

BAB III

PERMASALAHAN PERUSAHAAN

3.1 Analisis Permasalahan Yang Dihadapi Perusahaan

3.1.1 Temuan Masalah

Pada pelaksanaan Program Kerja Praktek (KP) di Kantor PT. Sarana Sahabat Maju-Palapa, kegiatan operasi yang dilakukan perusahaan yaitu perdagangan elektronik, khususnya peralatan rumah tangga dan penerangan. Produk yang ditawarkan mencakup berbagai jenis peralatan rumah tangga seperti mesin cuci, kulkas, lampu penerangan dan lain sebagainya. Transaksi jual beli dilakukan secara tunai. Kegiatan operasi tersebut mempengaruhi peningkatan pendapatan dan keberlangsungan operasional perusahaan.

Dalam menjalankan usahanya, pengelolaan keuangan menjadi pondasi utama untuk keberlanjutan dan pertumbuhan PT. Sarana Sahabat Maju. Kunci utama dalam pengelolaan keuangan yaitu perhitungan anggaran kas, yang tidak hanya memetakan aliran masuk dan keluar dana, tetapi juga menjadi panduan strategis untuk setiap pengambilan keputusan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu membuat suatu anggaran yang bisa digunakan sebagai alat perencanaan serta pengendalian.

Anggaran yang dibuat harus bisa menggambarkan setiap rencana-rencana perusahaan, sasaran yang akan ditempuh serta tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan, sehingga anggaran tersebut dapat dijadikan alat untuk melakukan perbandingan, apakah sudah berjalan sesuai dengan yang direncanakan atau tidak.

Berdasarkan informasi yang peneliti dapat, salah satu permasalahan utama yang muncul adalah ketidaksesuaian dalam memprediksi permintaan pasar terhadap

produk – produk tertentu. Hal ini mengakibatkan kelebihan stok pada beberapa item barang yang berdampak kesulitan dalam penjualan. Akibatnya, kelancaran kas perusahaan terganggu sehingga menghambat proses pemesanan produk baru dan mengelola keuangan dengan optimal. Keadaan ini memaparkan pentingnya pemahaman mendalam terhadap dinamika pasar untuk menghindari ketidakseimbangan stok dan memastikan ketersediaan uang tunai (kas) optimal dalam operasional sehari-hari. Salah satu faktor penyebabnya adalah karena perusahaan tidak membuat penyusunan anggaran kas, sehingga perusahaan tidak mengetahui kapan mengalami defisit kas atau surplus kas. Oleh karena itu, PT.Sarana Sahabat Maju menyelenggarakan penyusunan anggaran kas untuk memperbaiki pengelolaan keuangan perusahaan dengan melakukan analisis yaitu membandingkan hasil yang dicapai antara anggaran yang telah direncanakan dan realisasinya dengan menghitung tingkat efektivitas dan efisiensi anggaran kas.

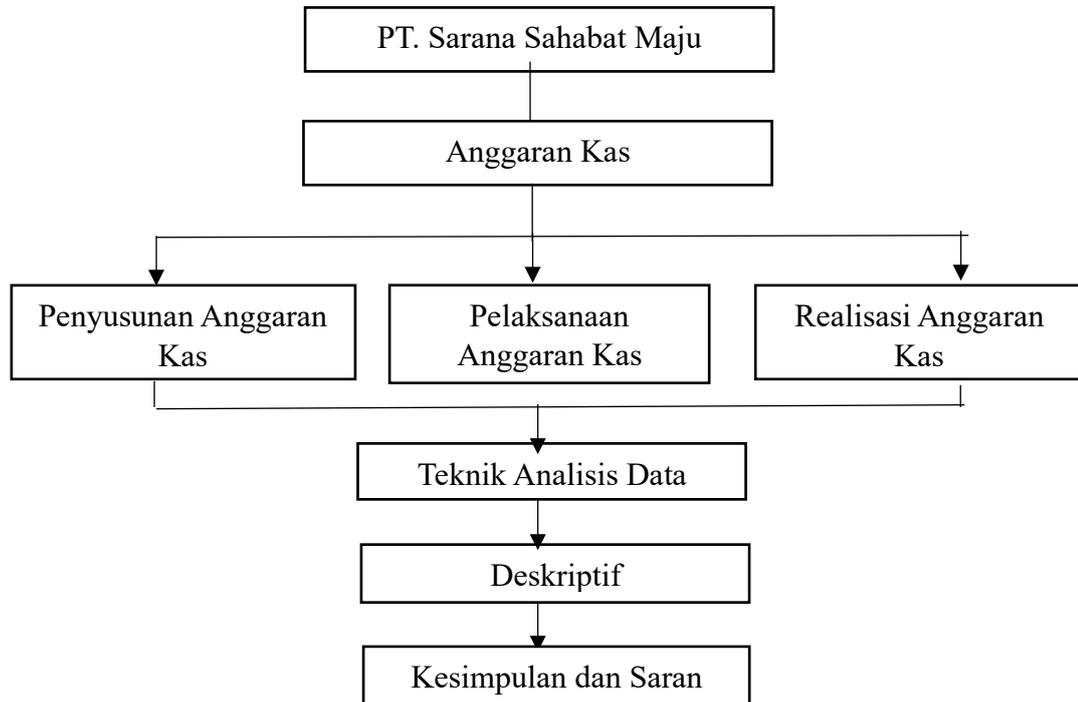
Dengan menyusun anggaran kas, perusahaan dapat memantau dan mengendalikan pemasukan serta pengeluaran kas, termasuk seluruh biaya yang dikeluarkan. Namun dalam penyusunannya, terkadang terdapat selisih pada anggaran dan realisasi kas yang disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal, maka dari itu penting bagi manajemen untuk meninjau kembali apakah keputusan-keputusan yang telah diambil sudah efisien atau tidak efisien dalam pelaksanaannya pada perusahaan.

3.1.2 Perumusan Masalah

Apakah anggaran kas pada PT. Sarana Sahabat Maju sudah tergolong efektif dan efisien?

3.1.3 Kerangka Pemecahan Masalah

Tabel 3. 1 Kerangka Pemecahan Masalah



3.2 Landasan Teori

Menurut Sugiyono (2019), landasan teori adalah alur logika atau penalaran yang merupakan kumpulan konsep, definisi, dan proporsi yang disusun secara sistematis. Dalam tinjauan teori biasanya terdapat penjelasan dari variable-variabel yang dibahas dan dijelaskan. Landasan teori merupakan salah satu alat pedoman yang penting dalam membantu proses penelitian.

3.2.1 Teori *Budgeting*

Budget adalah ungkapan kuantitatif dari rencana yang ditujukan oleh manajemen selama periode tertentu dan membantu mengkoordinasikan apa yang dibutuhkan untuk diselesaikan erhadap rencana pelaksanaan. Budget biasanya termasuk aspek finansial dan non finansial dari suatu rencana, dan membantu sebagai blueprint bagi

perusahaan untuk melakukan pekerjaan di masa depan. Financial budget mengukur nilai yang diharapkan oleh manajemen mengacu terhadap income, cash flow, dan posisi finansial perusahaan. Laporan keuangan bukan hanya mempersiapkan laporan periode yang telah lalu, tapi laporan keuangan juga bisa melakukan persiapan untuk periode kedepan, sebagai contoh budget untuk laba rugi, budget untuk laporan arus kas, dan budget untuk neraca keuangan. Yang mendasari atas budget finansial adalah budget non finansial, seperti jumlah unit yang diproduksi atau terjual, jumlah karyawan, dan angka dari produk baru yang sedang diluncurkan ke pasar. Di dalam pemerintahan, salah satu pendekatan yang secara umum digunakan adalah penganggaran partisipatif (Munandar, 2013).

3.2.2 Pengertian Anggaran

Menurut Munandar (2015:1), anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk angka waktu tertentu yang akan datang. Menurut (Tomu & Angreyani, 2021) “Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.” Sedangkan menurut (Hutagalung and Sihombing 2022), Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.

Dari definisi diatas dapat diartikan bahwa suatu anggaran harus bisa menggambarkan setiap rencana - rencana perusahaan, target yang akan ditempuh

dan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan, sehingga anggaran tersebut dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perbandingan, apakah sudah sesuai dengan yang direncanakan perusahaan atau tidak. Anggaran yang bermanfaat dan realistis tidak hanya dapat membantu karyawan bekerja sama dengan lebih baik, memperjelas kebijakan, dan melaksanakan rencana, tetapi juga dapat membantu perusahaan secara keseluruhan dan manajer serta karyawan bekerja menuju tujuan yang sama.

3.2.3 Fungsi dan Kegunaan Anggaran

Adapun tiga fungsi dan kegunaan anggaran menurut Munandar (2015:10), yaitu :

1. Sebagai pedoman kerja

Anggaran sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan tugas dan target-target yang harus dicapai oleh para karyawan dalam jangka waktu tertentu yang akan datang.

2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja.

Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen untuk mengkoordinasikan kerja seluruh bagian dalam perusahaan, agar saling menunjang, saling bekerja sama secara sinergis, dalam rangka menuju sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan menjadi lebih terjamin.

3. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Ini berarti bahwa budget berfungsi sebagai alat manajemen untuk menilai kinerja para karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang telah dibebankan kepada mereka.

3.2.4 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan

Fungsi perencanaan dalam penyusunan anggaran didasarkan pada kegiatan, penyelidikan, dan penelitian yang membantu manajemen perusahaan dalam meneliti dan mempelajari masalah serta hal-hal lain yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan perusahaan. Dengan kata lain sebelum manajemen melakukan perencanaan kegiatan maka manajer melakukan penelitian serta membuat perubahan-perubahan agar kegiatan tersebut lebih efektif dan efisien. Perencanaan kegiatan dapat diterapkan dalam kegiatan yang berhubungan dengan tingkat persediaan, kebutuhan finansial kegiatan, penggunaan fasilitas-fasilitas produksi, kegiatan pembelian, penentuan target penjualan dan sales profit, pengembangan produk dan sebagainya.

Menurut Kartadinata (Irwadi, 2015:32), 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 Mardiasmo (Irwadi, 2015:32), 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 :

- a. Merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan.

- b. Merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta merencanakan alternatif sumber pembiayaan.
- c. Mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun.
- d. Menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.

Dengan demikian perencanaan harus didasarkan pada data dan keterangan yang kongkrit, dengan adanya perencanaan dapat diperkirakan hal-hal yang terjadi dimasa yang akan datang, sehingga pihak manajemen dapat menetapkan tindakan yang akan dilakukan jika terjadi kesulitan yang mengganggu usaha, agar tercapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan.

3.2.5 Anggaran Sebagai Alat Pengendalian

Setelah perusahaan memperoleh sumber daya yang diperlukan, tugas manajemen berikutnya adalah mengelola dan mengarahkan setiap sumber daya tersebut sesuai fungsinya. Dengan pengelolaan yang tepat, sumber daya akan bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Jika sumber daya tersebut berhasil dikendalikan dengan optimal oleh perusahaan anak perusahaan memiliki keuntungan tersendiri atas seberapa besar tingkat efisiensi yang dibutuhkan untuk tetap optimal dalam memanfaatkan sumber daya tersebut.

Menurut Mardiasmo (Irwadi, 2015:32), 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. Dari definisi diatas bahwa anggaran sebagai instrument pengendalian digunakan untuk menghindari adanya *overspending*, *underspending* 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 a tau kegiatan pemerintahan.

Pengendalian anggaran dapat dilakukan melalui empat cara, yaitu:

- a. Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan.
- b. Menghitung selisih anggaran (*favourable* dan *unfavourable variance*).
- c. Menemukan penyebab yang dapat dikendalikan (*controllable*) dan tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) atas satu varians.
- d. Merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya.

3.2.6 Anggaran Kas

Menurut Munandar (2015:287), anggaran kas (cash budget) ialah anggaran yang merencanakan secara sistematis dan lebih terperinci tentang jumlah kas beserta perubahannya dari waktu ke waktu (bulan ke bulan) selama periode tertentu yang akan datang.

Anggaran kas adalah estimasi terhadap posisi kas untuk periode tertentu di masa yang akan datang (Fauzun, 2021). Sedangkan Menurut Nafarin (2013) Damayanti *et al.* (2022) anggaran kas merupakan sebuah budget yang memberikan gambaran perubahan kas serta alasan perubahan tersebut dengan menunjukkan aliran arus kas keluar dan masuk sehingga terlihat jumlah kekurangan atau kelebihan kas serta saldo kas dalam periode tertentu.

Menurut (Surjadi *et al.* (2021), Anggaran kas disusun melalui tiga tahapan umum yaitu tahap memperkirakan penerimaan dan pengeluaran berdasarkan rencana

operasional perusahaan, tahap menyusun proyeksi kebutuhan dana untuk menutup kas defisit melalui penyusunan proyeksi pembayaran bunga, dan tahap penyusunan proyeksi pengeluaran dan penerimaan menjadi anggaran kas yang final. Secara lebih rinci tahap penyusunan anggaran kas antara lain :

- a. Menyusun perkiraan pengeluaran dan penerimaan berdasarkan rencana operasional perusahaan.
- b. Menyusun perkiraan kebutuhan dana untuk menutup kas defisit melalui penyusunan proyeksi pembayaran bunga.
- c. Menyusun kembali perkiraan seluruh pengeluaran dan penerimaan setelah transaksi finansial dan operasional terjadi.
- d. Menyusun anggaran penerimaan kas yang terdiri dari pos penerimaan tunai, penerimaan lain-lain, dan penagihan piutang.
- e. Menyusun anggaran pengeluaran kas.
- f. Membuat perkiraan pembayaran bunga.
- g. Menyusun anggaran kas akhir.

3.2.7 Komponen Anggaran Kas

Di dalam anggaran kas meliputi sumber kas masuk (*cash inflows*) dan juga penggunaan kas (*cash outflows*) itu sendiri. Menurut Sirait (2006:196), menjelaskan komponen anggaran kas sebagai berikut:

A. Sumber kas masuk yang utama (*cash inflows*) :

- a) Hasil penjualan tunai produk.
- b) Hasil penagihan piutang dagang.

- c) Pendapatan lain, seperti bunga bank, jasa giro, dll.
 - d) Adanya pengurangan aktiva tetap seperti menjual aktiva tetap.
 - e) Adanya penerimaan yang bukan merupakan penghasilan seperti kredit bank, penjualan obligasi, hutang jangka pendek.
 - f) Penambahan modal sendiri oleh pemilik.
- B. Penggunaan kas keluar yang utama (*cash outflows*) :
- a) Berbagai pembayaran untuk keperluan operasi perusahaan sehari-hari seperti membayar gaji, pembelian bahan baku, pengeluaran biaya overhead pabrik, biaya penjualan dan administrasi.
 - b) Pembayaran kepada kreditur, baik berupa bunga maupun angsuran pokok pinjaman.
 - c) Pembayaran pada aktiva tetap, seperti pembelian aktiva tetap
 - d) Pembayaran kepada pemilik modal, seperti pembayaran deviden atau pengembalian modal.
 - e) Pembayaran kepada pemerintah, seperti pajak, restitusi, dll

3.2.8 Tahap – Tahap Penyusunan Anggaran Kas

Menurut (Surjadi *et al.* (2021), Anggaran kas disusun melalui tiga tahapan umum yaitu tahap memperkirakan penerimaan dan pengeluaran berdasarkan rencana operasional perusahaan, tahap menyusun proyeksi kebutuhan dana untuk menutup kas defisit melalui penyusunan proyeksi pembayaran bunga, dan tahap penyusunan proyeksi pengeluaran dan penerimaan menjadi anggaran kas yang final. Secara lebih rinci tahap penyusunan anggaran kas antara lain :

- a. Menyusun perkiraan pengeluaran dan penerimaan berdasarkan rencana operasional perusahaan.
- b. Menyusun perkiraan kebutuhan dana untuk menutup kas defisit melalui penyusunan proyeksi pembayaran bunga.
- c. Menyusun kembali perkiraan seluruh pengeluaran dan penerimaan setelah transaksi finansial dan operasional terjadi.
- d. Menyusun anggaran penerimaan kas yang terdiri dari pos penerimaan tunai, penerimaan lain-lain, dan penagihan piutang.
- e. Menyusun anggaran pengeluaran kas.
- f. Membuat perkiraan pembayaran bunga.

3.2.9 Efektivitas

Menurut Mahmudi (Apriliyana, 2017:3), efektivitas merupakan perbandingan antara hasil yang diharapkan (target) dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Hasil atau target yang diharapkan merupakan outcome sedangkan hasil yang dicapai merupakan output. Efektivitas membandingkan antara outcome dan output yang berfokus pada outcome (hasil). Suatu organisasi, program, atau kegiatan dinilai efektif apabila output yang dihasilkan bisa memenuhi tujuan yang diharapkan, atau dengan kata lain anggaran digunakan secara tepat. Adapun rumus efektivitas yaitu sebagai berikut :

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Penerimaan Pendapatan}}{\text{Target Penerimaan Anggaran}} \times 100 \%$$

Adapun kriteria tingkat efektivitas penerimaan pendapatan menurut Mahmudi (Apriliyana, 2017), yaitu sebagai berikut:

Tabel 3. 2 Kriteria Efektivitas

Persentase Efektivitas	Kriteria Efektivitas
>100%	Sangat Efektif
90% - 99%	Efektif
75% - 89%	Cukup Efektif
<75%	Tidak Efektif

3.2.10 Efisiensi

Menurut Mahmudi (Apriliyana, 2017:4), efisiensi merupakan hubungan antara output berupa barang atau jasa yang dihasilkan dengan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan output tersebut. Merupakan perbandingan antara output dengan input. Suatu organisasi dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan output tertentu dengan input serendah rendahnya, atau dengan input tertentu mampu menghasilkan output sebesar besarnya.

Menurut Halim (Sucipto, dkk, 2014:5), analisis data yang digunakan untuk menghitung efisiensi belanja dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Belanja}}{\text{Anggaran Belanja}} \times 100\%$$

Tabel 3. 3 Kriteria Efisiensi

Persentase Efisiensi	Kriteria Efisiensi
<60%	Sangat Efisien
60% - 80%	Efisien
80% - 90%	Cukup Efisien
90% - 100%	Kurang Efisien
>100%	Tidak Efisien

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Menurut Sugiyono (2022), metode deskriptif adalah metode penelitian yang digunakan untuk menggambarkan variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih, tanpa membuat perbandingan dengan variabel lain. metode diskriptif menggambarkan suatu keadaan atau masalah dengan berdasarkan fakta yang dikumpulkan lalu disajikan dalam bentuk laporan.

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

3.3.1 Observasi

Dalam penelitian ini, observasi dilakukan dengan cara turun langsung ke lapangan dan melakukan pengamatan di kantor PT. Sarana Sahabat Maju.

3.3.2 Dokumentasi

Melakukan pengumpulan data dengan meneliti dokumen atau arsip file yang tersedia di kantor PT. Sarana Sahabat Maju.

3.4 Rancangan Program yang Akan dibuat

Berdasarkan data yang diperoleh, program yang sesuai untuk dirancang adalah dengan memanfaatkan teknologi komputerisasi, yaitu sistem yang dibuat dan dikembangkan oleh manusia berdasarkan program yang ada. Karena saat ini pencatatan yang dilakukan masih belum tersedia. Dengan kemajuan teknologi yang terus berkembang, tujuan utamanya adalah untuk mempermudah pekerjaan manusia dengan memanfaatkan mesin sebagai alat bantu. Sistem yang tersusun dengan baik dan dilengkapi dengan program akan mempermudah proses penyimpanan data penting.