.

Istilah anggaran dimaksudkan untuk memberikan jaminan tentang program jangka panjang, yang mencakup pangsa pasar, produk dan teknologi produksi, kepada kepegawaian keuangan, citra perusahaan, sistem informasi manajemen, budaya perusahaan dengan yang direncanakan sebelumnya. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang anggaran, penulis akan mengutip beberapa definisi dari anggaran.

Munandar ( 2000 : 10 ) memberikan pengertian anggaran sebagai berikut:

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit ( kesatuan ) moneter dan berlaku untuk jangka waktu ( periode ) tertentu yang akan datang.

Selanjutnya menurut Handoko ( 2003 : 377 ) anggaran adalah:

Anggaran merupakan kuantifikasi rencana pemasaran, produksi dan keuangan yang digunakan untuk mengarahkan operasional pendapatan, biaya, aktiva, kewajiban, dan kegiatan usaha lainnya.

Menurut Munawir ( 2002 : 241 ) pengertian anggaran kas sebagai berikut:

Pengeluaran uang tunai yang bertalian dengan rencana–rencana kegiatan perusahaan dan transaksi lainnya yang menyebabkan perubahan–perubahan pada posisi kas menunjukkan aliran kas (*cash Flow*) perusahaan tersebut.

Pengertian anggaran kas menurut Munandar ( 2001 : 311 ) sebagai berikut:

Budget yang merencanakan secara lebih terperinci tentang jumlah kas beserta perubahan–perubahannya dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang, baik perubahan yang berupa penerimaan kas, maupun perubahan yang berupa pengeluaran kas.

Dari definisi–definisi diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran kas sangat diperlukan oleh suatu perusahaan, karena anggaran kas merupakan rencana penerimaan dan pengeluaran kas untuk periode yang akan datang, yang mana berisikan informasi mengenai:

- 1) Rencana penerimaan kas yang pada umumnya berasal dari penjualan tunai, penagihan piutang, penjualan aktiva tetap, dan penerimaan lainnya
- 2) Rencana pengeluaran kas yang pada umumnya berupa pengeluaran untuk biaya–biaya, baik biaya–biaya utama, maupun biaya–biaya bukan utama seperti pembelian tunai dan bahan mentah, pembayaran hutang, pembayaran upah tenaga kerja langsung, pembayaran biaya pabrik tidak langsung, pembayaran administrasi, pembelian aktiva tetap dan pembayaran lainnya.

Untuk dapat menyusun anggaran kas maka akan diperlukan beberapa informasi diantaranya adalah:

- a. Anggaran selain anggaran kas
- b. Kebijakan pemberian kredit atas penjualan
- c. Jangka waktu pembayaran pembelian bahan baku.

## 2. Tujuan Anggaran

Anggaran mempunyai tujuan utama yaitu untuk meramalkan transaksi dan kejadian finansial dan non finansial dimasa yang akan datang dan mengembangkan informasi yang akurat dan bermakna bagi penerima anggaran.

Menurut Nafarin (2004:15) tujuan disusun anggaran antara lain:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana
- b. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis sumber dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat
- f. Menampung dan menganalisis serta meluruskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan

Menurut munandar ( 2001 : 312 ) tujuan anggaran adalah:

- a. Sebagai pedoman kerja  
Untuk memberikan arah serta memberikan target–target yang harus dicapai oleh perusahaan dimasa yang akan datang
- b. Sebagai alat pengkoordinasi kerja  
Agara setiap bagian perusahaan dapat saling bekerja dengan baik, sebagai pendukung agar sasaran yang ditetapkan dapat terwujud
- c. Sebagai alat pengawas kerja  
Yaitu sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk mengevaluasi realisasi perusahaan

Menurut Welsch et.al (2002 : 378 ) tujuan utama anggaran kas adalah:

- a. Memberikan taksiran posisi kas pada akhir setiap periode sebagai hasil dari operasi yang dijalankan
- b. Mengetahui kelebihan / kekurangan kas pada waktunya
- c. Menentukan kebutuhan pembayaran dan atau kelebihan kas mengganggu untuk investasi
- d. Menyelaraskan kas dengan:

- 1) Total modal kerja
  - 2) Pendapatan penjualan
  - 3) Biaya
  - 4) Investasi
  - 5) Hutang
- e. Menetapkan dasar yang sehat untuk pemantauan posisi kas secara terus-menerus

### 3. Fungsi dan Manfaat Anggaran

Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian dan memantau serta mengevaluasi kegiatan manajemen. Disamping anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian oleh perusahaan juga sebagai alat bantu bagi manajemen dalam mengarahkan perusahaan pada posisi yang kuat atau lemah. Oleh karena itu anggaran juga dapat berfungsi sebagai tolak ukur bagi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manfaat anggaran menurut Nafarin (2004:15) mengungkapkan manfaat anggaran adalah:

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai
- c. Dapat memotivasi pegawai
- d. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu
- f. Sumber daya seperti: tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin
- g. Alat pendidikan bagi manajer

Sedangkan menurut Kana (2001:11) manfaat anggaran sebagai berikut:

- a. Bidang perencanaan
  - Membantu manajemen memilih tujuan perusahaan
  - Membantu kebijaksanaan perusahaan
  - Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia
- b. Bidang koordinasi
  - Membantu mengkoordinir faktor manusia dengan perusahaan
  - Membantu mengetahui kelemahan dalam perusahaan
  - Membantu menilai kesesuaian rencana penuh perusahaan dengan realisasi

- c. Bidang pengawasan
  - Membantu mengawasi kegiatan pengeluaran perusahaan
  - Membantu mencegah pemborosan

Manfaat anggaran menurut Nafarin (2000:12) adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan
 

Anggaran menunjukkan kepada manajemen:

  - 1) Laba yang dikehendaki
  - 2) Sumber daya yang digunakan
  - 3) Memberikan informasi dari serangkaian alternatif tindakan, memberikan landasan untuk memutuskan alternatif terbaik
- b. Komunikasi
 

Anggaran merupakan alat yang berguna untuk mengkomunikasikan rencana yang telah dibuat. Dengan mengkomunikasikan anggaran, akan dapat dihindarkan misinterpretasi dari anggaran tersebut.
- c. Koordinasi
 

Proses penganggaran masyarakat bahwa anggaran rinci dan layak disusun dengan mencakup setiap aktifitas, departemen / fungsi dalam organisasi
- d. Pengendalian
 

Anggaran merupakan bagian internal dari sistem pengendalian, yang dimulai dengan pencatatan kinerja aktual, perbandingan kinerja aktual dengan kinerja yang diharapkan dan pemberian umpan balik.

#### 4. Jenis-Jenis Anggaran

Anggaran berdasarkan sifatnya dibedakan atas empat jenis yaitu:

- a. Anggaran Approsiasi (*Approtiation Budget*)

Pada anggaran ini pengeluaran yang boleh dikeluarkan adalah sebesar batas maksimum yang telah ditentukan. Dari segi pengawasan biaya, anggaran apporsiasi berfungsi untuk mengetahui apakah pengeluaran tidak melebihi jumlah yang ditetapkan. Anggaran apporsiasi tidak dapat digunakan sebagai alat pengawasan biaya-biaya produksi, disebabkan karena anggaran ini selain tidak memperhitungkan



anggaran tetap dan biaya variable juga tidak memberikan informasi berapa jumlah biaya yang seharusnya untuk suatu tingkat produksi tertentu. Contohnya adalah Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN)

b. Anggaran Tetap (*Fixed Budgeted*)

Anggaran tetap merupakan suatu anggaran yang mengolah rencana kegiatan yang menyeluruh dari suatu perusahaan selama periode tertentu yang disusun berdasarkan pada tingkat kegiatan yang direncanakan akan dicapai selama periode tertentu. Anggaran ini tidak dapat digunakan secara efektif, apabila produksi sesungguhnya tidak sesuai ataupun terjadi penyimpangan dari produksi yang telah direncanakan

c. Anggaran Pelaksana (*Performance Budget*)

Pada anggaran ini tidak dibuat batas maksimum terhadap pos-pos anggaran. Anggaran ini berdasarkan pada fungsi kegiatan suatu proyek. Penilaian terhadap biaya-biaya yang seharusnya dikeluarkan, dilakukan setelah kegiatan dilaksanakan. Biaya-biaya yang seharusnya dikeluarkan tersebut dibandingkan dengan biaya-biaya yang sebenarnya dikeluarkan sehingga dapat diketahui apakah pengeluaran tersebut bermanfaat, apakah penghasilan yang diperoleh mengalami peningkatan atau tidak.

d. Anggaran Fleksibel (*Flexible Budgeted*)

Dalam budget ini mengandung suatu prinsip yang menunjukkan bahwa untuk setiap tingkat kegiatan harus terdapat norma–norma untuk biaya–biaya yang diperlukan, dan norma–norma inilah yang menjadi patokan dari pengeluaran–pengeluaran yang seharusnya pada masing–masing tingkat kegiatan. Jenis anggaran ini memperhitungkan biaya tetap dan biaya variable.

## **5. Keterbatasan Anggaran**

Walaupun anggaran mempunyai banyak manfaat dan kegunaannya, anggaran juga tidak terlepas dari keterbatasan. Anggaran merupakan sebuah alat bantu dan bukan pengganti manajemen. Dalam penyusunan anggaran tidak semua perusahaan dapat melaksanakannya dengan lengkap dan akurat karena penyusunan anggaran memerlukan data, informasi dan pengalaman–pengalaman.

Menurut Nafarin ( 2000 : 13 ) kelemahan anggaran yaitu:

- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian
- b. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun secara lengkap dan akurat
- c. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang, sehingga anggaran tidak akan efektif.

## **6. Pengertian Anggaran Kas**

Kas adalah sektor yang sangat penting bagi kelancaran operasional perusahaan. Dalam perhitungannya kas juga merupakan likuid atau setidaknya suatu perusahaan dalam membayar kebijaksanaan finansialnya.

Uang kas akan selalu digunakan atau berputar pada setiap bagian perusahaan dan memberikan kelancaran pada bagian tersebut dalam menjalankan kegiatannya, sehingga kelangsungan perusahaan dapat terus berjalan dan terjamin.

Menurut Munandar (2001:311) anggaran kas adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang jumlah kas sebesar perubahannya dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang, baik yang berupa penerimaan kas maupun pengeluaran kas.

Didalam neraca, kas merupakan aktiva yang paling lancar dimana hampir setiap saat selalu mengalami perubahan yang selalu mempengaruhi kas pada setiap transaksi dengan pihak luar.

## **7. Tujuan Penyusunan Anggaran Kas**

Jika ingin menghasilkan suatu anggaran yang baik dan sistematis perusahaan harus memiliki tujuan yang jelas dan pengelolaan anggaran kas harus sesuai dengan tujuan semula.

Dengan mengadakan estimasi penerimaan dan pengeluaran selama periode tertentu berbagai perusahaan menyusun anggarannya dalam bentuk yang berbeda-beda, namun memiliki tujuan yang sama yaitu, bahwa anggaran disusun agar pimpinan perusahaan dapat mengetahui:

- a. Kemungkinan posisi kas sebagai hasil dari rencana operasinya perusahaan

- b. Kemungkinan adanya surplus atau defisit karena rencananya operasi perusahaan
- c. Besarnya dana beserta saat kapan dana itu dibutuhkan untuk menutup defisit kas
- d. Saat-saat kapan kredit itu dibayar kembali

## **8. Prosedur Penyusunan Anggaran Kas**

Agar mendapat anggaran kas yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan, maka diperlukan suatu prosedur didalam penyusunan anggaran tersebut.

Prosedur penyusunan anggaran kas adalah sebagai berikut:

- 1) Manajemen puncak mengirim prinsip-prinsip penyusunan anggaran ke masing-masing departement dan membentuk komite anggaran
- 2) Masing – masing bagian menyusun anggaran operasional (rencana laba)
- 3) Koordinasi dan pembahasan kembali terhadap rencana anggaran yang diajukan kemasing-masing departement oleh komite anggaran. Beberapa revisi mungkin dilakukan supaya terjadi keharmonisan antara anggaran dari departement yang satu ke departement yang lain
- 4) Persetujuan akhir dari manajemen puncak anggaran induk kemudian dibagikan ke setiap departement.

5) Negosiasi antara bagian dan komunikasi dengan pihak atas.

## **9. Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Kas**

Agar suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik, maka taksiran–taksiran yang termuat didalamnya harus cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti. Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat, diperlukan data, informasi dan pengalaman, yang merupakan faktor–faktor yang mempertimbangkan didalam menyusun anggaran.

Adapun faktor–faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun anggaran kas, antara lain:

- 1) Faktor–faktor yang mempengaruhi penerimaan kas, antara lain:
  - a. Anggaran penjualan, khususnya rencana tentang jenis dan jumlah barang yang akan dijual dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang
  - b. Keadaan persaingan pasar
  - c. Posisi perusahaan dalam persaingan
  - d. Syarat pembayaran (*term of payment*) yang ditawarkan oleh perusahaan
  - e. Kebijaksanaan perusahaan dalam penagihan piutang

- f. Anggaran perubahan aktiva tetap, khususnya rencana tentang pengurangan (penjualan) aktiva tetap
  - g. Rencana–rencana perusahaan tentang penerimaan kas dari sumber lain–lain (*non operating*), seperti: penghasilan bunga, penghasilan sewa, penghasilan deviden dan sebagainya.
- 2) Faktor–faktor yang mempengaruhi pengeluaran kas, antara lain:
- a. *Budget* pembelian bahan mentah, khususnya rencana tentang jenis dan jumlah bahan mentah yang akan dibeli dari waktu–ke waktu selama periode yang akan datang
  - b. Keadaan persaingan para supplier bahan mentah dipasar
  - c. Posisi perusahaan terhadap pihak supplier bahan mentah
  - d. Syarat pembayaran (*term of payment*) yang ditawarkan oleh supplier bahan mentah
  - e. *Budget* upah tenaga kerja langsung
  - f. *Budget* biaya pabrik tidak langsung
  - g. *Budget* biaya administrasi
  - h. *Budget* perusahaan aktiva tetap, khususnya rencana tentang penambahan aktiva tetap

- i. Rencana–rencana perusahaan tentang pengeluaran–pengeluaran kas untuk keperluan lain–lain (*non operating*), seperti biaya bunga, biaya sewa dan sebagainya.

## **10. Fungsi Perencanaan dan Pengendalian dari Anggaran Kas**

### **a. Perencanaan**

Penetapan tujuan perusahaan merupakan tingkat pengambilan keputusan yang terpenting dalam proses perencanaan, agar tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai maka manajemen harus mengembangkan strategi yang harus dijalankan suatu perusahaan.

Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan terlebih dahulu harus merumuskan kegiatan–kegiatan apa yang harus dicapai dari kegiatan tersebut, serta bagaimana melaksanakannya.

Menurut Handoko (2003:77) mendefinisikan perencanaan sebagai berikut:

Perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan pemusatan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa.

Sedangkan menurut Nafarin (2003 : 3) perencanaan yaitu:

Perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Handoko (2003:81) manfaat anggaran dikaitkan dengan perencanaan yaitu:

- 1) Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan
- 2) Membantu dengan kristalisasi penyesuaian pada masalah-masalah utama
- 3) Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas
- 4) Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat
- 5) Memberikan cara pemberian perintah untuk operasi
- 6) Memudahkan dalam melakukan koordinasi diantara berbagai bagian organisasi
- 7) Membuat tujuan lebih khusus, terperinci mudah dipahami
- 8) Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti
- 9) Menghemat waktu usaha dan dana

Adapun kegunaan perencanaan bagi anggaran kas adalah:

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

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

#### **b. Pengendalian**

Didalam pelaksanaanya, anggaran kas juga memerlukan pengendalian. Pengendalian yang dilakukan setelah perencanaan disusun berdasarkan data



kuantitatif serta pengalaman–pengalaman yang ada sebelumnya, sehingga dapat diperkirakan terhadap berbagai kemungkinan yang terjadi dimasa yang akan datang. Pengendalian dalam sistem anggaran memastikan bahwa sudah diambil langkah–langkah untuk mencapai tujuan–tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Mowen ( 2004 : 354 ) pengendalian adalah:

Melihat kebelakang. Memutuskan apakah sebenarnya telah terjadi dan membandingkan dengan hasil yang direncanakan sebelumnya.

Tujuan pengendalian secara umum untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan, akan tetapi secara khusus tujuan pengendalian adalah:

- a. Mendeteksi perubahan–perubahan lingkungan organisasi yang terjadi dan mempengaruhi terhadap organisasi, mampu menghadapi tantangan atau mampu memanfaatkan kesempatan yang diciptakan oleh perubahan lingkungan tersebut
- b. Menjamin jalannya organisasi secara efektif dan efisien sehubungan dengan meningkatnya kompleksitas organisasi
- c. Memungkinkan manajer untuk mendeteksi kesalahan yang dilakukan bawahan, sebelum kesalahan tersebut mencapai tingkat kritis
- d. Adanya kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang.

Perbedaan antara anggaran dengan realisasi tersebut dengan selisih atau penyimpangan. Penyebab terjadinya penyimpangan adalah:

- a. Penetapan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah
- b. Ketidakmampuan membuat ramalan dimasa yang akan datang
- c. Terjadinya pemborosan dalam pelaksanaan pekerjaan
- d. Kekurangan dan kerusakan alat-alat produksi
- e. Tenaga kerja yang kurang pengalaman

Berdasarkan dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengendalian dapat dianggap sebagai aktifitas untuk menemukan, mengoreksi ketimpangan – ketimpangan penting dalam hasil yang dicapai dari aktivitas yang direncanakan.

### **1. Tahap – Tahap Penyusunan Anggaran Kas**

Pengelolaan perusahaan tidak jauh berbeda dengan pengelolaan proyek pembangunan. Untuk jangka waktu tertentu, misalnya lima sampai sepuluh tahun, manajemen menetapkan kearah mana perusahaan akan dijalankan. Untuk menjamin terlaksananya berbagai program tersebut, manajemen menyusun anggaran yang berisi rencana kerja tahunan dan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana kerja tersebut. Dalam proses penyusunan anggaran tersebut ditunjuk menejer yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan

rencana kerja dan dialokasikan berbagai sumber daya yang diperlukan kepada manajer yang bersangkutan.

Tahap – tahap penyusunan anggaran kas biasanya dilakukan dengan cara:

- 1) Menyusun estimasi penerimaan dan pengeluaran kas berdasarkan rencana operasional atau proyek–proyek yang akan dilakukan. Transaksi ini merupakan transaksi operasional
- 2) Pada tahap ini dapat diketahui adanya defisit atau surplus karena rencana operasi perusahaan
- 3) Menyusun perkiraan atau estimasi kebutuhan dana atau kredit dari bank atau sumber dana lainnya yang diperlukan untuk menutup defisit kas karena rencana operasi perusahaan, juga disusun estimasi pembayaran bunga kredit tersebut beserta waktu pembayarannya. Transaksi ini merupakan transaksi finansial
- 4) Menyusun kembali keseluruhan penerimaan dan pengeluaran setelah adanya transaksi finansial, dan anggaran kas yang finan ini merupakan gabungan dari transaksi operasional dan transaksi finansial yang menggambarkan estimasi dan pengeluaran kas keseluruhan.

Jika direktur memberikan tanggung jawab kepada bagian keuangan untuk menyusun anggaran maka bagian keuangan merinci tentang sumber kas yang tersedia untuk operasi perusahaan dimana sumber dana itu adalah saldo kas pada awal periode anggaran dan pengumpulan kas selama periode yang bersangkutan.

Sedangkan pengeluaran kas yang berisi tentang semua pembayaran termasuk pembayaran untuk pembelian bahan yang diperlukan dalam operasi perusahaan, gaji, bunga, pajak dan biaya operasional lainnya. Perbedaan antara penerimaan dengan pengeluaran kas merupakan saldo kas akhir. Setelah anggaran itu disetujui dan disahkan oleh manajemen maka salinan anggaran dibagi-bagikan kepada tiap-tiap bagian yang mempunyai anggaran.

Sebelum disahkan direktur, masih dimungkinkan untuk diadakan perubahan-perubahan terhadap rancangan anggaran tersebut antara direktur dengan bagian-bagian yang ditugaskan untuk menyusun rancangan anggaran itu sehingga anggaran yang tersusun merupakan hasil kesepakatan bersama yang dapat menciptakan kerja sama dan koordinasi.

Pada PT. Indojava Agrinusa-Unit Breeding Farm Pekanbaru, anggaran kas disusun dan ditetapkan oleh bagian keuangan, tapi dalam penyusunan anggaran kas tersebut, bagian keuangan sebelumnya mengadakan konsultasi kebagian lain yang terkait dalam penerimaan dan pengeluaran kas, dan juga mengadakan suatu rapat anggaran dimana masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan melakukan pembahasan-pembahasan mengenai taksiran penerimaan dan pengeluaran kas masa mendatang serta mengurangi realisasi biaya melebihi atau kurang dari jumlah yang dianggarkan. Dengan keterlibatan semua bagian tersebut, maka dengan mudah diketahui permasalahan-permasalahan dan informasi yang ada sehingga penyusunan anggaran kas pun akan tersusun dengan yang disepakati semua bagian.

Berdasarkan prosedur proses penyusunan anggaran kas pada PT. Indojoya Agrinusa–Unit Breeding Farm Pekanbaru seperti yang disebutkan diatas, perusahaan sudah benar dalam menggunakan penganggaran parsitipatif karena semua bagian dilibatkan atau diikut sertakan dalam penyusunan anggaran. Keikutsertaan ini akan memberikan rasa tanggung jawab kepada tiap – tiap bagian yang mempunyai tanggung jawab anggaran dan menimbulkan kreatifitas sehingga memberikan keuntungan pada proses perencanaan perusahaan karena keterlibatan semua bagian yang memiliki pengetahuan tentang kondisi lokal perusahaan dan kinerja semua bagian menjadi lebih baik.

## **2. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan**

Anggaran kas sebagai alat perencanaan digunakan sebagai pedoman. Perusahaan dalam melakukan kegiatan. Anggaran ini akan mengarahkan semua personil untuk bekerja menurut ketentuan yang telah ditetapkan dalam anggaran, sehingga aktifitas operasi perusahaan akan berjalan sesuai dengan yang diinginkan.

Sebelum perusahaan melakukan aktifitasnya, maka manajemen perusahaan terlebih dahulu harus merumuskan kegiatan–kegiatan apa yang harus dilaksanakan dimasa yang akan datang dan hasil yang dicapai dari kegiatan tersebut serta bagaimana melaksanakannya.

Anggaran berguna dalam proses perencanaan karena anggaran meningkatkan komunikasi dan koordinasi, dimana anggaran merupakan wahana untuk mengkomunikasikan informasi perihal perusahaan dan anggaran juga

membantu koordinasi aktifitas manajer, perencanaan juga merupakan upaya tindakan berhati-hati sebelum melakukan sesuatu agar apapun yang dilakukan dapat berhasil dengan baik. Pembuatan anggaran ini bertujuan untuk memperkirakan beberapa kemungkinan hasil yang akan diperoleh perusahaan untuk masa yang akan datang.

Adapun alasan dasar perlunya perencanaan untuk mencapai:

1. *Protective Benefits* yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan.
2. *Positive Benefits* dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi

Perencanaan penerimaan dan pengeluaran kas menunjukkan:

- a. Kebutuhan untuk membiayai kekurangan kas yang mungkin terjadi
- b. Kebutuhan terhadap perencanaan investasi untuk menambah kelebihan uang pada penggunaan yang menguntungkan

Agar suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik, maka taksiran-taksiran yang termuat didalamnya harus cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti untuk diperlukan data, informasi dan pengalaman-pengalamannya sebelum mengikutsertakan seluruh pihak yang terkait dalam proses penerimaan dan pengeluaran kas.

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

Anggaran yang disusun dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk membandingkan antara realisasi dengan anggaran kasnya. Dengan dilakukan perbandingan anggaran tersebut akan dapat diketahui bila adanya penyimpangan tersebut akan dapat diketahui bila terjadi penyimpangan. Dan apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat dicari tahu apa penyebab terjadinya penyimpangan tersebut sehingga perusahaan dapat terhindar dari pemborosan yang akhirnya dapat merugikan perusahaan.

Pengendalian dalam perusahaan berguna untuk memastikan apakah perusahaan berada dalam jalur yang benar, beroperasi secara efisien, menilai kinerja para manajer dan bertanggung jawab terhadap kegiatan-kegiatan yang mereka lakukan. Anggaran yang disusun menjadi tolak ukur terhadap hasil-hasil aktual dengan anggarannya. Selisih-selisih signifikan antara hasil aktual dengan yang direncanakan merupakan penyimpangan yang membutuhkan tindakan korektif. Manajemen perusahaan harus melakukan penelitian terhadap penyimpangan yang terjadi dengan cara mencari penyebab dan melakukan tindakan perbaikan.

Penyimpangan yang terjadi pada realisasi anggaran kas pada PT. Indojoya Agrinusa-Unit Breeding Farm Pekanbaru disebabkan oleh terjadinya kenaikan harga barang yang tidak stabil dalam tahun berjalan atau diatas nilai yang telah ditetapkan pemerintah.

### **c. Peranan Anggaran Menurut Pandangan Islam**

Allah SWT telah menitipkan sejumlah potensi pada diri manusia bersikeras untuk menggali potensi tersebut insyaallah bakal mampu mengantarnya pada sukses dunia akhirat.

Terkadang keterbatasan yang dirasakan di diri manusia pada hakekatnya bukanlah hal melintangi jalan menuju kesuksesan. Justru dengan adanya hal itulah yang membuktikan bahwa manusia tersebut belum terlihat bersungguh – sungguh menata kepribadian maupun kelompok.

Seperti halnya dalam pembuatan anggaran diperlukan kerja keras dan kemampuan dari pihak–pihak terkait untuk memprediksi langkah apa yang akan diambil kedepan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

Inilah sinyal dan juga alat ukur bagaimana seharusnya kita bisa meraih kesuksesan. Kesuksesan itu dapat diukur dari beberapa banyak menata diri dan kelompok, sehingga syarat kesuksesan itu terpenuhi melalui kemampuan kita menata diri dan kelompok.

Dalam surah Al-Hasyr [59]:18] yang artinya: “Hai orang – orang yang beriman bertaqwalah kepada Allah SWT dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok ( Akhirat ) dan bertaqwalah kepada Allah SWT, sesungguhnya Allah maha mengetahui isi hati”.

Ada sebuah ungkapan yang berbunyi “ gagal dalam merencanakan sama dengan merencanakan gagal”. Maksudnya bila kita tidak berlatih untuk membuat



perencanaan didalam hidup ini sudah bisa dipastikan aneka ragam kerugian akan mendatangi kita. Sebagai contoh membuat bangunan, tanpa membuat sebuah perencanaan selain hasilnya amat disayangkan, selesai dalam kondisi buruk, boros, kita juga telah menyia-nyiakkan waktu, tenaga dan biaya.

Begitu juga dalam membuat anggaran biaya harus memiliki perencanaan yang matang, maka hal seperti diatas tidak akan berlaku. Dia akan berusaha mengenali pengaruh dari luar perusahaan dan selalu bersiap-siap menghadapi situasi yang buruk yang mungkin terjadi, dan tahu bagaimana cara mengatasinya.

Oleh karena itu, orang atau kelompok atau segenap aktifitasnya terencana dengan baik, ia akan selalu melakukan sesuatu yang efektif, efisien, waktunya (hemat biaya), tenaga, pikiran, dan emosi, karena segalanya telah terukur sangat akurat.

## **B. Tinjauan Praktek**

Penyusunan anggaran kas pada PT. Indojaya Agrinusa-Unit Breeding Farm Pekanbaru disusun oleh sub bagian perencanaan keuangan yang ketua oleh bagian pembukuan dan rekening dan mengadakan kerjasama dengan sub bagian penagihan dan kas dalam menyusun anggaran tersebut. Masing-masing bagian ini berpartisipasi membuat rencana kegiatan sesuai dengan bagiannya. Yang bertanggung jawab dalam penyusunan anggaran tersebut adalah kepala bagian keuangan. Setelah disusun dan disahkan kemudian anggaran ini disahkan kepada masing-masing unit kerja tertentu untuk dijadikan pedoman dalam menjalankan kegiatan usahanya.

Perencanaan penyusunan anggaran kas pada PT. Indojaya Agrinusa–Unit Breeding Farm Pekanbaru dilakukan tenggang waktu yang pendek, ini menyebabkan informasi–informasi yang terkumpul dan tersedia sangat sedikit untuk menjadi pedoman direktur dalam membuat taksiran–taksiran angka penerimaan dan pengeluaran kas. Jadi penerapan anggaran kas tersebut belum dapat memenuhi sasaran yang diinginkan perusahaan.

Untuk anggaran kas pada PT. Indojaya Agrinusa–Unit Breeding Farm Pekanbaru dapat dilihat pada tabel III.1.

**Tabel III.1 PT. Indojaya Agrinusa – Unit Breeding Farm Pekanbaru  
Anggaran Penerimaan dan Pengeluaran Kas  
Tahun 2008**

<b>Keterangan</b>	<b>Anggaran (Rp)</b>
Penerimaan kas :	
Saldo Awal Kas / Bank	5.300.000
Penerimaan Piutang Niaga	5.601.500.000
Penerimaan Piutang non Niaga	79.250.000
Dropping Dana	(2.881.000.000)
<b>Jumlah Penerimaan Kas</b>	<b>2.805.050.000</b>
Pengeluaran kas :	
Hutang Niaga:	
• Bahan Baku	168.125.000
• Bahan Pembantu	121.050.000
• Obat, Vaksin, Kimia	23.537.500
• Lain - lain	8.070.000
<b>Jumlah Hutang Niaga</b>	<b>320.782.500</b>
2. Biaya Produksi:	
• Biaya Gaji	336.000.000
• Biaya Pegawai	168.125.000
• Biaya Pamel, Bangunan	60.525.000
• Pemeliharaan Mesin/Instalasi	26.900.000
• Biaya Kendaraan Operasional	107.600.000
• Biaya Listrik / Genset	538.000.000
• Biaya Bahan Bakar	430.400.000
• Biaya Kemasan (Box DOC&Egg Tray)	47.075.000
• Biaya Lain- lain (ATK)	20.175.000
<b>Jumlah Biaya Produksi</b>	<b>1.734.800.000</b>
3. Biaya Penjualan:	
• Biaya Gaji	51.000.000
• Biaya Pegawai	23.537.500
• Biaya Administrasi Penjualan	8.070.000
• Biaya Perlengkapan ATK	4.035.000
• Biaya Kendaraan	53.800.000
• Biaya Pengangkutan	73.975.000
• Biaya Lain - lain	13.450.000
<b>Jumlah Biaya Penjualan</b>	<b>227.867.500</b>
3. Biaya Umum & Administrasi:	
• Biaya Gaji	204.000.000
• Biaya Pegawai	127.775.000
• Biaya Kendaraan	73.975.000
• Biaya Inventaris & Peralatan Kantor	20.175.000
• Biaya Telkom, Listrik, Air	47.075.000
• Pembayaran Pajak	16.140.000
• Biaya Lain-lain	26.900.000
<b>Jumlah Biaya Umum &amp; Administrasi</b>	<b>516.040.000</b>
<b>Total Pengeluaran</b>	<b>2.799.490.000</b>
<b>Saldo Akhir Kas/Bank</b>	<b>5.560.000</b>

Sumber: PT. Indojaya Agrinusa – Unit Breeding Farm Pekanbaru

Anggaran kas yang tersusun berisikan perkiraan terhadap penerimaan kas dan pengeluaran kas. Pada periode 2008 rencana penerimaan diperkirakan sebesar Rp. 2.805.050.000,- dan untuk pengeluaran perencanaan diperkirakan sebesar Rp. 2.799.490.000,- terdapat laba pada tahun 2008 sebesar selisih antara estimasi penerimaan dan pengeluaran kas yaitu sebesar 5.560.000,- karena anggaran lebih besar dari pada realisasi berarti terdapat varians yang menguntungkan (*favorable*).

Untuk realisasi anggaran kas pada PT. Indojoya Agrinusa – Unit Breeding Farm Pekanbaru dapat dilihat pada tabel III.2.

**2Tabel III.2 PT. Indojaya Agrinusa – Unit Breeding Farm Pekanbaru  
Realisasi Anggaran Penerimaan dan Pengeluaran Kas  
Tahun 2008**

<b>Keterangan</b>	<b>Anggaran (Rp)</b>	<b>Realisasi (Rp)</b>	<b>Penyimpangan (Rp)</b>	<b>Persentase %</b>
Penerimaan kas :				
Saldo Awal Kas / Bank	5.300.000	2.875.000	(2.425.000)	45.75
Penerimaan Piutang Niaga	5.601.500.000	4.761.275.000	(840.225.000)	15.00
Penerimaan Piutang non Niaga	79.250.000	63.400.000	(15.850.000)	20.00
Dropping Dana	(2.881.000.000)	(2.349.100.000)	531.900.000	18.46
<b>Jumlah Penerimaan Kas</b>	<b>2.805.050.000</b>	<b>2.478.450.000</b>	<b>(326.600.000)</b>	<b>11.64</b>
Pengeluaran kas :				
1. Hutang Niaga:				
• Bahan Baku	168.125.000	164.762.500	(3.362.500)	20.00
• Bahan Pembantu	121.050.000	124.124.670	3.074.670	2.54
• Obat, Vaksin, Kimia	23.537.500	19.312.519	(4.224.981)	17.95
• Lain - lain	8.070.000	5.649.000	(2.421.000)	30.00
<b>Jumlah Hutang Niaga</b>	<b>320.782.500</b>	<b>313.848.689</b>	<b>(6.933.811)</b>	<b>2.16</b>
2. Biaya Produksi:				
• Biaya Gaji	336.000.000	311.640.000	(24.360.000)	7.25
• Biaya Pegawai	168.125.000	154.153.812	(13.971.188)	8.31
• Biaya Pamel, Bangunan	60.525.000	39.341.250	(21.183.750)	35.00
• Pemeliharaan Mesin/Instalasi	26.900.000	19.637.000	(7.263.000)	27.00
• Biaya Kendaraan Operasional	107.600.000	112.442.000	4.842.000	4.50
• Biaya Listrik / Genset	538.000.000	473.440.000	(64.560.000)	1.20
• Biaya Bahan Bakar	430.400.000	288.368.000	(142.032.000)	33.00
• Biaya Kemasan (Box DOC&Egg Tray)	47.075.000	39.543.000	(7.532.000)	16.00
• Biaya Lain- lain (ATK)	20.175.000	12.306.750	(7.568.250)	37.51
<b>Jumlah Biaya Produksi</b>	<b>1.734.800.000</b>	<b>1.450.871.812</b>	<b>(283.928.188)</b>	<b>16.37</b>
3. Biaya Penjualan:				
• Biaya Gaji	51.000.000	49.980.000	(1.020.000)	2.00
• Biaya Pegawai	23.537.500	19.771.500	(3.766.000)	16.00
• Biaya Administrasi Penjualan	8.070.000	5.649.000	(2.421.000)	30.00
• Biaya Perlengkapan ATK	4.035.000	2.501.700	(1.533.300)	38.00
• Biaya Kendaraan	53.800.000	34.970.000	(18.830.000)	35.00
• Biaya Pengangkutan	73.975.000	62.139.000	(11.836.000)	16.00
• Biaya Lain - lain	13.450.000	8.742.500	(4.707.500)	35.00
<b>Jumlah Biaya Penjualan</b>	<b>227.867.500</b>	<b>183.753.700</b>	<b>(44.113.800)</b>	<b>19.36</b>
4. Biaya Umum & Administrasi:				
• Biaya Gaji	204.000.000	208.080.000	4.080.000	2.00
• Biaya Pegawai	127.775.000	140.552.500	12.777.500	10.00
• Biaya Kendaraan	73.975.000	68.057.000	(5.918.000)	8.00
• Biaya Inventaris & Peralatan Kantor	20.175.000	18.561.000	(1.614.000)	8.00
• Biaya Telkom, Listrik, Air	47.075.000	44.721.250	(2.353.750)	5.00
• Pembayaran Pajak	16.140.000	14.526.000	(1.614.000)	10.00
• Biaya Lain-lain	26.900.000	22.596.000	(4.304.000)	16.00
<b>Jumlah Biaya Umum &amp; Administrasi</b>	<b>516.040.000</b>	<b>517.093.750</b>	<b>1.053.750</b>	<b>0.20</b>
<b>Total Pengeluaran</b>	<b>2.799.490.000</b>	<b>2.465.567.951</b>	<b>333.922.049</b>	<b>11.93</b>
<b>Saldo Akhir Kas/Bank</b>	<b>5.560.000</b>	<b>12.882.049</b>	<b>7.322.049</b>	<b>131.70</b>

Sumber: PT. Indojaya Agrinusa – Unit Breeding Farm Pekanbaru

Dari tabel III.2 dapat dilihat bahwa adanya penyimpangan yang terjadi antara hasil aktual dengan yang direncanakan. Anggaran penerimaan kas yang berjumlah Rp. 2.805.050.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 2.478.450.000,- ini adanya penyimpangan yang merugikan sebesar Rp. 326.600.000,- (11.64 %) hal ini disebabkan karena realisasi penerimaan piutang lebih kecil dari yang dianggarkan.

Demikian pula dengan pengeluaran kas yang menunjukkan penyimpangan yang menguntungkan, dimana dapat dilihat bahwa pengeluaran anggaran kas sebesar Rp. 2.799.490.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 2.465.567.951,- ini berarti terdapat penyimpangan yang menguntungkan sebesar Rp. 333.922.049,- (11.93 %)

Penyimpangan pengeluaran kas tersebut disebutkan antara lain:

1. Dari segi pengeluaran Biaya Bahan Baku langsung di anggarkan sebesar Rp. 168.125.000,-, namun ternyata realisasinya sebesar Rp. 164.762.500,- atau mengalami penurunan sebesar Rp. 3.362.500,- (2.00 %) hal ini disebabkan harga bahan baku yang menurun
2. Dari segi Biaya Produksi di anggarkan sebesar Rp. 1.734.800.000,-, sedangkan realisasinya sebesar Rp. 1.450.871.812,- ini juga mengalami penurunan sebesar Rp. 283.928.188,- (16.37 %) hal ini disebabkan biaya produksinya semakin menurun

3. Dari segi Biaya Penjualan juga mengalami penurunan yang semakin besar dengan anggaran sebesar Rp. 227.867.500,- realisasinya sebesar Rp. 183.753.700,- sehingga terdapat penyimpangan sebesar Rp. 44.113.800,- (19.36 %)

Berdasarkan laporan realisasi anggaran penerimaan dan pengeluaran kas tahun 2008 terdapat saldo yang menguntungkan sebesar Rp7.322.049,-(131.70%)

Adanya penyimpangan – penyimpangan tersebut diatas menunjukkan bahwa anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada PT. Indojaya Agrinusa – Unit Breeding Farm Pekanbaru belum dapat digunakan secara efektif dan efisien.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

Berdasarkan uraian dan analisa yang telah dikemukakan pada bab – bab sebelumnya, maka penulis mencoba mengambil beberapa kesimpulan dan memberikan saran – saran yang bermanfaat bagi perusahaan di masa yang akan datang.

#### **A Kesimpulan**

1. PT. Indojoya Agrinusa – Unit Breeding Farm Pekanbaru menganggarkan penerimaan kas tahun 2008 berjumlah Rp. 2.805.050.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 2.478.450.000,-. Terdapat penyimpangan yang merugikan sebesar Rp. 326.600.000,- (11.64 %), hal ini disebabkan karena manajemen terlalu besar dalam menganggarkan penerimaan piutang.
2. Pada pengeluaran kas menunjukkan penyimpangan yang menguntungkan, dimana dapat dilihat bahwa anggaran pengeluaran kas sebesar Rp. 2.799.490.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 2.465.567.951,- ini berarti terdapat penyimpangan yang menguntungkan sebesar Rp. 333.922.049,- (11.93 %), hal ini disebabkan karena faktor – faktor biaya yang mengalami penurunan.
3. Penyimpangan – penyimpangan yang terjadi menggambarkan bahwa anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada PT. Indojoya Agrinusa – Unit Breeding Farm Pekanbaru belum dapat di gunakan secara efektif dan efisien.



## **B Saran**

1. Agar anggaran yang telah direncanakan oleh perusahaan tidak jauh berbeda dengan realisasinya, maka sebaiknya pihak perusahaan membentuk komite anggaran yang melibatkan seluruh bagian yang ada di perusahaan.
2. Pengendalian melalui anggaran dilaksanakan dengan membandingkan anggaran dengan realisasi, kemudian dicari penyimpangan dan penyimpangan ini selanjutnya dianalisa untuk melakukan tindakan perbaikan
3. Jika terjadi penyimpangan yang menguntungkan perusahaan tidak boleh berdiam diri saja, tetapi harus bisa menggunakan kelebihan kas tersebut untuk pengembangan usahanya. Tetapi sebaliknya jika terjadi kekurangan kas, pihak manajemen harus mampu mencari jalan keluarnya
4. Anggaran yang telah dibuat sebaiknya diawasi pelaksanaannya, meskipun dianggap cukup sempurna, tetapi apabila tidak disertai pengawasan yang baik maka anggaran tersebut tidak akan berguna bagi perusahaan sebagai pedoman untuk mencapai tujuan

## DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T. Hani, 2003. *Manajemen*, Edisi ke Dua, Cetakan ke Delapan Belas, Yogyakarta: BPFE.
- Hansen, R dan Mowen, M. Maryanne. 2001. *Manajemen Biaya: Akuntansi dan Pengendalian* Jilid Dua, Jakarta: Salemba Empat.
- Hilton. 2000. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Bandung: Bagian PR Promtel.
- Kamaruddin, Ahmad. 2005. *Dasar – Dasar Konsep Biaya Dan Pengambilan Keputusan*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Grapindo.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi ketiga. Jakarta: Salemba Empat
- Munandar, M. 2001. *Budgeting Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja*. Edisi pertama. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Munawir, S. 2002. *Analisis Laporan Keuangan*, Edisi Ke Empat, Yogyakarta: Liberty
- Shim dan Shiegel. 2001. *Budgeting, Pedoman Lengkap Langkah – langkah Penganggaran*. Jakarta: Erlangga.
- Nafarin. 2000. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat
- Welsech et. Al. 2002. *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*. Cetakan ke Dua, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

## DAFTAR TABEL

Tabel III.1	Rekapitulasi Anggaran Penerimaan dan Pengeluaran Kas Tahun Anggaran 2007 pada PT. Indojaya Agrinusa – Unit Breeding Farm Pekanbaru.....	39
Tabel III.2	Realisasi Anggaran Penerimaan dan Pengeluaran Kas Tahun Anggaran 2007 pada PT. Indojaya Agrinusa – Unit Breeding Farm Pekanbaru.....	41

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1.	Struktur Organisasi PT. Indojaya Agrinusa–Unit Breeding Farm Pekanbaru.....	13
--------------	--	----