

---

**ANALISIS ANGGARAN KAS SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN  
PENGENDALIAN KAS PADA PT PELABUHAN INDONESIA IV CABANG BITUNG**

Raquel Amelia Saipi<sup>1</sup>, Jantje J. Tinangon<sup>2</sup>, I Gede Suwetja<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Jl. Kampus Bahu, Manado, 95115, Indonesia

E-mail: raquel.saipi@yahoo.com

**ABSTRACT**

*PT Pelabuhan Indonesia IV Branch Bitung uses the cash budget as their management tool, for the planning and control of the company's cash in achieving the success of the objectives to be achieved by the company. The purpose of this research is to know how cash budget as a planning and control tools cash in PT Pelabuhan Indonesia IV Branch Bitung with observation period of cash budget in 2015, 2016, and 2017. In this research, using descriptive method by collecting information from research result then analyze and draw conclusion from research, method of collecting information in this research by direct interview with finance section about process of preparing cash budget. The results show that the cash budgeting process in PT Pelabuhan Indonesia IV Branch Bitung uses a bottom up budgeting approach where the budget is prepared and prepared by the parties who will implement the budget. The causes of the difference (variance) between the budget and the realization of the cash budget are internal and external factors of the firm. Planning the cash budget by estimating the cost and analysis of the company's activities and for controlling its cash budget in the form of control over good deviations is favorable or unfavorable as well as revisions to deviations that occur.*

*Keywords: Cash Budget, Planning, Controlling*

**1. PENDAHULUAN**

Kemampuan perusahaan dalam menghadapi berbagai persaingan pada era globalisasi saat ini sangat dipengaruhi oleh kondisi masing-masing perusahaannya. Pada umumnya perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, salah satunya adalah untuk memperoleh laba agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terjamin. Karena itu, perusahaan dituntut agar mampu mengendalikan masing-masing bagian yang ada didalam perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut. Untuk itu diperlukan adanya sistem pertanggungjawaban yang baik dan informasi yang relevan sehingga dapat diandalkan dalam perencanaan, pengambilan keputusan, maupun pengendalian (Irwadi, 2015). Selain itu keberhasilan perusahaan juga ditentukan oleh keseimbangan kas yang perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen perusahaan. Keseimbangan kas diperlukan untuk menghindari kemungkinan kelebihan maupun kekurangan kas yang terlalu besar, maka diperlukan suatu penyusunan anggaran kas. Perencanaan dan pengendalian terhadap anggaran kas sangat diperlukan untuk dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan. PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa kepelabuhan yaitu arus kapal, arus barang, arus peti kemas dan arus penumpang, serta merupakan perusahaan milik Negara atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dalam setiap kegiatan operasional perusahaan pasti membutuhkan kas untuk membiayai setiap keperluan kegiatan mereka agar mereka juga bisa mendapatkan pemasukan dari kegiatan operasional tersebut untuk keberlangsungan hidup perusahaan. Untuk itu PT Palabuhan Indonesia IV Cabang Bitung menggunakan anggaran kas sebagai alat manajemen mereka, untuk perencanaan serta pengendalian kas perusahaan dalam mencapai keberhasilan dari tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut. Anggaran kas dan realisasi anggaran kas pada

---

PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung masih memiliki beberapa penyimpangan-penyimpangan yang terjadi sehingga membuat selisih yang tidak menguntungkan bagi pihak perusahaan dari segi kas perusahaan, dikarenakan situasi ekonomi nasional dan global yang tidak menentu serta ada biaya-biaya yang pada saat pembuatan anggaran, tidak di anggarkan tapi harus dikeluarkan oleh pihak perusahaan, ini yang menyebabkan anggaran kas yang telah ditentukan sebelumnya tidak sama.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Pengertian akuntansi Manajemen**

Seorang manajer membutuhkan informasi akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan karena informasi manajemen memiliki cakupan yang luas tidak hanya menyangkut masalah keuangan tetapi juga masalah non keuangan. Menurut Rudianto (2013 : 9) pengertian akuntansi manajemen adalah sebuah sistem informasi akuntansi yang ditujukan kepada pihak-pihak internal suatu organisasi, seperti manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran, dan sebagainya guna pengambilan keputusan internal organisasi tersebut.

### **2.2. Pengertian Anggaran**

Semangkin berkembang dan majunya suatu perusahaan maka akan semangkin kompleks aktivitas yang dijalankan. Aktivitas pada masing-masing bagian harus direncanakan secara cermat. Salah satu bentuk rencana tersebut adalah disusun dalam anggaran perusahaan pada periode yang akan datang. Pengertian anggaran menurut Nafarin (2013 : 11) yang mendefenisikan Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang dalam waktu tertentu.

#### **2.2.1 Penyusunan Anggaran**

Menurut Harahap (2012 : 20), metode yang dapat dipergunakan dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

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

#### **2.2. Pengertian Anggaran Kas**

Menurut Munandar (2013 : 311) Anggaran kas merupakan anggaran yang direncanakan secara terperinci mengenai jumlah kas beserta perubahannya dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang, baik perubahan yang berupa pengeluaran kas, maupun yang berupa penerimaan kas. Dari pengertian tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran kas adalah suatu perencanaan yang menunjukkan penerimaan dan pengeluaran kas untuk mengetahui kapan akan terjadi *surplus* dan *defisit* untuk suatu periode yang akan datang.

#### **2.3.1 Penyusunan Anggaran Kas**

Menurut Riyanto, 1978 dalam Desya Carceres (2011), penyusunan anggaran kas dapat dilakukan dengan beberapa tahap sebagai berikut:

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

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

Anggaran hampir selalu merupakan bagian penting dari proses perencanaan karena anggaran merupakan rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Sebelum anggaran disiapkan, pihak manajemen seharusnya mengembangkan suatu rencana strategis (*strategic planning*).

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

Menurut Nafarin (2013 : 30) anggaran merupakan alat pengawasan dan pengendalian, pengendalian berarti mengevaluasi atau menilai terhadap pelaksanaan kerja dengan cara :

1. Membandingkan realisasi dengan rencana anggaran
2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu atau bila terdapat penyimpangan yang merugikan.

#### **2.6. Pengertian Kas**

Kas merupakan aktiva perusahaan yang paling lancar, karena kas paling sering digunakan untuk transaksi-transaksi dalam perusahaan. Menurut Rahman (2013 : 132) Kas merupakan pembayaran yang siap dan bebas digunakan untuk membiayai kegiatan umum perusahaan.

#### **2.7. Pengertian Selisih (*Varians*)**

Menurut Cokins, Blocher, dan Chen dalam Irwandi (2015) Selisih adalah besarnya penyimpangan / deviasi hasil operasi aktual dari operasi yang diharapkan. Selisih (*varians*) merupakan petunjuk tentang adanya ketidaktepatan, sehingga manajemen perlu menganalisis penyebab terjadinya selisih (*varians*). Jika *varians* menguntungkan di beri simbol F (*favorable*), dan *varians* yang tidak menguntungkan diberi simbol U (*unfavorable*) sebaiknya di investigasi dan dianalisis.

##### **2.7.1. Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Selisih**

Menurut Munandar (201 :11) di dalam penyusunan anggaran sering terjadi dimana terdapat perbedaan atau selisih (*varians*) antara anggaran dan realisasinya, hal tersebut dikarenakan beberapa faktor seperti :

1. Faktor-faktor internal
2. Faktor-faktor eksternal

#### **2.8. Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu yang penulis jadikan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan penelitian terhadap Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Kas pada PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung yaitu Penelitian yang dilakukan oleh Maulan Irwadi Tahun 2015, tentang Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian pada Koperasi Kopdit Rukun Palembang, menyatakan bahwa perencanaan anggaran kas dengan memperkirakan pembiayaan dan analisis atas kegiatannya, dan pengendalian anggaran kas pada koperasi kopdit rukun Palembang berupa pengendalian atas suatu penyimpangan anggaran kas baik anggaran itu menguntungkan ataupun tidak menguntungkan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Vivian Angelia Tahun 2015, tentang Penyusunan Anggaran Operasional Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Pada Home Industry “Jogjacart”, menyatakan bahwa Anggaran operasional yang disusun oleh jogjacart telah sesuai dengan prosedur penyusunan anggaran yang baik untuk perusahaan kecil dan anggaran operasional ini dapat diimplementasikan menjadi alat

---

perencanaan yang baik walaupun belum menjadi alat pengendalian yang baik bagi jogjacart. Pada penelitian yang dilakukan oleh Richardo tahun 2013, tentang Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Pada CV Widia Mas Di Pelalawan, menyatakan Anggaran belum sepenuhnya berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dengan baik, hal ini dapat dilihat pada proses penyusunan anggaran dan masih besarnya penyimpangan yang terjadi bila dibandingkan dengan realisasinya.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif juga merupakan penelitian riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis.

#### **3.2 Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini penulis lakukan untuk memperoleh data dan informasi mengenai penerapan anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian kas pada PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung yang terletak di Jl. D. S. Sumolang No.1 kota Bitung, Sulawesi Utara. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Maret – April tahun 2018.

#### **3.3. Metode Pengumpulan data**

1. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Menurut Sugiyono (2013) mengumumkan bahwa data penelitian dapat dikelompokkan menjadi 2 jenis yaitu :
  - a. Data Kualitatif yang merupakan data berbentuk kata, kalimat, gerak tubuh, ekspresi wajah, bagan, gambar, dan foto.
  - b. Data Kuantitatif yang merupakan data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (*scoring*).
2. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, data yang diperoleh langsung dari objek penelitian.
3. Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis untuk melakukan penelitian lapangan ini adalah wawancara dengan pihak dalam perusahaan yang terkait dengan penelitian dan dokumentasi yaitu dokumen resmi milik perusahaan PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung seperti laporan arus kas, rincian anggaran kas dan realisasinya

#### **3.4 Metode Analisis**

Dalam menganalisis masalah penulis menggunakan metode deskriptif, yaitu memberikan gambaran fakta-fakta yang diperoleh dari hasil kegiatan penelitian lapangan tentang kegiatan objek penelitian serta menganalisis data dengan cara mengumpulkan data dan kemudian dibandingkan dengan teori yang relevan dengan masalah yang dibahas untuk diambil kesimpulan serta saran kepada perusahaan.

### **4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil analisis**

##### **4.1.1 Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan**

Perencanaan kas terhadap anggaran kas pada PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung pertama-tama dimulai dari proses penyusunan anggaran kas. Anggaran kas pada PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung disusun setiap periode tahunnya dan dibagi tiap tahunnya menjadi IV Triwulan. PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung merencanakan, dan memperhatikan sumber data dalam penyusunan anggaran kas sebagai acuan kerjanya adalah sebagai berikut :

1. Realisasi anggaran kas tahun sebelumnya.
2. Realisasi anggaran kas setiap triwulan tahun anggaran berjalan.

3. Pencairan Piutang yang terjadi pada tahun sebelumnya.
4. Pendapatan yang diterima dan biaya-biaya yang dikeluarkan tahun sebelumnya dan tahun berikutnya.

PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung menggunakan prosedur penyusunan anggaran dengan pendekatan *Bottom Up*. Berdasarkan sumber data yang dijadikan sebagai acuan dalam pembuatan anggaran kas yang sebagai alat perencanaan kas pada perusahaan maka, tahap-tahap penyusunan anggaran kas pada PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung adalah sebagai berikut :

1. Seluruh divisi terlibat dalam pembuatan anggaran kas perusahaan yaitu setiap manajer beserta asisten manajer, yang kemudian anggaran kas tersebut akan digunakan untuk kegiatan operasional anggaran tahun mendatang.
2. Berdasarkan perencanaan anggaran dari tiap divisi maka pihak divisi keuangan akan membuat daftar anggaran penerimaan dan pengeluaran kas yang datanya berasal dari informasi-informasi mengenai kebutuhan kegiatan eksploitasi dan non eksploitasi dari tiap divisi beserta realisasi anggaran tahun lalu.
3. Setelah selesai menyusun estimasi pengeluaran dan penerimaan kas, maka pihak divisi keuangan akan membuat laporan anggaran kas perusahaan yang nantinya akan didiskusikan dan disetujui oleh atasan atau General Manajer PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung dalam rapat internal pembahasan RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) yang selalu diadakan setiap 1 tahun sekali pada pertengahan tahun.
4. Setelah itu laporan anggaran kas akan dikirim ke kantor pusat PT Pelabuhan Indonesia IV, dan akan diperiksa oleh pihak kantor pusat, dan jika sudah disetujui maka laporan anggaran tersebut akan diterbitkan dan dikirim kembali ke kantor cabang PT Pelabuhan Indonesia IV yang ada di Bitung.
5. Kemudian laporan anggaran tersebut akan diserahkan kembali ketiap-tiap divisi untuk digunakan dalam kegiatan operasional mereka.
6. Dalam pelaksanaan anggaran kas, disusun tiap tahunnya yang kemudian dirinci dalam periode triwulan, dimaksud untuk memudahkan dalam melakukan pengendalian dengan perbandingan antara anggaran kas dan realisasi anggaran kas.

#### 4.1.2 Selisih (Varians) Dari Data Anggaran Dan Realisasi Anggaran Kas pada PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung

Berikut data anggaran kas dan realisasi anggaran kas perusahaan PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung tahun 2015, 2016 dan 2017 yaitu :

Tabel 4.1

REALISASI ANGGARAN KAS

PT PELABUHAN INDONESIA IV CABANG BITUNG TAHUN 2015, 2016, 2017 (Rp. 000,-)

NO	URAIAN	Tahun 2014	Tahun 2015		Tahun 2016		Tahun 2017		Trend (%)		
		REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	5 : 3	7 : 5	9 : 7
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>I. Penerimaan Kas</b>											
1	Penerimaan Eksploitasi	89,295,961	88,072,581	95,535,406	83,385,439	77,080,472	94,279,137	59,704,334	106.99	80.68	77.46
2	Penerimaan Non Eksploitasi	84,217,039	72,849,440	80,022,725	97,581,787	75,413,263	88,067,802	80,078,035	95.02	94.24	106.19
	<b>Total Pendapatan</b>	<b>173,513,000</b>	<b>160,922,021</b>	<b>175,558,131</b>	<b>180,967,226</b>	<b>152,493,735</b>	<b>182,346,939</b>	<b>139,782,369</b>	<b>101.18</b>	<b>86.86</b>	<b>91.66</b>
<b>II. Pengeluaran Kas</b>											
1	Pengeluaran Eksploitasi	52,926,771	54,025,236	51,670,445	62,623,992	50,571,786	60,598,324	43,965,215	97.63	97.87	86.94
2	Pembayaran Pinjaman	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Investasi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Pengeluaran Non Eksploitasi	124,177,058	106,761,939	122,822,326	118,873,751	101,696,394	121,954,686	96,399,240	98.91	82.80	94.79
	<b>Total Pengeluaran</b>	<b>177,103,829</b>	<b>160,787,175</b>	<b>174,492,771</b>	<b>181,497,743</b>	<b>152,268,180</b>	<b>182,553,009</b>	<b>140,364,455</b>	<b>98.53</b>	<b>87.26</b>	<b>92.18</b>
<b>III. Penambahan/Pengeluaran Kas Eksploitasi</b>											
		36,369,190	34,047,345	43,864,961	20,761,447	26,508,686	33,680,813	15,739,119	120.61	60.43	59.37
<b>IV. Penambahan/Pengurangan Kas</b>											
		(3,590,829)	134,846	1,065,360	(530,517)	225,555	(206,070)	(582,086)	-29.67	21.17	-258.07
<b>V. Saldo Awal Kas</b>											
		3,755,983	165,154	165,154	1,230,515	1,230,515	1,456,070	1,456,070	4.40	745.07	118.33
<b>VI. Saldo Akhir Kas</b>											
		<b>165,154</b>	<b>300,000</b>	<b>1,230,515</b>	<b>699,998</b>	<b>1,456,070</b>	<b>1,250,000</b>	<b>873,984</b>	<b>745.07</b>	<b>118.33</b>	<b>60.02</b>

Sumber : PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung dan data diolah (2018)

Tabel diatas menunjukkan anggaran dan realisasi anggaran kas PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung dari 3 tahun terakhir yaitu 2015, 2016, dan 2017 yang menunjukkan kenaikan serta adanya penurunan realisasi dari segi penerimaan eksploitasi dan non eksploitasi, pengeluaran eksploitasi dan non eksploitasi, serta saldo akhir dari kas perusahaan. Dapat dilihat terjadinya selisih (*varians*) antara anggaran dan realisasinya yang cukup besar dari segi pendapatan perusahaan pada tahun 2016 dengan anggarannya sebesar Rp180.967.226.000 dan realisasinya hanya sebesar Rp152.493.735.000 dan pada tahun 2017 anggarannya naik menjadi Rp182.346.939.000 sedangkan realisasinya menurun dari tahun sebelumnya yang hanya sebesar Rp139.782.369.000 serta penurunan realisasi anggaran terus menurun tiap tahunnya saldo akhir kas perusahaan yang awalnya tahun 2015 dengan presentase 745,07% terus turun menjadi 118,33% untuk tahun 2016 dan pada tahun 2017 turun menjadi 60.02%, sehingga dapat dinilai perusahaan tidak memaksimalkan perencanaan kerja yang telah dibuat sebelumnya yang dinilai berdasarkan anggaran kas yang mereka buat sehingga menyebabkan anggaran dan realisasi anggaran kas mereka terdapat selisih yang cukup besar untuk tahun 2016 dan 2017 dan untuk biaya pengeluaran kas perusahaan pada tahun 2017 lebih besar dibandingkan dengan pendapatan perusahaan yang menyebabkan terjadinya kekurangan kas.

#### **4.1.3 Anggaran Kas Sebagai Alat Pengendalian Kas**

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

### **4.2. Pembahasan**

#### **4.2.1 Analisis Perencanaan dan Proses Penyusunan Anggaran Kas**

Perencanaan kas terhadap anggaran kas pertama-tama dimulai dari proses penyusunan dan penetapan anggaran kas pada suatu perusahaan, ini tergantung pada jenis perusahaan, tujuan, sasaran, kebijakan serta kondisi perusahaan yang bersangkutan. Proses penyusunan anggaran kas pada PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung menggunakan pendekatan *bottom up budgeting* yaitu penyusunan anggaran kas yang dimana anggaran disusun dan disiapkan oleh pihak yang melaksanakan anggaran tersebut yaitu tiap-tiap divisi. Penyajian laporan keuangan yang akan dibagikan kepada tiap-tiap divisi terdapat sedikit keliru dimana ada laporan realisasi anggaran kas yang untuk sampai dengan triwulan ke 4 berbeda dengan hasil anggaran kas untuk 1 tahun periode, karena sesuai dengan pernyataan yang diberikan dari narasumber penyajian laporan anggaran kas dan realisasi anggarannya untuk triwulan ke 4 sudah sama seperti anggaran untuk 1 tahun periode.

Berdasarkan proses penyusunan anggaran kas PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung dapat dinilai bahwa telah berjalan dengan baik hal ini dapat dilihat dari pembuatan anggaran kas yang dilakukan oleh tiap masing-masing divisi, serta dari pertimbangan-pertimbangan yang dilakukan oleh tiap masing-masing divisi yang ada di perusahaan dengan memperkirakan pembiayaan atas kegiatan dari setiap divisi yang ada dalam perusahaan, dan

melakukan analisis terhadap kegiatannya, baik kegiatan eksploitasi maupun non eksploitasi. Perencanaan anggaran kas dilihat dari penyusunan anggaran kas dengan melakukan perencanaan yang memperkirakan biaya anggaran kas berdasarkan acuan dari laporan realisasi tahun sebelumnya contohnya pada tahun 2015 dimana pada saat itu terjadi selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) bagi perusahaan dari segi pengeluaran kas sebesar Rp 13.705.596.000, namun tidak berdampak buruk bagi kas perusahaan. Sehingga pihak perusahaan membuat anggaran pengeluaran kas untuk tahun 2016 lebih besar dari tahun sebelumnya yang akhirnya pada tahun 2016 anggaran kasnya lebih besar dibandingkan dengan realisasinya.

**4.2.2. Analisis Faktor-Faktor Penyebab Perbedaan Atau Selisih (*Varians*) Antara Anggaran Kas Dan Realisasi Anggaran Kas Pada PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung.**

Perbandingan antara anggaran kas dan realisasi anggaran kas pada PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung tahun 2015, 2016 dan 2017 sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**REALISASI ANGGARAN KAS**  
**PT PELABUHAN INDONESIA IV CABANG BITUNG TAHUN 2015** (*Rp. 000,-*)

NO	URAIAN	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH	(%)	KETERANGAN
<b>I. Penerimaan Kas</b>						
1	Penerimaan Eksploitasi	88,072,581	95,535,406	7,462,825	8,4	<i>Farvorable</i>
2	Penerimaan Non Eksploitasi	72,849,440	80,022,725	7,173,285	9,8	<i>Farvorable</i>
	<b>Total Pendapatan</b>	<b>160,922,021</b>	<b>175,558,131</b>	<b>14,636,110</b>	<b>9,0</b>	<i>Farvorable</i>
<b>II. Pengeluaran Kas</b>						
1	Pengeluaran Eksploitasi	54,025,236	51,670,445	2,354,791	4,3	<i>Farvorable</i>
2	Pembayaran Pinjaman	-	-	-	-	-
3	Investasi	-	-	-	-	-
4	Pengeluaran Non Eksploitasi	106,761,939	122,822,326	(16,060,387)	15,04	<i>Unfavorable</i>
	<b>Total Pengeluaran</b>	<b>160,787,175</b>	<b>174,492,771</b>	<b>(13,705,596)</b>	<b>8,5</b>	<i>Unfavorable</i>
III.	Penambahan/Pengeluaran Kas Eksploitasi	34,047,345	43,864,961	(9,817,616)	-	<i>Unfavorable</i>
IV.	Penambahan/Pengurangan Kas	134,846	1,065,360	930,514	-	<i>Farvorable</i>
V.	Saldo Awal Kas	165,154	165,154	-	-	-
VI.	Saldo Akhir Kas	300,000	1,230,514	930,514	-	<i>Farvorable</i>

Sumber : PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung dan data diolah (2018)

Berdasarkan tabel anggaran kas dan realisasi anggaran kas PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung di atas, dapat dilihat secara keseluruhan untuk tahun 2015 bahwa meningkatnya penerimaan kas dari segi penerimaan eksploitasi perusahaan yang realisasinya sebesar Rp 95.535.406.000 dan anggarannya Rp 88.072.581.000 dengan selisih yang menguntungkan (*favorable*) sebesar Rp 7.462.825.000 dikarenakan terdapat piutang usaha berjalan yang realisasinya lebih besar dibandingkan dengan anggarannya, artinya banyak yang membayar hutang kepada perusahaan tepat waktu. Pengeluaran kas pada PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung terdapat selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) bagi perusahaan sebesar Rp 13.705.596.000 dimana realisasinya sebesar Rp 174.492.771.000 dan anggarannya hanya sebesar Rp 160.787.175.000, anggarannya lebih kecil dari realisasinya. Penyebabnya karena dari segi pengeluaran non eksploitasi terdapat banyak pengeluaran lain-lainnya yang merupakan pengeluaran dari kantor pusat dan dicatat oleh kantor cabang serta adanya uang muka dan uang titipan yang dikembalikan lagi kepada pemiliknya. Dan untuk saldo kas terdapat selisih yang menguntungkan (*favorable*) bagi perusahaan yaitu sebesar Rp 930.514.000, sehingga saldo akhir kas PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung untuk tahun 2015 adalah sebesar Rp 1.230.515.000 yang nanti saldo akhir kas pada tahun 2015 akan menjadi saldo awal kas PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung pada tahun berikutnya.

**Tabel 4.3**  
**REALISASI ANGGARAN KAS**  
**PT PELABUHAN INDONESIA IV CABANG BITUNG TAHUN 2016**  
*(Rp. 000,-)*

NO	UARAIAN	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH	(%)	KETERANGAN
<b>I. Penerimaan Kas</b>						
1	Penerimaan Eksploitasi	83,385,439	77,080,472	(6,304,967)	7,5	<i>Unfavorable</i>
2	Penerimaan Non Eksploitasi	97,581,787	75,413,263	(22,168,524)	22,7	<i>Unfavorable</i>
	<b>Total Pendapatan</b>	<b>180,967,226</b>	<b>152,493,735</b>	<b>(28,473,491)</b>	<b>15,7</b>	<b><i>Unfavorable</i></b>
<b>II. Pengeluaran Kas</b>						
1	Pengeluaran Eksploitasi	62,623,992	50,571,786	12,052,206	19,2	<i>Farvorable</i>
2	Pembayaran Pinjaman	-	-	-	-	-
3	Investasi	-	-	-	-	-
4	Pengeluaran Non Eksploitasi	118,873,751	101,696,394	17,177,357	14,4	<i>Farvorable</i>
	<b>Total Pengeluaran</b>	<b>181,497,743</b>	<b>152,268,180</b>	<b>29,229,563</b>	<b>16,1</b>	<b><i>Farvorable</i></b>
III.	Penambahan/Pengeluaran Kas Eksploitasi	20,761,447	26,508,686	5,747,239	-	<i>Farvorable</i>
IV.	Penambahan/Pengurangan Kas	(530,517)	225,555	-	-	<i>Farvorable</i>
V.	Saldo Awal Kas	1,230,515	1,230,515	-	-	-
VI.	Saldo Akhir Kas	699,998	1,456,070	756,072	-	<i>Farvorable</i>

Sumber : PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung dan data diolah (2018)

Berdasarkan tabel anggaran kas dan realisasi anggaran kas PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung yang diatas untuk tahun 2016 dapat dilihat bahwa realisasi anggaran kas dari segi penerimaan kas pada tahun tersebut menurun. Terdapat selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) bagi perusahaan dikarenakan turunnya pendapatan dari penerimaan eksploitasi yang realisasinya hanya sebesar Rp 77.080.472.000 dan anggarannya sebesar Rp83.385.439.000, penyebabnya yaitu berkurangnya pendapatan tunai yang berasal dari penggunaan jasa perusahaan seperti berkurangnya kapal dari dalam maupun dari luar negeri yang bersandar di pelabuhan Bitung, berkurangnya pengiriman semen, bungkil, dan lainnya dari Bitung kebagian Halmahera, serta uper pendapatan perusahaan. Sedangkan dari segi penerimaan non eksploitasi dengan anggaran sebesar Rp 97.581.787.000 dan realisasinya hanya sebesar Rp 75.431.735.000, ini disebabkan karena tidak adanya penerimaan dari pajak masukan padahal sudah dianggarkan oleh pihak perusahaan dilihat dari acuan realisasi tahun lalu, serta banyaknya piutang usaha yang tak tertagih.

Pengeluaran kas pada anggaran kas PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung sebesar Rp 181.487.743.000 dan realisasinya sebesar Rp 152.268.180.000 dimana terdapat selisih yang menguntungkan (*favorable*) bagi perusahaan sebesar Rp 29.229.563.000, yang dikarenakan pengeluaran eksploitasi dari segi biaya pegawai, biaya bahan, biaya pemeliharaan, biaya sewa, biaya administrasi kantor dan umum realisasinya lebih kecil dibandingkan dengan anggaran kasnya dengan total realisasi pengeluaran. Dan untuk anggaran pengeluaran non eksploitasinya sebesar Rp 118.873.751.000 dengan realisasinya hanya sebesar Rp 101.696.394.000 sehingga terdapat selisih yang menguntungkan (*favorable*) bagi perusahaan dikarenakan dari segi utang usaha dan utang reduksi pendapatan yang realisasinya lebih kecil dari yang dianggarkan. Serta untuk saldo akhir kas perusahaan terdapat selisih yang menguntungkan (*favorable*) bagi pihak perusahaan sebesar Rp 756.072.000 dimana realisasinya lebih besar dibandingkan dengan anggaran kas yang telah dibuat.



**Tabel 4.4**  
**REALISASI ANGGARAN KAS**  
**PT PELABUHAN INDONESIA IV CABANG BITUNG TAHUN 2017** (Rp. 000,-)

NO	UARAIAN	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH	(%)	KETERANGAN
<b>I. Penerimaan Kas</b>						
1	Penerimaan Eksploitasi	94,279,137	59,704,334	(34,574,803)	36,6	<i>Unfavorable</i>
2	Penerimaan Non Eksploitasi	88,067,802	80,078,035	(7,989,767)	9,07	<i>Unfavorable</i>
	<b>Total Pendapatan</b>	<b>182,346,939</b>	<b>139,782,369</b>	<b>(42,564,570)</b>	<b>23,3</b>	<b><i>Unfavorable</i></b>
<b>II. Pengeluaran Kas</b>						
1	Pengeluaran Eksploitasi	60,598,324	43,965,215	16,633,109	27,4	<i>Favorable</i>
2	Pembayaran Pinjaman	-	-	-	-	-
3	Investasi	-	-	-	-	-
4	Pengeluaran Non Eksploitasi	121,954,686	96,399,240	25,555,446	20,9	<i>Favorable</i>
	<b>Total Pengeluaran</b>	<b>182,553,009</b>	<b>140,364,454</b>	<b>42,188,555</b>	<b>23,1</b>	<b><i>Favorable</i></b>
III.	Penambahan/Pengeluaran Kas Eksploitasi	33,680,813	15,739,119	17,941,694	-	<i>Favorable</i>
IV.	Penambahan/Pengurangan Kas	(206,070)	(582,086)	(376,106)	-	<i>Unfavorable</i>
V.	Saldo Awal Kas	1,456,070	1,456,070	-	-	-
VI.	Saldo Akhir Kas	1,250,000	873,984	(376,016)	-	<i>Unfavorable</i>

Sumber : PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung dan data diolah (2018)

Anggaran kas dan realisasi anggaran kas PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung untuk tahun 2017 yang ada diatas terlihat cukup menurun dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya dari segi penerimaan kas dengan realisasi anggaran kas sebesar Rp 139.782.369.000 dan anggaran kasnya sebesar Rp 182.386.939.000 sehingga menimbulkan selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) bagi pihak perusahaan sebesar Rp 42.564.570.000, cukup besar dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Penyebab utamanya terdapat pada penerimaan eksploitasi dari segi pendapatan tunai, uper pendapatan, dan piutang usaha berjalan yang realisasinya lebih kecil dari yang dianggarkan.

Pengeluaran kas pada PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung terdapat selisih yang menguntungkan (*favorable*) bagi pihak perusahaan yaitu sebesar Rp 42.188.555.000 dengan realisasinya sebesar Rp 140.364.454.000 dan anggarannya sebesar Rp 182.553.009, dikarenakan menurunnya realisasi anggaran pengeluaran kas perusahaan dari segi pengeluaran eksploitasi dan non eksploitasi perusahaan dari yang di anggarankan perusahaan sebelumnya. Tapi walaupun pengeluaran kas perusahaan terlihat menguntungkan bagi pihak perusahaan karena realisasinya lebih kecil dibandingkan yang telah dianggarkan tetap saja tidak menguntungkan (*unfavorable*) bagi perusahaan dari segi kas perusahaan yaitu kas mengalami kekurangan realisasinya sebesar Rp 582.085.000, ini disebabkan karena penerimaan kas perusahaan lebih kecil dibandingkan dengan pengeluaran kas perusahaan tahun 2017.

Faktor utama yang menjadi pertimbangan dalam penyusunan anggaran kas perusahaan pada PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung adalah realisasi tahun lalu atau tahun sebelumnya. Selain itu, PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung juga perlu mempertimbangkan faktor-faktor lain yang menyebabkan terjadinya perbedaan atau selisih (*varians*) antara anggaran kas dan realisasi anggaran kas seperti pengeluaran-pengeluaran yang bisa saja terjadi akibat dari pengeluaran yang bukan dari aktivitas perusahaan atau pengeluaran yang berasal dari kantor pusat dan bukan dari kantor cabang. Penyusunan anggaran kas pada PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung hanya mempertimbangkan realisasi tahun lalu dan faktor internal yang sebaiknya juga perusahaan harus mempertimbangkan faktor eksternal, sehingga dalam pembiayaan anggaran kas perusahaan dapat berjalan dengan baik dan pihak perusahaan dapat melakukan tindakan pengendalian dan revisi terhadap anggaran kas tahun yang akan datang.

---

Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi data anggaran dan realisasi anggaran kas untuk tahun 2015, 2016, dan 2017 berupa penerimaan dan pengeluaran kas yang didalamnya ada kegiatan eksploitasi dan non eksploitasi secara keseluruhan dapat dikendalikan per transaksinya oleh pihak perusahaan, walaupun ada perbedaan dan penyimpangan yang terjadi sehingga menyebabkan selisih yang tidak menguntungkan bagi pihak perusahaan yaitu dari sisi penerimaan kas yang tiap tahunnya mengalami penurunan.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti dapat menarik kesimpulan dari hasil menganalisis data anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian kas pada perusahaan yang didapatkan dari PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung yaitu Penyusunan anggaran kas pada PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung menggunakan pendekatan *bottom up budgeting* yaitu disusun oleh tiap-tiap divisi ada didalam perusahaan, yang kemudian anggaran kas tiap divisi tersebut diserahkan kepada pihak divisi keuangan untuk dijadikan suatu laporan keuangan yang didalamnya sudah ada anggaran kas perusahaan. Dimana pihak divisi keuangan melakukan banyak pertimbangan dan analisis dalam penyusunan anggaran kas perusahaan. Anggaran kas sebagai alat perencanaan kas bagi PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung sudah berjalan dengan baik, karena pihak perusahaan melibatkan seluruh divisi dalam pembuatan anggaran kas perusahaan, walaupun harus dipertimbangkan terlebih dahulu anggaran tiap divisi tersebut sebelum dijadikan anggaran kas perusahaan, serta dengan laporan realisasi anggaran kas tahun sebelumnya yang dijadikan sebagai acuan kerja pembuatan laporan anggaran kas perusahaan untuk tahun berikutnya.

Faktor utama yang menyebabkan perbedaan atau selisih (*varians*) anggaran kas dan realisasi anggaran kas yaitu perbedaan realisasi tahun lalu atau tahun sebelumnya dan tidak tercapainya kegiatan-kegiatan perusahaan yang menghasilkan pemasukan kas sesuai dengan rencana dan terlalu banyak mengeluarkan pembiayaan terhadap kegiatan-kegiatan perusahaan yang sudah melebihi dari anggaran yang ditetapkan. Serta faktor eksternal seperti perubahannya perekonomian negara yang menyebabkan pelayanan penumpang menurun, serta pelayanan kapal dan aktivitas bongkar muat pun menjadi menurun. Anggaran kas sebagai alat pengendalian kas pada PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung dilihat dari upaya pihak perusahaan untuk mengontrol seluruh kegiatan yang dilakukan oleh tiap divisi agar apa yang telah ditargetkan sebelumnya dapat tercapai dengan membuat laporan anggaran kas tiap triwulan, selain itu juga untuk menemukan penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi agar dapat dilakukan tindakan antisipasi dan revisi.

### **5.2. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai analisis anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian kas yang telah dilakukan pada PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung maka saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan adalah sebagai berikut :

1. Dalam penyusunan anggaran kas sebaiknya pihak divisi keuangan lebih memperhatikan lagi penyajian laporan keuangan yang akan dibagikan kepada tiap-tiap divisi .
2. Analisis yang digunakan dalam perencanaan anggaran kas sebaiknya bukan hanya memperhatikan realisasi anggaran kas tahun sebelumnya dan faktor internalnya saja tapi juga harus merencanakan anggaran kas dengan mempertimbangkan faktor eksternal yang mungkin terjadi sehingga jika ada perubahan yang terjadi dapat segera ditangani dengan cepat dan tepat oleh PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung.
3. Pengendalian kas PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung dengan menggunakan anggaran kas dan realisasi anggaran kas yang mengalami perbedaan atau selisih harus

terus diawasi oleh pihak perusahaan, dan setiap penyimpangan yang terjadi perlu dianalisa agar dapat memahami penyebabnya sehingga dapat diketahui tindakan apa yang harus dilakukan untuk mengendalikan dan memperbaikinya, karena terdapat penyimpangan-penyimpangn yang terjadi sehingga menyebabkan kekurangan kas bagi pihak perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Angelia, Vivian. 2015. *Penyusunan Anggaran Operasional Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Pada Home Industry "Jogjacart"*. Skripsi. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Desya Carceres (2011). "Penyusunan Anggaran Kas". <http://laclolospalos.blogspot.com>. 02 Maret (20:24).
- Harahap, Sofyan Syafri. (2012). *Penganggaran perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Irwadi, Maulan. 2015. *Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian pada Koperasi Kopdit Rukun Palembang*. Jurnal Akuntansi Politeknik Sekayu 3(2): 30-42
- Munandar, M. 2013. *Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoodinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Edisi Kedua. BPFE Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Nafarin, M, 2013. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi ketiga, Cetakan Kedua, Buku 1. Salemba Empat, Jakarta.
- Rahman, Pura. 2013. *Pengantar Akuntansi 1 Pendekatan Siklus Akuntansi*, Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Richardo. 2013. *Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Pada CV Widia Mas Di Pelalawan*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Pekanbaru.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Welsch, Glenn A., Ronald W. Hilton., dan Paul N Gordon. *Budgeting Planning and Profit Control*. Yang diterjemahkan oleh Purwatiningsih dan Maudy Warouw. 2010. *Anggaran: Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Edisi 1, Jakarta: Salemba Empat.