

## **BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian pertama dilakukan oleh Umarella (2019). Penelitiannya dilakukan pada PT X yang berlokasi di Kota Ambon. Kesimpulan hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahun 2018 menunjukkan perencanaan dan pengendalian keuangan yang dilakukan tidak sesuai dengan hasil rencana yang telah di diskusikan. Proyek berjalan dengan tidak efektif, dibuktikan dengan laporan keuangan menunjukkan selisih yang tidak menguntungkan.

Penelitian ke-2 yang dilakukan oleh Saipi dkk. (2018). Penelitiannya dilakukan pada PT Pelabuhan Indonesia IV yang berlokasi di Kota Bitung. Kesimpulan hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan dan pengendalian anggaran kas pada tahun 2015 – 2017 telah direalisasikan sesuai dengan rencana dan efektif. Hal ini tidak terlepas dari usaha perusahaan yang melakukan kontrol kegiatan melalui laporan keuangan pada seluruh divisi setiap 3 (tiga) bulan sekali.

Penelitian ke-3 yang dilakukan oleh Taufik (2019). Penelitiannya dilakukan pada PDAM yang berlokasi di Kota Makassar. Kesimpulan hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan dan pengendalian keuangan

pada tahun 2016 dan 2017 berjalan tidak efektif. Realisasi atas aktivitas yang telah dilakukan perusahaan tidak sesuai dengan rencana.

Penelitian ke-4 yang dilakukan oleh Lia (2019). Penelitiannya dilakukan pada PDAM Tirtasari yang berlokasi di Kota Binjai. Kesimpulan atas hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pada tahun 2015 - 2016 perusahaan sudah cukup efektif dalam melakukan pengendalian keuangan. Realisasi atas kegiatan yang telah perusahaan lakukan sesuai dengan yang direncanakan.

Penelitian ke-5 yang dilakukan oleh Nurmilah (2022). Penelitiannya dilakukan pada KSPPS 'Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) Sabilul Muhtadin' yang berlokasi di Kabupaten Bantul. Kesimpulan atas hasil penelitiannya menyatakan bahwa perencanaan dan pengendalian perusahaan tahun 2021 berjalan dengan efektif. Realisasi atas aktivitas perusahaan telah dijalankan sesuai dengan rencana, adanya pengendalian yang dilakukan setiap bulan menjadi alasan dibalik keefektifan tersebut.

Penelitian ke-6 yang dilakukan oleh Aini (2018). Penelitiannya dilakukan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) yang berlokasi di Kota Medan. Kesimpulan atas hasil penelitiannya menyatakan bahwa perencanaan dan pengendalian keuangan pada tahun 2012 – 2016 masih tidak efektif. Hal ini menunjukkan realisasi atas aktivitas yang dilakukan tidak sesuai dengan rencana perusahaan.

Penelitian ke-7 yang dilakukan oleh Tukunan et al. (2024). Penelitiannya dilakukan pada PDAM yang berlokasi di Kabupaten Banggai

Kepulaan. Kesimpulan atas hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan dan pengendalian keuangan tahun 2019 – 2021 masih berada dalam kategori tidak efektif. Kondisi ini menunjukkan adanya pelaksanaan aktivitas yang tidak sesuai dengan rencana.

## **B. Tinjauan Teori**

### **1. Tujuan dan Manajemen Perusahaan**

Secara umum, perusahaan adalah sebuah organisasi yang berorientasi pada profit. Manajemen merupakan susunan aktivitas seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan pada sumber daya yang dimiliki oleh organisasi (Griffin, 2021). Adanya manajemen dalam suatu perusahaan agar tujuan dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

Manajemen keuangan memainkan peran terpenting dalam proses bisnis, aktivitas dalam manajemen keuangan meliputi perencanaan, penganggaran, pengelolaan, pemeriksaan, pengalokasian, dan pengendalian dana pada perusahaan. Tujuan utama dari manajemen keuangan yaitu untuk memaksimalkan kesejahteraan para pemegang saham dan memaksimalkan nilai perusahaan yang dapat ditunjukkan melalui harga saham (Hariyani, 2021).

### **2. Perencanaan Keuangan**

Perencanaan pada dasarnya adalah proses menyiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai

tujuan tertentu (Kurniadin dan Maschali, 2016). Perencanaan keuangan yaitu suatu proses yang terencana dan teratur dalam menggolongkan dan menganalisis serta menentukan tujuan dalam jangka waktu pendek, menengah, dan panjang agar dapat tercapai (Cahyadi, 2013).

Perencanaan akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan, terdapat 3 (tiga) jenis tujuan perencanaan berdasarkan jangka waktunya. Menurut Suyuthi dkk. (2020) jenis-jenis tujuan perencanaan yaitu:

- a. Jangka pendek, tujuan yang akan dicapai dalam waktu kurang dari 1 (satu) tahun
- b. Jangka menengah, tujuan yang akan dicapai dalam jangka waktu antara 1 (satu) sampai 5 (lima) tahun
- c. Jangka Panjang, tujuan yang akan dicapai dalam jangka waktu lebih dari 5 (lima) tahun

Menurut Usman (2011) mengatakan bahwa secara umum perencanaan keuangan sendiri memiliki tujuan sebagai berikut:

- a. Standar Pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya
  - a. Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan
  - b. Mengetahui siapa saja yang terlibat
  - c. Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan

- d. Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat biaya, tenaga dan waktu
- e. Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan
- f. Menyerasikan dan memadukan beberapa sub kegiatan
- g. Mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal dihadapi dimasa yang akan datang
- h. Mengarahkan pada pencapaian tujuan

Perencanaan keuangan juga memiliki beberapa manfaat bagi perusahaan yaitu:

- a. Standar pelaksanaan dan pengawasan
- b. Pemilihan berbagai alternatif terbaik
- c. Penyusunan skala prioritas (baik sasaran maupun kegiatan)
- d. Menghemat pemanfaatan sumber daya organisasi atau perusahaan
- e. Membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan
- f. Alat untuk memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait
- g. Alat untuk meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti

Menurut Harahap (2012) perencanaan anggaran dapat dilakukan melalui 2 (dua) cara berikut:

- a. Analisis terhadap biaya-biaya langsung yang dikeluarkan yang berhubungan langsung dengan biaya operasi perusahaan seperti pengeluaran dalam aktivitas operasional perusahaan.

- b. Analisis terhadap biaya-biaya yang terjadi pada kegiatan tidak rutin yang dilakukan perusahaan yang naik turunnya biaya dipengaruhi oleh kegiatan tersebut.

Tahapan-tahapan kegiatan yang harus dilakukan dalam perencanaan keuangan yaitu dengan mendefinisikan tujuan keuangan yang akan dicapai dan memeriksa kondisi keuangan saat ini (Suyuthi dkk, 2020). Selanjutnya, proses perencanaan keuangan menurut Mulyawan (2015) yaitu:

- a. Menganalisis pendanaan dan pilihan investasi yang terbuka bagi perusahaan
- b. Memproyeksikan konsekuensi masa yang akan datang akibat keputusan saat ini untuk menghindari hal-hal yang tidak terduga dan hubungan antara keputusan saat ini dan masa yang akan datang
- c. Menentukan alternatif yang akan dipilih
- d. Mengukur hasil selanjutnya terhadap tujuan dalam perencanaan keuangan

Menurut Zhou & Kapoor (2011) membagi 6 (enam) langkah dalam melakukan perencanaan keuangan itu:

- a. Menentukan kondisi keuangan saat ini yaitu meliputi pendapatan, biaya hidup dan hutang
- b. Membuat tujuan keuangan. Dalam menentukan tujuan keuangan harus memperhatikan aspek SMART yaitu *specific* (menetapkan tujuan keuangan yang ingin dicapai secara spesifik), *measurable*

(berapa banyak uang yang dibutuhkan dalam jangka waktu tertentu), *action-oriented* (tindakan berorientasi), *realistic* (tujuan keuangan yang ingin dicapai harus sesuai dengan kemampuan), dan *time-based* (kerangka waktu untuk mencapai tujuan keuangan)

- c. Identifikasi alternatif-alternatif sebelum membuat keputusan
- d. Lakukan evaluasi terhadap alternatif keputusan yang diambil
- e. Implementasikan program perencanaan keuangan
- f. Meninjau dan merevisi rencana keuangan

Menurut Segara (2019) pada proses perencanaan keuangan, suatu organisasi atau perusahaan harus mempertimbangkan kondisi berbagai aspek keuangan yang terdiri dari:

- a. Manajemen arus kas
- b. Perencanaan investasi
- c. Perencanaan pengelolaan risiko dan asuransi
- d. Perencanaan dimasa yang akan datang
- e. Perencanaan pajak

### 3. Pengendalian Keuangan

Pengendalian merupakan proses membandingkan kinerja aktual dengan kinerja-kinerja yang direncanakan guna mengidentifikasi penyimpangan, mengevaluasi tindakan alternatif yang mungkin terjadi dan mengambil tindakan korektif yang sesuai (Gray & Larson, 2015). Menurut Handoko (2003) Pengendalian merupakan penentuan dan

penerapan cara untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang ditetapkan.

Menurut Purwatiningsih dan Warouw (2000) tahapan dalam melakukan pengendalian yaitu:

- a. Membandingkan kinerja aktual untuk periode yang ditentukan dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan.
- b. Menyiapkan laporan kinerja yang berisi hasil aktual dengan hasil yang direncanakan dan selisih dari kedua angka tersebut.
- c. Menganalisis penyimpangan antara hasil aktual dengan hasil yang direncanakan serta mencari penyebab dibalik pengimpangan.
- d. Mencari dan mengembangkan tindakan alternatif untuk mengatasi masalah dan belajar dari pengalaman pihak lain yang telah sukses disuatu bidang tertentu.
- e. Memilih dari kumpulan alternatif yang ada dan menerapkan tindakan perbaikan.
- f. Tindak lanjut atas pengendalian untuk menilai efektivitas dari tindakan koreksi yang ditetapkan serta dilanjutkan umpan maju untuk membuat perencanaan periode berikutnya.

Menurut Mahmudi (2016) tujuan dibangunnya sistem pengendalian internal yaitu:

- a. Melindungi aset negara baik aset fisik maupun data.
- b. Memelihara catatan dan dokumen secara rinci dan akurat.
- c. Menghasilkan informasi keuangan yang akurat, relevan dan andal.



- d. Memberikan jaminan yang memadai bahwa laporan keuangan pemerintah telah disusun sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku (Standar Akuntansi Pemerintah/SAP).
- e. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi organisasi.
- f. Menjamin ditaatinya kebijakan manajemen dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut Nafarin (2013) anggaran kas merupakan alat pengawasan dan pengendalian yang dapat dianalisis dengan cara:

- a. Membandingkan realisasi dengan rencana anggaran.
- b. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu atau bila terdapat penyimpangan yang merugikan.

Menurut Mardiasmo (2009) anggaran sebagai alat pengendalian yang memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran yang dapat dipertanggungjawabkan. Pengendalian anggaran dapat dilakukan dengan cara berikut:

- a. Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan.
  - b. Menghitung selisih anggaran.
  - c. Menemukan penyebab yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan atas satu varians.
  - d. Merevisi standar biaya atau target anggaran tahun berikutnya.
4. Anggaran

Menurut Sukarno (2009) anggaran merupakan rencana yang terorganisir dan menyeluruh, dinyatakan dalam unit moneter untuk

operasi dan sumber daya suatu perusahaan dalam periode tertentu pada masa yang akan datang. Rencana ini tertulis tentang kegiatan yang akan perusahaan lakukan dan dinyatakan secara kuantitatif dan pada umumnya dinyatakan dalam satuan uang pada waktu tertentu (Nafarin, 2013). Dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan rencana yang berisikan tentang pengeluaran dan penerimaan yang direncanakan secara tertulis oleh perusahaan dan menunjukkan sasaran perusahaan.

Anggaran kas dibedakan menjadi 2 (dua) macam berdasarkan waktu penggunaannya (Asri, 2006):

- a. Anggaran kas jangka pendek, yaitu anggaran yang digunakan sebagai alat operasional pengendalian kas harian.
- b. Anggaran kas jangka panjang, yaitu anggaran yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam meningkatkan pendapatan. Jangka waktu anggaran ini yaitu 5 (lima) sampai 10 (sepuluh) tahun.

Menurut Rudianto (2009) fungsi anggaran terbagi menjadi 4 (empat) yaitu:

- a. Fungsi perencanaan, fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, jangka pendek, sasaran yang akan dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya.
- b. Fungsi pengorganisasian, setelah sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa depan telah ditetapkan, maka perusahaan

harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasi rencana yang telah ditetapkan.

- c. Fungsi pelaksanaan, mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing.
- d. Fungsi pengendalian, memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat perusahaan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai.

Fungsi anggaran lainnya menurut Mardiasmo (2009) yaitu:

- a. Alat kebijakan fiskal, adanya anggaran membuat pemerintah dapat memahami arah kebijakan fiskal sehingga memungkinkan dilakukan prediksi dan estimasi pertumbuhan ekonomi.
- b. Alat koordinasi dan komunikasi, anggaran yang disusun dengan baik dapat membantu perusahaan untuk mengenali adanya tanda-tanda inkonsistensi suatu departemen dalam mencapai tujuan. Anggaran harus dikomunikasikan kepada seluruh stakeholder perusahaan.
- c. Alat penilaian kinerja, anggaran mencerminkan komitmen dari pemegang anggaran (eksekutif) kepada pihak yang memberi wewenang (legislatif). Kinerja eksekutif akan dievaluasi berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi dalam pelaksanaannya. Kinerja manajer publik dapat diukur melalui seberapa banyak yang berhasil dicapai dalam kaitannya dengan

anggaran yang telah ditentukan. Anggaran juga berfungsi sebagai alat yang efektif untuk pengendalian dan evaluasi kinerja.

- d. Alat motivasi, anggaran dapat digunakan sebagai sarana motivasi manajer dan para staff untuk bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mewujudkan tujuan dan target perusahaan.

Dalam menyusun anggaran terdapat beberapa metode.

Menurut Harahap (2012) terdapat 3 (tiga) metode antara lain:

- a. *Top Down*, yaitu anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan organisasi tanpa melibatkan bawahan.
- b. *Bottom Up*, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan hasil diskusi dan keputusan oleh karyawan. Pada metode ini bawahan memiliki kendali dan andil dalam penyusunan anggaran pada masa yang akan datang.
- c. Campuran antara *Top Down* dan *Bottom Up*, yaitu suatu metode yang menggabungkan dari kedua metode yang telah disebutkan diatas. Penyusunan anggaran dimulai dari tingkat manajemen atas, kemudian dilanjutkan dan diselesaikan oleh karyawan di tingkat bawah.

Pada proses penyusunan anggaran, perusahaan perlu mengedepankan prinsip-prinsip berikut (Bastian, 2010):

- a. Demokratis, anggaran yang ditetapkan harus melalui proses yang melibatkan elemen masyarakat serta harus dibahas dan disahkan oleh manajer tingkat atas suatu perusahaan.

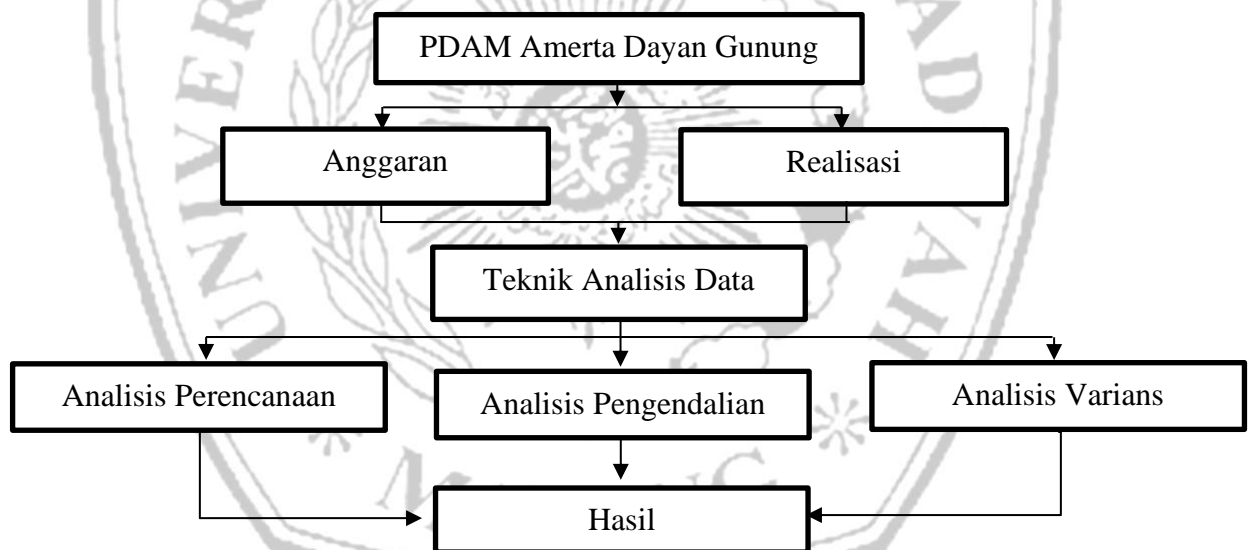
- b. Adil, anggaran harus dikelola secara optimal dan secara proposional dialokasikan ke dalam suatu unit yang sesuai dengan kebutuhan.
- c. Transparan, proses perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban suatu anggaran harus bersifat transparan yang artinya harus diketahui oleh seluruh stakeholder perusahaan.
- d. Bermoral tinggi, pengelolaan anggaran perusahaan harus patuh terhadap peraturan undang-undang yang berlaku serta mengacu pada etika dan moral tinggi.
- e. Berhati-hati, anggaran harus dikelola dengan hati-hati karena merupakan sumber daya yang terbatas dan mahal.
- f. Akuntabel, anggaran perusahaan harus dapat dipertanggungjawabkan baik secara internal maupun eksternal.

#### 5. Penyimpangan (*Varians*)

Analisis *varians* atau analisis penyimpangan digunakan untuk membandingkan hasil aktual dengan rencana yang telah ditetapkan. Menurut Cokins et. al. dalam buku Irwadi (2015), selisih mengacu pada besarnya perbedaan antara hasil operasi aktual dengan yang diharapkan. Analisis ini digunakan untuk melihat sejauh mana realisasi berbeda dari perencanaan dan selanjutnya digunakan untuk mengendalikan keuangan dengan mengidentifikasi bagian mana yang mengeluarkan biaya melebihi anggaran yang ditetapkan (Alimbudiono, 2009).

### C. Kerangka Penelitian

Suatu aktiva lancar yang memiliki peran penting dalam suatu perusahaan seperti kas perlu dilakukan perencanaan yang tepat. Pada perencanaan kas perlu adanya penganggaran untuk memperkirakan pengeluaran dan penerimaan kas perusahaan. Perencanaan kas jangka pendek digunakan untuk memperkirakan, mengendalikan, dan mengelola pengeluaran dan penerimaan kas sedangkan perencanaan kas jangka panjang untuk pengeluaran kas dalam jumlah besar. Dalam menganalisis permasalahan ini maka dibuat kerangka penelitian. Dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan Gambar 2.1 menunjukkan kerangka pikir penelitian. Pada tahap awal yaitu mengumpulkan data laporan keuangan tahun 2018 – 2022. Selanjutnya melakukan penjabaran data anggaran dan realisasi keuangan perusahaan untuk dianalisis. Perhitungan dilakukan dan dianalisis dari segi perencanaan dan pengendalian, selanjutnya melihat besaran

penyimpangan yang terjadi. Hasil akhir akan diinterpretasi serta ditarik kesimpulan atas perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan.

