

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan di era global saat ini, dimana pola kerja sebuah institusi harus mampu bergerak dengan mengoptimalkan sistem digitalisasi dalam rangka meningkatkan kinerjanya, sehingga menyikapi kondisi tersebut Kementerian BUMN pada Tahun 2021 telah melakukan merger pada 2 (Dua) perusahaan dengan typical usaha yang hampir sama yakni PT. Sang Hyang Seri (SHS) dengan PT. Pertani Persero dalam rangka meningkatkan produktivitas dalam pengembangan usaha khususnya di bidang Pertanian melalui Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2021 tentang Penggabungan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Pertani ke dalam Perusahaan Perseroan (Persero) PT Sang Hyang Seri.

Langkah strategis yang dilakukan oleh PT. Sang Hyang Seri dalam rangka mendukung peningkatan kualitas produksi khususnya Beras merupakan salah satu skala prioritas dari pihak manajemen, hal ini menyikapi bahwa selama dalam kurun waktu 5 (Lima) Tahun terakhir perkembangan dari kedua perusahaan mengalami banyak persoalan, dimana pada PT. Sang Hyang Seri sebelum merger diperhadapkan pada masalah tidak stabilnya kondisi yang ada dalam perusahaan dimana Tahun 2019 terjadi penunggakan pembayaran gaji karyawan selama 7 Bulan, hal ini diakibatkan karena kondisi

keuangan pada perusahaan ini mengalami penurunan drastis (kumparanBISNIS, 2020).

Sementara dalam tubuh PT, Pertani sendiri juga mengalami kondisi yang tidak jauh berbeda dengan apa yang dialami oleh PT. Sang Hyang Seri, dimana dalam penelitian yang dilakukan oleh Suci Ramadhani (2023) mengemukakan bahwa permasalahan utama yang terjadi pada hampir semua Kantor PT. Pertani di setiap Provinsi yakni tingginya angka Kredit Bermasalah, puncaknya pada Tahun 2015 dimana nilai tertinggi kredit yang tidak dikembalikan mencapai angka 33%.

Menyikapi berbagai persoalan yang terjadi pada perusahaan ini, maka kebijakan merger menjadi salah satu strategi pemerintah dalam rangka meningkatkan tingkat produktivitas perusahaan sehingga nantinya dapat menghasilkan produk-produk unggul serta berkualitas. Sehingga dengan keberadaan dari PT. Sang Hyang Seri yang telah di Merger dapat menjadi salah satu pendukung dalam menjaga ketahanan pangan nasional, khususnya terhadap pengadaan benih, pupuk dan beras serta pembelian gabah petani.

Pasca merger terhadap PT. Sang Hyang Seri dalam berbagai pemberitaan menunjukkan bahwa kinerja perusahaan ini semakin mengarah pada trend positif, hal tersebut digambarkan pada media online TopBusiness (2022) bahwa saat ini telah banyak capaian yang dilakukan oleh PT Sang Hyang Seri diantaranya, melakukan restorasi

lahan untuk kesejahteraan petani, Kemudian dalam terobosan pemasaran juga melakukan *Re-launch Product* berupa penggantian kemasan produk.

Capaian yang diperoleh PT. Sang Hyang Seri pasca merger, secara kuantitas produk disatu sisi oleh pihak manajemen dapat dikatakan telah melakukan berbagai bentuk inovasi, namun dari sisi keuangan menurut hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) bahwa Kinerja Keuangan Tahun 2022 mengalami penurunan, sementara Liabilitas (Kewajiban yang harus dibayarkan) oleh perusahaan kepada pihak lain justeru semakin meningkat. (Law-Justice.co, Jakarta. 2024)

Hasil pemeriksaan yang disampaikan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dimana dikatakan bahwa Kinerja dari PT. Sang Hyang Seri sampai pada Tahun 2022, masih membutuhkan banyak perbaikan, dapat pula dilihat pada Laporan Tahunan dari PT. Sang Hyang Seri untuk Tahun 2020 hingga Tahun 2022, dimana beban dari perusahaan dalam bentuk Kewajiban Jangka Pendek dan Jangka Panjang setiap Tahunnya semakin meningkat, sementara dari sisi keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan masih berada di kondisi Merugi.

Pemicu dari kondisi tersebut dimana sejak Tahun 2020 hingga Tahun 2022, Pendapatan yang diperoleh PT. Sang Hyang Seri mengalami penurunan drastis dari Rp.1,492,084,772,681,- di Tahun

2020 merosot tajam menjadi Rp.888,153,545,048,-. Pada Posisi ini perusahaan masih memiliki keuntungan dalam bentuk Laba Kotor, hanya saja belum mampu mengimbangi banyaknya beban yang harus ditanggung seperti Pajak, Pemyusutan dan lain-lain, sehingga dari posisi neraca dapat dilihat perusahaan berada di Posisi Rugi hingga Rp.513,017,842,146,-

Menyikapi kondisi tersebut, PT. Sang Hyang Seri mengakui bahwa permasalahan ini telah menjadi bahagian dari kebijakan pengendalian dan telah dilakukan berbagai pembenahan hingga ke unit-unit produksi di daerah. Salah satu langkah kebijakan yang dilakukan oleh PT. Sang Hyang Seri yakni dengan memberikan Target yang harus dicapai oleh semua Unit Pelaksana Produksi (UPP) di daerah, sebagai bentuk peningkatan nilai-nilai produksi sekaligus menjadi sarana pengendalian dari pihak manajemen di setiap unit produksi

Kebijakan tentang adanya target ini, juga dipertegas oleh Manajemen UPP PT. Sang Hyang Seri Kab. Sidenreng Rappang, bahwa untuk Tahun 2022, mereka diberikan target produksi pembelian Gabah setiap bulannya minimal 600.000 Kg atau 600 Ton setiap bulan, dengan kata lain bahwa setiap tahunnya nilai Pembelian Gabah yang harus dicapai paling rendah 7.200 Ton. Target lainnya yang juga harus dipenuhi agar dapat menutupi biaya produksi atas pembelian Gabah dan Beban lainnya pada UPP PT. Sang Hyang Seri Kab.

Sidenreng Rappang yakni Jumlah Beras yang harus diproduksi setiap Bulannya yakni 300.000 Kg, agar dapat diperoleh pendapatan sebesar Rp.4,560,000,000,- atau dalam satu tahun target pendapatan yang harus diacapai UPP PT. Sang Hyang Seri Kab. Sidenreng Rappang yakni Rp. 54,720,000,000,-.

Konsep target yang menjadi bagian dari pemenuhan kewajiban pada suatu lembaga atau unit-unit dalam suatu organisasi pada dasarnya sering dikaitkan dengan persoalan anggaran, sebab target adalah bagian dari perencanaan yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi baik berupa kegiatan operasional pengelolaan usaha maupun konsekuensi anggaran yang mengikuti kegiatan operasional tersebut.

Yesika Yanuarisa. Dkk (2023) mengemukakan bahwa Taget dari sering pula disebut dengan *Goal Setting* yang dapat dimaknai sebagai tujuan dari suatu perusahaan, sehingga diharapkan semua unsur dalam perusahaan harus mampu mengetahui tujuan yang hendak dicapai agar termotivasi mengerahkan kemampuan sumber daya pada diri mereka untuk mencapai tujuan dimaksud,

Sementara konsep tujuan pada suatu perusahaan menurut Weliyana, dkk (2022) adalah menghasilkan laba, sehingga semakin sulit sebuah target untuk dicapai, maka tentunya semakin banyak pula langkah strategis perlu dilakukan melalui sebuah konsep perencanaan yang matang agar lebih mudah mencapai tujuan atau target dari

perusahaan. Olehnya itu penekanan utamanya manajemen dalam perusahaan harus dapat merencanakan, mengendalikan, dan mengawasi semua kegiatan perusahaan dengan cermat. Selain itu, manajemen juga harus mampu mengelola Anggaran Perusahaan dengan baik.

Konsep perencanaan jika dihubungkan dengan pengelolaan keuangan perusahaan adalah bagian yang tidak terpisahkan dari makna Anggaran Perusahaan, dimana menurut pandangan Nurul Fauziyyah, dkk. (2021) bahwa Anggaran Perusahaan adalah cara formal dan terorganisir dari manajemen dalam melakukan tugasnya merencanakan, mengoordinasikan, dan melacak berbagai hal terkait dengan pengelolaan anggaran, sebab suatu bentuk perencanaan anggaran yang disusun secara realistis dan memiliki asas manfaat, imbasnya tidak hanya membantu semua unsur dalam perusahaan dalam meningkatkan kerja sama, adanya kejelasan kebijakan dalam melaksanakan konsep perencanaan anggaran, hal lain yang diharapkan yakni perusahaan mampu mengetahui bagaimana anggaran tersebut semestinya dikelola.

Silupianti, dkk (2024) juga menekankan bahwa peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan. Olehnya itu ditinjau

dari aspek penganggaran, maka salah satu aspek yang cukup penting dilakukan oleh pihak manajemen yakni menyusun Perencanaan Anggaran Kas.

Orientasi dalam melakukan Perencanaan Anggaran Kas, oleh Weliyana, dkk (2022) menekankan bahwa pemahaman yang harus dibangun terlebih dahulu yakni memahami batasan dari makna atau pengertian dari Anggaran Kas itu sendiri yang tiada lain merujuk pada berapa banyak uang yang diharapkan masuk dan keluar, serta berapa banyak uang yang tersisa pada akhir periode waktu tertentu, seperti akhir bulan.

Sehingga berdasar pada konsep tersebut maka pentingnya Perencanaan Kas bagi manajemen menurut Ariany, V. (2020) selain merupakan salah satu dari fungsi manajemen, namun peran yang lebih penting dari perencanaan kas sebagai dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya sebelum perusahaan melakukan operasinya, pemimpin dari perusahaan tersebut terlebih dahulu merumuskan kegiatan kegiatan apa yang akan dilaksanakan dalam kegiatan tersebut, serta bagaimana mewujudkan rencana yang telah disusun.

Sementara dari sudut pandang yang dikemukakan oleh Astuti (2021) juga menguraikan bahwa Perencanaan Kas merupakan suatu bagian penting dalam upaya percepatan penyerapan anggaran karena dengan adanya perencanaan kas yang baik akan memastikan

tersedianya dana untuk membiayai kegiatan perusahaan, sehingga dapat mencegah kemungkinan terhambatnya suatu kegiatan akibat dari tidak tersedianya dana

Memiliki Anggaran Kas yang tidak cukup dapat dianggap dapat membahayakan operasional usaha, sebab nantinya akan terjadi suatu kemungkinan kewajiban-kewajiban yang telah jatuh tempo tidak dapat dibayarkan. Tetapi mempunyai Anggaran kas yang terlalu besar juga tidak sehat, uang kas yang menganggur tidak akan menghasilkan apa-apa. Menyikapi permasalahan ini Lubis, M. R (2020) mengemukakan bahwa permasalahan pengelolaan anggaran agar dapat berjalan secara berkesinambungan dan wajar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan, maka diperlukan adanya sebuah sistem berkaitan dengan pengendalian dan pengawasan anggaran.

Nurfitriani (2022) mengemukakan bahwa pengendalian berguna untuk mengoptimalkan kas yang telah dicapai perusahaan, sedangkan pengawasan sebagai tindakan yang dilakukan manajemen dalam mengevaluasi kinerja, apakah dapat ditemukan efisiensi dari pelaksanaan dalam mengelola perusahaan serta menerapkan tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana.

Pengendalian sebagai salah satu dari fungsi anggaran oleh Fahmi (2022) merupakan suatu model dimana anggaran harus mampu memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran

agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggung jawabkan, karena selama ini penyebab utama sehingga perusahaan banyak yang mengalami kegagalan karena tidak mampu melakukan kendali dan pengontrolan atas kas yang di anggarkan.

Berdasar pada pernyataan tersebut maka semestinya setiap manajemen perusahaan harus menjadikan strategi perencanaan dan pengendalian anggaran kas sebagai acuan agar target atau tujuan yang diinginkan oleh perusahaan dapat terscapai. Tentunya hal ini juga seharusnya dijadikan sebagai bahan acuan bagi PT. Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang yang dalam beberapa tahun terakhir khususnya pasca merger diperhadapkan pada berbagai permasalahan, khususnya dalam hal pengelolaan anggaran produksi untuk mendukung pencapaian target yang ditetapkan oleh korporasi.

Penjelasan dari manajemen PT. Sang Hyang Seri UPP Kab. Sidenreng Rappang menyatakan bahwa saat ini mereka diberikan beban untuk dapat mencapai target produksi, dimana dalam penentuan target tersebut oleh pihak manajemen korporasi tidak melibatkan pihak manajemen ditingkat Unit Pelaksana Produksi (UPP) dalam memberikan pertimbangan sesuai kondisi di wilayah kerjanya, sementara disatu sisi kondisi manajemen di setiap daerah juga masih dalam tahapan pembenahan dengan adanya penghapusan beberapa unit produksi yang dianggap tidak efektif, dan pihak manajemen mengakui bahwa Target yang diberikan pada dasarnya tidak besar,

hanya saja keterbatasan anggaran menjadi sebuah kendala yang harus disikapi secara bijak oleh setiap unit produksi.

Kondisi yang terjadi pada PT. Sang Hyang Seri UPP Kab. Sidenreng Rappang tersebut jika dihubungkan dengan prinsip-prinsip perencanaan dan pengendalian menurut pandangan dari Ravel Anwar, dkk (2022) merupakan faktor-faktor yang sering menyebabkan sebuah perusahaan mengalami kegagalan dalam mengoptimalkan perolehan keuntungan yang diperoleh. Sebab idealnya perencanaan anggaran suatu usaha khususnya dalam penetapan target semestinya melibatkan unit-unit pelaksana produksi, selain dapat dijadikan sebagai alat motivasi bagi seluruh karyawan, dari sisi pengendalian juga akan menjadi semakin efisien, sebab semua unsur pada unit produksi memahami peran dan fungsi mereka.

Sementara menurut Weliyana, dkk (2022) dan Silupianti Sihombing (2024) bahwa dalam pengelolaan anggaran kas hal yang sangat dihindari oleh pihak manajemen adalah adanya penyimpangan, sehingga untuk mengantisipasi kondisi tersebut maka langkah dari manajemen yakni dengan mengoptimalkan fungsi perencanaan dan pengendalian secara simultan, dimana untuk mengendalikan fungsi perencanaan anggaran salah satu asumsi yang dapat digunakan yakni dengan membandingkan nilai perolehan usaha di Tahun sebelumnya. Demikian pula pada saat pengelolaan anggaran maka fungsi dari pengendalian anggaran justeru menjadi hal

yang sangat penting, hal ini dimaksudkan untuk menghindari terjadinya penyimpangan kurang atau lebihnya antara realisasi dan peberimaaan.

Pentingnya optimalisasi fungsi perencanaan dan pengendalian dalam pengelolaan Anggaran Kas dalam sebuah perusahaan menurut Ita Juliana (2024) juga memiliki dampak sangat besar terhadap Likuiditas pada sebuah perusahaan, sebab semakin baik suatu perusahaan dalam merencanakan dan mengendalikan anggaran, maka pemenuhan terhadap kewajiban jangka panjang atau jangka pendek perusahaan dapat dipenuhi, dengan demikian maka tingkat kepercayaan dari pihak lain akan semakin besar.

Mencermati problematika yang terjadi dalam pengelolaan faktor-faktor produksi yang terjadi pada PT. Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang sehingga dalam rentang waktu pasca mereger nilai laba atau keuntungan yang diperoleh perusahaan dianggap masih rendah, maka untuk melihat penyebab dari permasalahan tersebut dalam penelitian ini akan difokuskan unruk melakukan analisis tentang : “Anggaran Kas sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian pada PT, Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang”

B. Fokus Penelitian

PT. Sang Hyang Seri UPP Kab. Sindenreng Rappang dalam beberapa tahun terakhir pasca merger, dapat dikatakan belum mampu

mengoptimalkan nilai produksi yang dihasilkan sehingga keuntungan usaha masih dianggap rendah, penyebab utama dari permasalahan tersebut yakni pola pengelolaan anggaran kas untuk dijadikan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dianggap belum berjalan optimal, Berdasar pada analisis tersebut, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini antara lain :

“Sejauh mana pihak Manajemen menfaatkan Fungsi Anggaran Kas untuk dijadikan sebagai alat Perencanaan dan Pengendalian pada PT. Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang”

C. Tujuan Penelitian

Berdasar pada rumusan masalah yang akan dikaji pada penelitian ini, maka tujuan yang hendak dicapai adalah : Untuk mengetahui bentuk upaya dari pihak Manajemen menfaatkan Fungsi Anggaran Kas untuk dijadikan sebagai alat Perencanaan dan Pengendalian pada PT. Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini antara lain :

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sebuah dukungan konseptual sekaligus sebagai sarana untuk memberikan gambaran tentang pengelolaan Anggaran Kas sebagai alat Perencanaan dan Pengendalian pada PT. Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang.

- b. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bagian dari pengembangan ilmu Akuntansi terkait dengan pengelolaan Anggaran Kas sebagai alat Perencanaan dan Pengendalian pada suatu perusahaan.
- c. Penelitian ini juga diharapkan menjadi salah satu sumber rujukan terhadap penelitian-penelitian yang mengkaji tentang pengelolaan Anggaran Kas sebagai alat Perencanaan dan Pengendalian pada suatu perusahaan..

2. Manfaat Praktis

- a. Secara praktis diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi berkaitan dengan pengelolaan Anggaran Kas sebagai alat Perencanaan dan Pengendalian khususnya pada Unit-Unit Produksi PT. Sang Hyang Seri
- b. Informasi yang disajikan dalam penelitian ini diharapkan pula dapat menjadi sumber rujukan bagi perusahaan dalam memanfaatkan Anggaran Kas sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Keuangan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara menyatakan bahwa anggaran adalah alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi. Sebagai instrumen kebijakan ekonomi anggaran berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan.

Anggaran jika dihubungkan dengan pengelolaan suatu perusahaan menurut pandangan Adnyana (2020) adalah alat perencanaan dan pemantauan perusahaan. Dimana anggaran dapat membantu dalam pengendalian biaya. Menambahkan penjelasan tersebut menurut Ester (2021) didalam sebuah perusahaan memiliki dua sifat anggaran yakni anggaran untuk kegiatan operasional dan terdapat pula anggaran sifatnya tiba-tiba atau mendadak.

Penjelasan dari sifat anggaran tersebut menurut Asman (2020) dimana untuk anggaran operasional peruntukannya pada kegiatan yang bersifat rutin dalam satu periode masa anggaran, sementara untuk anggaran yang sifatnya tiba-tiba,

maka umumnya dialokasikan pada kegiatan yang mendesak, olehnya itu secara finansial perusahaan harus menyediakan untuk jenis anggaran ini. Namun inti dari semua bentuk atau jenis anggaran tersebut berada dalam pengendalian pihak manajemen perusahaan.

Konsep anggaran dalam perusahaan juga memiliki arti atau makna lain, sebagaimana dikemukakan oleh Sulistyowati (2020) bahwa anggaran merupakan rencana keuangan entitas untuk masa depan (masa periode telah ditentukan), rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Sejalan dengan penjelasan tersebut maka Salim (2021) menekankan bahwa *Business Budget* (Anggaran Perusahaan) atau *Budget* (Anggaran) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang

b. Fungsi Anggaran

Fungsi penganggaran dalam perusahaan secara umum tidak berbeda jauh dengan fungsi anggaran yang juga sering digunakan dalam konsep manajemen, hanya saja terkadang dalam pemaknanaanya memiliki sedikit perbedaan dimana menurut Aoliyah Firasati (2023) bahwa anggaran dalam

perusahaan makna dari masing-masing fungsinya dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Fungsi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan (*Planning*)

Fungsi ini dimaksudkan untuk memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan, atau dapat pula dikatakan sebagai ilustrasi dan gambaran alternatif apa yang akan dilaksanakan dimasa depan dengan penuh pertimbangan atas tujuan dari perusahaan, sumber daya yang dimiliki, dan kendala-kendala yang akan dihadapi dimasa depan..

2) Fungsi Anggaran Sebagai Alat Kordinasi

Fungsi ini menempatkan anggaran sebagai pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga dapat dilakukan secara selaras dalam mencapai tujuan

3) Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengendalian

Fungsi pengendalian ini dilakukan dengan mebandingkan dan mengevaluasi apa yang telah dianggarkan dengan realisasinya. Bila mana ditemukan ketidak sesuaian maka pihak manajemen dapat merombak ulang anggaran dan mengganti dengan anggaran baru.

Fungsi ini juga diharapkan mampu menjamin bahwa dalam pengelolaan anggaran berjalan secara efektif dan efisien

c. Jenis Anggaran

Memudahkan aktivitas dalam melakukakn perencanaan anggaran pada suatu perusahaan, maka langkah yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen yakni dengan menyusun anggaran berdasarkan jenisnya, langkah dimaksudkan agar pengendalian anggaran menjadi mudah dilakukan.

Menurut pandangan dari Tomu (2021) pengelompokan terhadap jenis-jenis anggaran yang umum terdapat dalam sebuah perusahaan antara lain :

- 1) Anggaran ditinjau dari Dasar Penyusunan terdiri dari :
 - a) Anggaran Variable (*Variable Budget*), yaitu anggran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan merupakan seri anggran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.
 - b) Anggaran Tetap (*Fixed Budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu dengan jenis anggaran yang sifatnya tetap.
- 2) Anggaran ditinjau dari Cara Penyusunan terdiri dari :
 - a) Anggaran Periodik (*Periodic Budget*) adalah jenis anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu. Umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.

b) Anggaran Kontinyu (*Continuous Budget*) adalah perubahan terhadap jenis anggaran yang sama yang memiliki kemungkinan dapat dilakukan perubahan pada periode tahun berikutnya

3) Anggaran ditinjau dari Masa Periodisasi terdiri dari :

a) Anggaran Jangka Pendek (*Short Range Budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran ini biasanya untuk keperluan modal kerja.

b) Anggaran Jangka Panjang (*Long-Range Budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran ini biasanya diperlukan untuk investasi barang modal akan tetapi mesti berupa anggaran modal.

Anggaran jangka pendek sering pula disebut dengan anggaran strategis, sebab dijadikan sebagai acuan atau dasar penyusunan anggaran jangka pendek.

4) Anggaran ditinjau dari segi Bidang Peruntukannya terdiri dari :

a) Anggaran Operasional (*Operational Budget*) adalah jenis anggaran yang digunakan dalam menyusun Laporan Laba Rugi dari suatu usaha. Jenis anggaran ini antara lain :

- (1) Anggaran Penjualan
- (2) Anggaran Biaya Pabrik
- (3) Anggaran Biaya Bahan Baku
- (4) Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
- (5) Anggaran Biaya Overhead Pabrik
- (6) Anggaran Beban Usaha

b) Anggaran Keuangan (*Financial Budget*) adalah jenis anggaran yang digunakan dalam menyusun neraca, dimana jenisnya antara lain:

- (1) Anggaran Kas
- (2) Anggaran Piutang
- (3) Anggaran Persediaan
- (4) Anggaran Utang
- (5) Anggaran Neraca

d. Tujuan dan Manfaat Penyusunan Anggaran

1) Tujuan

Tujuan penyusunan anggaran secara umum dimaksudkan untuk mengestimasi aktivitas keuangan sesuai dengan bidang peruntukannya, sementara untuk spesifikasi dari tujuan penyusunan anggaran dalam perusahaan menurut Salim, S (2021) antara lain :

- a) Sebagai landasan Yuridis Formal dalam memilih sumber dan investasi dana.

- b) Membatasi jumlah perolehan dan penggunaan anggaran
- c) Merasionalkan sumber-sumber perolehan anggaran dan nilai investasi yang dapat diberikan agar mencapai hasil yang maksimal.
- d) Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat

2) Manfaata Penyusunan Anggaran

Salim, S (2021) juga menguraikan bahwa dalam penyusunan anggaran selain memiliki tujuan juga terdapat beberapa manfaat yang dapat diperoleh yakni :

- a) Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b) Dapat dipergunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai
- c) Dapat dijadikan sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui pemberian reward atau konpensasi
- d) Sebagai sarana untuk mengukut tanggung jawab dari seorang karyawan yang diberikan amanah dalam penyunan, pengelolaan atau pembafaatan anggaran.
- e) Sebagai media control untuk pembelanjaan usaha

- f) Sebagai sarana untuk menghindari pemborosan dan pembayaran terhadap aktivitas yang dianggap kurang perlu atau tidak mendukung dalam meningkatkan pendapatan usaha

e. Faktor-Faktor Penyusunan Anggaran

Kegiatan penyusunan anggaran dalam perusahaan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, dimana menurut pandangan dari Yuyud Susilo (2020) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi dalam penyusunan anggaran terdiri dari :

1) Faktor Internal

Merupakan faktor dari dalam perusahaan itu sendiri. Faktor internal bersifat *Controllable* (Dapat Dikendalikan) atau dapat diartikan bahwa faktor internal ini sifatnya masih dapat disesuaikan dan dikendalikan oleh pihak manajemen perusahaan.

Faktor internal dapat berupa, penjualan masa lalu, kapasitas produksi, ketersediaan tenaga kerja, modal kerja, fasilitas, dan kebijakan perusahaan terkait kapasitas produksi, strategi pemasaran, manajemen keuangan, dan personalia.

2) Faktor Eksternal

Merupakan faktor dari luar namun secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap perusahaan. Faktor eksternal

ini bersifat *Uncontrollable* (Tidak Dapat Dikendalikan) dengan artian bahwa pihak manajemen perusahaan tidak dapat melakukan kontrol terhadap faktor eksternal ini. Faktor eksternal dapat berupa, kondisi persaingan, perubahan demografi penduduk, agama dan budaya, kebijakan pemerintah, kondisi perekonomian dan kemajuan teknologi

2. Anggaran Kas

a. Pengertian Anggaran Kas

Anggaran kas merupakan prediksi aliran kas masuk dan keluar yang terjadi dalam perusahaan pada periode tertentu, serta penjelasan sumber-sumber pemasukan dan pengeluaran kas. Semakin baik perusahaan dalam mengelola kas maka akan semakin baik pula perputaran kasnya, jika perusahaan memiliki kelebihan kas maka tingkat likuiditas perusahaan tinggi dan kemampuan membayar kewajiban jangka pendek akan lebih gampang. Namun jika perusahaan memiliki kas berlebih itu juga dapat diartikan perputaran kas perusahaan lambat dan kemampuan dalam mengelola kas perusahaan rendah (Situmorang, 2023)

Pandangan tersebut sejalan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Weliyana (2022) bahwa Anggaran Kas merupakan suatu rencana yang sifatnya lebih rinci mengenai

peramalan kas perusahaan beserta perubahan-perubahannya baik penerimaan maupun pengeluaran kas dalam suatu periode akan datang. Optimalisasi kas perusahaan dapat dicapai dengan pengelolaan kas yang baik dan terstruktur.

Sementara pengertian anggaran kas menurut Ariany, V. (2020) adalah anggaran yang menunjukkan perubahan kas dan memberikan alasan mengenai perubahan kas tersebut dengan menunjukkan arus kas masuk sebagai sumber kas dan arus kas keluar sebagai kas dibelanjakan (digunakan) sehingga tampak kelebihan atau kekurangan kas, dan saldo kas selama periode tertentu dari suatu organisasi.

Anggaran Kas dapat juga disetarakan dengan uang tunai yang dapat digunakan untuk membiayai operasional perusahaan, termasuk di dalamnya cek dari para pelanggan, simpanan perusahaan dalam bentuk giro atau permintaan deposit. Sehingga menurut Astuti (2021) bahwa Anggaran Kas merupakan aset yang paling likuid, olehnya itu semakin besar jumlah kas yang dimiliki suatu perusahaan menunjukkan semakin tinggi pula tingkat likuiditasnya.

b. Tujuan Penyusunan Anggaran Kas

Anggaran kas secara umum dapat dimaknai sebagai sebuah bentuk perencanaan anggaran yang disusun oleh manajemen tentang kas beserta perubahan-perubahan yang

terjadi di dalamnya (kas masuk dan keluar) yang dilakukan diakhir satu periode anggaran, sehingga berdasar pada makna tersebut, maka tujuan dalam penyusunan anggaran menurut pandangan dari Yesika (2023) antara lain :

- 1) Menentukan posisi kas akhir setiap periode sebagai hasil dari operasi yang dijalankan. Posisi atau Saldo Kas akhir diperoleh dari saldo kas awal ditambah kas masuk dikurangi kas keluar pada periode yang sama
- 2) Mengetahui surplus atau defisit kas pada waktunya
- 3) Menyelaraskan kas dengan aset lancar, aset tak lancar, utang, modal, pendapatan, dan beban
- 4) Mengetahui sumber kas masuk yang diperoleh selama satu periode dan digunakan untuk apa sumber kas masuk tersebut, hal ini tampak pada arus kas keluar
- 5) Mengetahui kapan utang dibayar kembali
- 6) Menilai realisasi kas masuk dan keluar agar diketahui selisih realisasi anggaran, baik itu selisih lebih atau selisih kurang.
- 7) Memperkirakan sumber kas masa akan datang dari arus kas masuk dan ke mana kas tersebut digunakan dari arus kas keluar
- 8) Menunjukkan hubungan laba bersih terhadap perubahan kas perusahaan.

- 9) Biasanya laba bersih bergerak bersama. Tingginya tingkat laba menyebabkan peningkatan kas.

c. Kegunaan Anggaran Kas

Mardiasmo (2021) mengemukakan bahwa manfaat dari penyusunan anggaran kas secara umum selain dapat mengidentifikasi mengenai situasi keuangan perusahaan juga dijadikan sarana untuk memperoleh Informasi penting tentang ikhtisar kas masuk dan keluar dalam sebuah perusahaan sehingga nantinya dapat dijadikan acuan bagi manajemen dalam pengambilan keputusan keuangan. Adapun manfaat lainnya antara lain :

- 1) Sebagai pedoman kerja karena dapat memberikan arah dan sekaligus tujuan yang hendak dicapai dari kegiatan usaha di masa yang akan datang
- 2) Bertindak sebagai alat koordinasi kerja agar semua pihak dalam bisnis dapat mendukung dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- 3) Digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk melakukan pinjaman jangka pendek atau jangka panjang;.
- 4) Digunakan sebagai dasar kebijakan pemberian kredit, atau dengan kata lain melalui anggaran kas maka dapat diketahui kemampuan perusahaan ketika akan mengambil atau mengangsur dan membayar kredit

- 5) Digunakan dalam menentukan kemampuan perusahaan membayar dividen kepada pemegang saham, membayar kewajiban jangka pendek dan memperkuat posisi dalam penawaran

d. Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran Kas

Pendekatan yang dapat dilakukan dalam penyusunan anggaran kas menurut Amazihono (2021) terdiri dari :

- 1) Pendekatan Penerimaan dan Pengeluaran Kas (*Cash Receipts and Disbursement Approach*)

Menurut pendekatan ini sumber-sumber penerimaan kas timbul dari transaksi-transaksi seperti penjualan tunai, pengumpulan piutang dagang, bunga yang diterima dari investasi, penjualan aktiva tetap, dan penghasilan lain-lain. Pengeluaran kas untuk keperluan pembelian bahan baku, upah tenaga kerja, biaya-biaya tunai. (penyusutan tidak termasuk), pembelian aktiva tetap, pembayaran pajak, dan pembayaran dividen.

Metode ini sering digunakan untuk anggaran kas jangka pendek sebagai bagian dari rencana laba tahunan. Oleh karena itu dalam pendekatan ini sering disebut dengan : .

- a) Pendekatan anggaran kas jangka pendek, karena biasanya anggaran dengan metode ini dibuat paling lama periodenya setahun.

- b) Disebut pendekatan kas masuk dan kas keluar, karena dalam menyusun anggaran kas lebih dahulu ditaksir sumber kas masuk, kemudian ditaksir kas keluar. Setelah itu ditentukan apakah terjadi kelebihan kas atau kekurangan kas.
- c) Dikatakan metode langsung karena metode ini langsung secara rinci mengidentifikasi dari transaksi sumber kas atau arus kas masuk dan belanja kas atau arus kas keluar.

2) Pendekatan Akuntansi Keuangan atau dapat pula disebut dengan Pendekatan melalui Laporan Laba Rugi (*Financial Accounting Approach/Income Statement Approach*)

Melalui pendekatan ini, maka penyusunan aliran kas dimulai dari laporan laba rugi, kemudian laporan tersebut disesuaikan dengan cara mengubah dari accrual basis menjadi cash basis.

Titik tolak dalam pendekatan ini adalah laba bersih diubah dari dasar akrual menjadi dasar kas, artinya disesuaikan dengan perubahan rekening penundaan rekening bukan kas, seperti: beban/biaya terutang, beban/biaya bayar di muka, depresiasi/ penyusutan/ penghapusan/ amortisasi.

Pendekatan ini tidak terlalu membutuhkan data yang rinci tentang arus kas masuk dan arus kas keluar. lebih cocok

untuk anggaran kas jangka panjang, olehnya itu metode ini disebut juga dengan pendekatan anggaran kas jangka panjang dan dikatakan pendekatannya dengan akuntansi keuangan, karena penyusunan anggaran kasnya berdasar pada ikhtisar laba rugi dan neraca.

e. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Kas

Anggaran Kas agar dapat berjalan secara optimal, maka perkiraan yang digunakan harus akurat, sehingga tidak menyimpang jauh dari target dan realisasi yang akan dicapai. Olehnya itu agar keakuratan dapat diperoleh, maka diperlukan data, informasi dan pengalaman masa lalu. Berdasar pada pertimbangan tersebut menurut Hidayatullah, dkk. (2023) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi terhadap penyusunan anggaran kas antara lain :

1) Faktor yang Diakibatkan Oleh Penerimaan Kas:

- a) Penjualan, terutama rencana tentang jenis dan kuantitas prosuk yang akan dijual pada setiap waktu di periode yang akan mendatang. Sehingga prinsip dari faktor ini bahwa sedikit banyaknya penjualan akan berpengaruh terhadap jumlah penerimaan kas.
- b) Persaingan Pasar secara umum juga merupakan faktor yang mempengaruhi terhadap penerimaan kas, dimana dalam persaingan pasar yang ketat, peluang

untuk memperoleh keuntungan dapat dianggap kecil, demikian pula sebaliknya.

- c) Posisi perusahaan yang kuat dalam suatu persaingan usaha, tentunya memiliki peluang cukup besar untuk memperoleh penawaran dari perusahaan lainnya.
- d) Kebijakan perusahaan tentang penagihan piutang, dimana diasumsikan bahwa perusahaan yang aktif dalam melakukan penagihan utang, maka penerimaan pad akas juga akan meningkat.
- e) Perubahan terhadap nilai aktiva tetap, dimana suatu aktiva yang memiliki nilai jual yang tinggi, juga akan memberikan pengaruh terhadap nilai kas pada suatu perusahaan.
- f) Penerimaan kas yang direncanakan oleh perusahaan dari sumber lain (*Non Operating*), seperti misalnya pendapatan bunga, pendapatan sewa, pendapatan dividen, dan lain sebagainya

2) Faktor yang Meliputi Pengeluaran Kas

- a) Anggaran pembelian bahan baku, khususnya rencana tentang jenis dan jumlah bahan baku yang akan dibeli dari waktu ke waktu untuk waktu yang akan datang.
- b) Persaingan para penjual bahan baku. di pasar persaingan yang lebih keras maka harga bahan akan

turun sehingga memperkecil pengeluaran kas, begitu pula sebaliknya jika persaingan lemah maka harga bahan akan tinggi dan juga akan memperbesar pengeluaran kas.

- c) Posisi perusahaan kepada pihak penjual bahan baku. Ketika posisi perusahaan cukup kuat, maka perusahaan dapat melakukan pembelian secara kredit, sehingga akan memperkecil pengeluaran kas.
- d) Anggaran gaji tenaga kerja langsung. Semakin besar gaji tenaga kerja langsung yang dibayar, maka semakin besar juga pengeluaran kas yang akan dikeluarkan perusahaan.
- e) Anggaran biaya pabrik tidak langsung. Semakin besar biaya pabrik tidak langsung yang dibayar, maka akan semakin besar pula pengeluaran kas yang akan dikeluarkan.
- f) Anggaran beban administrasi. Semakin besar beban administrasi yang dibayar, akan semakin besar pula pengeluaran kas yang akan dikeluarkan

f. Persediaan Anggaran Kas Minimal (*Safety Cash*)

Persediaan kas minimal adalah jumlah minimal kas yang harus dipertahankan oleh perusahaan agar dapat memenuhi kewajiban finansialnya sewaktu-waktu, dapat pula

diartikan dengan jumlah kas yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan yang berguna untuk mengantisipasi adanya kekurangan dana untuk periode yang akan datang. (Fahmi, Irham. 2020).

Sementara menurut Novitasari (2022) bahwa Kas minimal pada sebuah perusahaan berfokus pada pengeluaran yang akan dilakukan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu. Jumlah kas yang berlebihan juga kurang baik untuk perusahaan karena akan memperkecil laba yang akan diterima. Sebaliknya jika kas kurang pasti akan mengganggu likuiditas perusahaan, karena dimungkinkan dana tidak mencukupi untuk membayar kewajiban finansial jangka pendeknya.

Terhadap jumlah Kas Minimal (*Safety Cash*) yang semestinya dimiliki oleh pengelola keuangan di perusahaan menurut Fahrizan (2022) diukur dengan membandingkan antara Rata-Rata Pengeluaran Biaya Pertahun yang dilihat dari kegiatan keuangan pada Tahun sebelumnya dengan jumlah bulan atau hari kegiatan pada setiap perusahaan. Ukuran tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Safety\ Cash\ (Bulan) = \frac{Rata - Rata\ Pengeluaran\ Per\ Tahun}{12\ Bulan}$$

$$Safety\ Cash\ (Harian) = \frac{Safety\ Cash\ Per\ bulan}{Hari\ Kerja\ dalam\ Sebulan}$$

3. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan.

a. Pengertian Perencanaan Anggaran

Organisasi ataupun perusahaan pasti memiliki tujuan yang wajib untuk dicapai, hanya saja tujuan yang dimiliki oleh sebuah perusahaan memiliki tingkatan sesuai dengan struktur atau kondisi atau struktur didalamnya. Secara umum menurut pandangan dari Astuti (2020) tingkatan dari sebuah tujuan dapat dibagi menjadi tujuan yang memiliki sifat umum dan ada juga tujuan yang memiliki sifat khusus, sementara untuk mewujudkan tujuan tersebut dapat dibagi menjadi tujuan jangka panjang dan pendek. Sehingga untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka setiap perusahaan wajib memiliki rencana yang disusun secara sistematis.

Rencana sendiri menurut Asman (2020) merupakan suatu tindakan yang ditetapkan terlebih dahulu, proses berfikir ke depan, akhirnya mengambil suatu keputusan tentang cara-cara bertindak setelah mempertimbangkan berbagai kemungkinan alternatif yang tersedia. Olehnya itu sering dijabarkan bahwa fungsi perencanaan dalam manajemen merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen.

Implementasi dari sebuah rencana dalam fungsi manajemen sesuai pandangan dari Hidayatullah (2023) disebut dengan Perencanaan yang dapat dimaknai sebagai

proses dari hasil kegiatan pemikiran, dugaan, penentuan – penentuan prioritas yang harus dilakukan secara rasional sebelum melaksanakan tindakan yang sebenarnya dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Sehingga berdasar pada beberapa pandangan tentang perencanaan tersebut, jika dikaitkan dengan anggaran maka menurut Nurfitriana (2022) maka fungsi anggaran dapat dijadikan sebagai salah satu dari alat perencanaan strategis sebuah perusahaan, sebab manajemen sebelum mengambil kebijakan dalam hal anggaran, maka terlebih dahulu harus melakukan analisis terhadap kemampuan anggaran yang dimiliki oleh perusahaan untuk membiayai kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan faktor-faktor produksi.

Mempertegas pernyataan tersebut oleh Aoliyah (2023) dalam bukunya berjudul “Penganggaran Perusahaan” juga menguraikan bahwa anggaran merupakan salah satu sarana yang dapat digunakan oleh pihak manajemen dalam rangka menyusun perencanaan strategis, sebab dari hasil analisis terhadap anggaran yang dimiliki oleh perusahaan, maka pihak manajemen dapat memperkirakan berapa target belanja yang harus ditetapkan agar tidak jauh menyimpang dari anggaran yang disediakan. Selain itu hasil analisis anggaran yang telah dilakukan oleh pihak manajemen juga dapat digunakan untuk

memperkirakan apa yang terjadi di masa yang akan datang. Olehnya itu dengan perencanaan anggaran yang matang dan teliti dapat membantu manajemen dalam mencapai tujuan.

b. Ciri-ciri dari Perencanaan

Perencanaan adalah bagian tugas dari manajemen dalam sebuah perusahaan untuk dapat menyusun langkah strategis terhadap kebijakan anggaran dalam mendukung terlaksananya kegiatan operasional di perusahaan. Olehnya itu menurut Nurfitrianaijma (2022) konsep dasar dari sebuah perencanaan adalah sarana dalam pengambilan keputusan khususnya berkaitan dengan pengelolaan anggaran. Agar konsep perencanaan ini dapat dikatakan baik, maka ciri-ciri atau sifat dari sebuah perencanaan yang baik adalah :

- 1) Dibuat secara sederhana agar mudah dimengerti
- 2) Fleksibel yang artinya sebuah konsep perencanaan harus mampu menyesuaikan terhadap sebuah keadaan atau kondisi yang sering kali berubah-ubah
- 3) Faktual (Sesuai Kenyataan), ciri ini dapat dimaknai bahwa sebuah perencanaan harus disusun atas dasar fakta atau kenyataan yang sebenarnya.
- 4) Rasional, atau sifat dari anggaran yang disusun harus diterima oleh akal sehat manusia, didasarkan atas nilai-nilai ilmiah dan dapat dipertanggung jawabkan.

- 5) Kontinyu, dimana sifat dari sebuah perencanaan yang telah disusun memiliki unsur keberlanjutan, sehingga dapat digunakan secara terus menerus.
- 6) Dinamis mencirikan bahwa rencana anggaran memiliki ruang untuk dapat dilakukan perbaikan, agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai secara maksimal.
- 7) Pragmatis dan Praktis dari suatu perencanaan anggaran sifat pelaksanaannya praktis dan mampu memberikan nilai efektivitas serta efisiensi terhadap pencapaian tujuan dari perusahaan
- 8) Sistematis dapat diartikan bahwa sebuah perencanaan yang disusun secara teratur dan terperinci, sehingga dalam implementasinya dijalankan secara terstruktur.

c. Bentuk-Bentuk Perencanaan Perusahaan

Nurul Fauziyyah (2021) mengemukakan bahwa dalam sebuah perusahaan, maka bentuk perencanaan dapat dibagi kedalam 3 (Tiga) jenis Entitas Bisnis, yakni :

1) Rencana Bisnis

Bentuk perencanaan pada entitas ini memiliki sifat non-kuantitatif dan waktu yang ditetapkan tidak teratur atau tidak pasti, karena proses dari rencana ini juga tidaklah sistematis, bisa saja dimulai dari ancaman eksternal atau identifikasi kesempatan pada perencanaan.

2) Rencana Jangka Pendek

Rencana ini memiliki proses yang sangat kuantitatif dan tersistematis, disajikan dalam bentuk finansial atau keuangan, dan memiliki fokus utama kepada organisasi atau perusahaan mereka sendiri. Faktor dari eksternal lingkungan dianggap apa adanya, jangka waktu yang disiapkan dalam rencana ini adalah periode bulanan, semester atau triwulanan dan pastinya tahunan

3) Rencana Jangka Panjang

Rencana jangka panjang memiliki waktu atau periodemnya dalam jangka yang lebih panjang artinya lebih dari satu tahun, biasanya dalam waktu tiga sampai lima tahun yang akan datang. Rencana jangka panjang ini memiliki rincian atau proses yang kuantitatif dan jelas.

d. Langkah-Langkah dalam Menyusun Perencanaan.

Langkah-langkah yang dapat digunakan oleh pihak manajmene dalam melakukan perencanaan anggaran sesuai dengan pandangan dari Nurul Fauziyyah (2021) terdiri dari :

- 1) Melakukan identifikasi semua tugas yang akan dikerjakan didalam perusahaan tersebut.
- 2) Membagi tugas dan menyusunnya kedalam bagian atau struktur organisasi untuk memberitahu hubungan antara tanggung jawab dan wewenang setiap bagian.

- 3) Mengidentifikasi semua biaya yang terjadi.
- 4) Membedakan setiap jenis transaksi atau biaya yang dilakukan didalam perusahaan untuk dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan bagian unit masing-masing.
- 5) Membuat tindakan yang bisa dijadikan sebagai alternative atau jalan lain dalam rangka mencapai tujuan perusahaan untuk selanjutnya dilakukan evaluasi terhadap alternative tersebut.
- 6) Menentukan tujuan yang akan dilakukan perusahaan.
- 7) Objektif dalam menentukan hasil yang diinginkan dan diharapkan agar hasil akhir dapat dicapai dengan baik, dengan mengoptimalkan strategi, prosedur, kebijakan, peraturan, program anggaran yang baik agar tujuan dapat tercapai
- 8) Menerapkan rencana dan mengevaluasikan hasilnya.

e. Jenis-Jenis Perencanaan dalam Bisnis

Perusahaan tentunya memiliki tujuan tersendiri dan tidak terikat secara langsung dengan tujuan dari perusahaan lain. Secara umum dalam sebuah entitas bisnis terdapat berbagai bentuk jenis-jenis perencanaan yang dapat disusun dan dilakukan oleh Pihak Manajemen. Secara umum menurut pandangan Nurfitriani (2022) bahwa bentuk atau jenis-jenis yang sering diterapkan oleh sebuah perusahaan adalah :

- 1) Rencana Menurut Horizon Waktunya.
 - a) Pertama Ada Rencana Dalam Jangka Pendek (kurang dari satu tahun)
 - b) Rencana Jangka Menengah (1-2 tahun)
 - c) Rencana Jangka Panjang (3 tahun atau lebih)
- 2) Rencana Menurut Subjeknya.
 - a) Rencana Produksi
 - b) Rencana Pemasaran
 - c) Rencana Tenaga Kerja
- 3) Rencana Menurut Ruang Lingkupnya.
 - a) *Strategi Plan* (Rencana Strategi),

Merupakan suatu rencana yang dibutuhkan di waktu yang akan datang dan dalam jangka yang panjang, suatu *Strategi Plan* (Rencana Strategi) dibutuhkan untuk menentukan tujuan dan tindakan apa yang akan dilakukan untuk kebaikan perusahaan tersebut.
 - b) *Operational Plan* (Rencana Operasional),

Operasional mencakup hampir seluruh bagian-bagian atau aktivitas yang ada didalam perusahaan, *Operational Plan* (Rencana Operasional) disusun dengan maksud agar aktivitas didalam perusahaan lebih terarah dan terkoordinasi sesuai dengan rencana yang bersifat strategis.

4) Rencana Menurut Penggunaannya.

- a) *Standing Plan* yakni rencana digunakan dan dilakukan dalam waktu yang berulang-ulang.
- b) *Single – Use Plan* yakni rencana hanya dilakukan atau digunakan sekali saja dalam periode waktu yang telah ditentukan

5) Rencana Menurut Unit/Bagian Perusahaan

- a) Rencana Organisasi/Perusahaan
- b) Rencana Dari Bagian Divisi
- c) Rencana di Departemen
- d) Rencana Proyek dalam Perusahaan

4. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian/Pengawasan.

a. Pengertian Pengendalian

Pengendalian yang dilakukan dengan menggunakan anggaran adalah untuk meyakinkan bahwa tujuan–tujuan atau rencana-rencana dan kebijakan-kebijakan serta standar yang menjadi tujuan dari suatu perusahaan dapat dicapai. Salim, S (2021) juga mengemukakan bahwa Pengendalian adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Sementara menurut Silupianti (2024) bahwa makna Pengendalian dapat dartikan sebagai sebuah bentuk kegiatan

pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan dan juga merupakan fungsi manajemen yang berguna untuk menjamin aktifitas sesuai dengan ketentuan yang ada, sehingga dalam upaya pencapaian tujuan yang telah digariskan serta untuk meningkatkan efisiensi kerja maka dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan tindakan pengendalian yang baik, agar semua bentuk penyimpangan yang terjadi dapat segera dideteksi dan diperbaiki.

Pengendalian dalam perusahaan menurut pandangan dari Tomu, A (2021) adalah suatu satuan usaha yang secara khusus memperhatikan kepentingan dan menyediakan data yang dapat diandalkan, pengamanan aktiva dan catatan perusahaan, peningkatan efisiensi biaya-biaya dan dorongan untuk ditaatinya kebijakan yang telah ditetapkan, sementara unsur dalam perusahaan yang sering sekali menjadi sasaran dari proses pengendalian yakni Biaya yang berkaitan dengan Operasional Perusahaan, sebab biaya ini memiliki peran yang sangat penting dalam memaksimalkan keuntungan.

b. Tujuan Pengendalian

Tujuan pengendalian secara umum dilakukan oleh perusahaan untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Namun secara khusus tujuan pengendalian sesuai pandangan dari Tomu, A (2021) terdiri dari :

- 1) Mendeteksi perubahan–perubahan yang terjadi dalam lingkungan organisasi dan dianggap dapat berpengaruh terhadap operasional perusahaan dalam mencapai tujuan yang hendak dicapai.
- 2) Melalui Proses Pengendalian khususnya dalam tata kelola anggaran, maka perusahaan diharapkan mampu untuk memanfaatkan kesempatan yang timbul dari perubahan–perubahan lingkungan tersebut, sekaligus dapat menjadi alat untuk menghadapi tantangan.
- 3) Menjamin jalannya organisasi secara efektif dan efisien terkait dengan kompleksnya permasalahan pada suatu organisasi dengan meningkatkan sistem pengendalian secara internal
- 4) Menjadi sarana bagi manajer untuk mendeteksi kesalahan yang dilakukan bawahan sebelum kesalahan-kesalahan tersebut mencapai tingkat kritis.
- 5) Menjadi bagian dari kebutuhan bagi pihak manajemen dalam pengambilan terkait dengan pendelegasian tugas atau wewenang kepada setiap individu dalam perusahaan.

c. Manfaat Pengendalian.

Berdasar pada tujuan yang hendak dicapai dalam sebuah kegiatan pengendalian, maka terdapat pula beberapa

manfaat yang dapat diperoleh suatu perusahaan dalam menerapkan kegiatan pengendalian, Manfaat tersebut oleh Ravel Anwar diuraikan sebagai berikut :

- 1) Untuk Mengendalikan Operasi.
- 2) Tujuan utama dari pembuatan anggaran adalah untuk menetapkan arah yang dianggap paling menguntungkan bagi perusahaan dalam rangka mengembangkan program secara seimbang dan terkoordinir. Sehingga keberadaan anggaran dapat dijadikan sebagai sarana pengendalian terhadap kegiatan operasional perusahaan.
- 3) Manfaat secara umum adalah anggaran dijadikan sebagai alat pengendalian adalah mencegah pemborosan. Hal ini merupakan aspek pengendalian yang lebih umum.

Suatu penilaian terhadap setiap pengeluaran yang sedang dipersiapkan dan alasan mengapa harus dikeluarkan merupakan suatu pendekatan melalui cara analisis, dan hal ini dapat dilakukan secara lebih luas kesetiap fungsi manajemen dalam perusahaan. Langkah ini merupakan pilihan tepat dan efektif untuk menghindari terjadinya pemborosan anggaran

d. Type–Type Pengendalian

Bentuk atau Type Pengendalian pada sebuah entitas bisnis memiliki keterkaitan erat dengan proses pengelolaan

kegiatan dan anggaran dalam perusahaan, merujuk pada pandangan Silupianti (2024) bahwa Type Pengendalian yang umum ditemui dalam sebuah perusahaan antara lain :

1) *Preliminary Control*

Merupakan Ttpe pengendalian yang dirancang untuk mengantisipasi terjadinya penyimpangan terhadap standar atau tujuan yang telah ditetapkan, sehingga melalui pola pengendalian dimungkinkan untuk dapat dilakukan koreksi sebelum suatu kegiatan tertentu diselesaikan. Pendekatan ini harus lebih aktif dilakukan karena sifatnya mendeteksi masalah dan mengambil tindakan yang dianggap perlu sebelum penyimpangan terjadi

2) *Cencurrent Control*

Merupakan sebuah Type Pengendalian yang dirancang untuk dilaksanakan bersamaan dengan kegiatan yang sedang berlangsung dan sifatnya bertitik tolak pada model otorisasi, dimana suatu proses harus melalui prosedur dan harus disetujui terlebih dahulu, sebelum kegiatan lain dijalankan. Hal ini lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan..

3) *Feed Back Control*

Merupakan bentuk pengendalian yang menitik beratkan pada pengukuran hasil yang telah dicapai dibandingkan

dengan standar yang telah disusun. Temuan yang diperoleh melalui type ini dapat digunakan sebagai acuan memperbaiki pelaksanaan kegiatan di masa yang akan datang

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dianggap memiliki relevansi dan mendukung kajian terkait dengan Analisis Anggaran Kas sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Kas Pada PT.Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang, antara lain :

Ravel Anwar, Yuyun Yuniarsih, Andre Prantino Depeda, Evi Christine Tambunan, Tina Rosa, 2022, dengan judul penelitian yakni “Penggunaan Analisis Anggaran sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Keuangan Dalam Perusahaan”. Kesimpulan dari hasil penelitian ini antara lain :

1. Menggunakan Anggaran sebagai alat perencanaan, penekanan yang menjadi perhatian adalah perlibatan unit atau divisi yang bertanggung jawab pada kegiatan produksi dalam perusahaan.
2. Manfaat dengan perlibatan unit atau divisi yang bertanggung jawab pada kegiatan produksi dalam perusahaan agar rencana strategis yang disusun oleh perusahaan terkait dengan target produksi dan anggaran yang dapat dialokasikan tepat sasaran.
3. Kegiatan Pengendalian pada skala perusahaan menengah dan besar maka untuk kegiatan pengendalian agar dapat berjalan

efektif dan efisien sebaiknya dilakukan oleh suatu Komite yang sifatnya independen dimana keanggotaannya berasal dari unit atau divisi dalam perusahaan. Sehingga evaluasi dan juga proses pengendalian dapat berjalan objektif.

Ita Juliana, 2022, dengan judul penelitian yakni “Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian dalam Meningkatkan Likuiditas”. Kesimpulan dari hasil penelitian ini antara lain :

1. Rencana keuangan adalah instrumen administratif yang menjamin pencapaian tujuan organisasi dan menawarkan aturan pragmatis untuk tugas sehari-hari.
2. Tugas rencana keuangan uang adalah menjaga tingkat likuiditas dan keuntungan. Dengan adanya rencana pengeluaran uang, para perintis perkantoran dapat mengetahui apakah organisasinya akan mendapatkan uang berlebih dan mengalami kekurangan uang tunai.
3. Rencana keuangan uang juga berperan dalam tugas-tugas yang dilakukan oleh organisasi, khususnya dalam bidang penggunaan dana agar bersifat efektif dan terkendali, khususnya dalam mengatur arus kas masuk (*cash inflow*) dan arus kas keluar (*cash outpouring*)
4. Melalui rencana keuangan uang ini, segala jenis pergerakan dapat dikendalikan, selain itu dapat digunakan untuk mengatur dan mengendalikan dana organisasi,

Mega Anjelina, Intan Putri Azharib, Siti Samsiah, 2023 dengan judul penelitian yakni “Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Terhadap Tingkat Likuiditas Pada UD Riau Ban”. Kesimpulan dari hasil penelitian ini menyatakan bahwa :

1. Penyusunan anggaran kas dalam sebuah perusahaan sebaiknya dilakukan dengan menggunakan metode “*Bottom Up*”, yang bertujuan agar anggaran kas dapat merefleksikan kebutuhan dari masing-masing bagian yang terdapat di dalam perusahaan.
2. Penggunaan Anggaran Kasa sebagai alat pengendalian dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap penyusunan Anggaran Kas seperti data, informasi dan pengalaman anggaran dimasa lalu dan juga kondisi-kondisi internal dan eksternal perusahaan

Silupianti Sihombing, Halomoan S Sihombing, Rimbun C.D Sidabutar, 2024, dengan judul penelitian yakni “Analisis Anggaran Kas: Strategi Planning Dan Controlling (Studi Kasus Sempoa SIP TC Simpang Periuk Kota Lubuklinggau)”. Kesimpulan dari hasil penelitian ini menyatakan bahwa :

1. Terhadap pemanfaatan Anggaran sebagai Alat Perencanaan telah dilakukan sesuai prinsip-prinsip perencanaan yakni menggunakan metode “*Bottom Up*”, dimana anggaran disusun berdasarkan usulan dari setiap divisi dalam perusahaan dengan mencermati sifat-sifat anggaran yang digunakan pada tahun sebelumnya.

2. Permasalahan yang terjadi dalam hal pemanfaatan anggaran diakibatkan oleh beberapa faktor yakni :
 - a. Manajemen belum mampu memperhitungkan terhadap adanya kenaikan harga pada pembelian bahan atau produk, sehingga anggaran dan realisasi berada pada posisi yang tidak menguntungkan
 - b. Terjadinya pengeluaran yang sifatnya mendadak atau tiba-tiba sehingga sebahagian anggaran kas dialokasikan untuk hal-hal yang bersifat tiba-tiba.
 - c. Estimasi anggaran yang telah disusun tidak sesuai dengan beban operasional dalam sebuah kegiatan
 - d. Terdapatnya pengeluaran yang tidak menjadi bagian dari anggaran yang telah disusun.
3. Langkah Pengendalian yang dilakukan oleh Pihak Manajemen yakni dengan Membuat Perubahan Anggaran dengan tetap berpegang pada prinsip efektivitas dan efesiensi agar tujuan dari organisasi tetap tercapai.

Weliyana, Dian Wulan Sari, Indrawati Mara Kesuma, 2022 dengan judul penelitian “Analisis Fungsi Anggaran Kas Sebagai Alat Pengendalian dan Pengawasan Pada Regional 1 PTPN 1 Tanjung Morawa”. Kesimpulan dari hasil penelitian ini menyatakan bahwa :

1. Penerapan Anggaran sebagai alat Perencanaan dilakukan dengan menyusun estimasi penerimaan dan pengeluaran kas

didasarkan pada estimasi penggunaan anggaran pada tahun sebelumnya.

2. Perusahaan juga telah membuat prakiraan terhadap beberapa sumber pendapatan yang dapat digunakan untuk menutupi jika terjadi defisit diluar estimasi perencanaan penerimaan dan juga pengeluaran kas yang telah ditetapkan.
3. Bahwa dalam realisasi penggunaan anggaran terjadi selisih lebih dan kurang yang disebabkan adanya perbedaan asumsi dari bagian produksi, dimana pemberlakuan anggaran oleh bagian produksi tidak diasumsikan sebagai penyimpangan karena sesuai dengan fakta atau kenyataan pengeluaran kas yang dilengkapi bukti pengeluaran.
4. Langkah Pengendalian dilakukan oleh pihak perusahaan dengan berpedoman pada Anggaran Kas melalui pencermatan arus kas masuk dan keluar.

Baiq Nafarani Herwanda Humaera, Lukman Effendy, Nurabiah, 2023 dengan judul penelitian “Analisis Anggaran Sebagai Upaya Dalam Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Proyek Pada PT Dabakir Putra Mandiri”. Kesimpulan dari hasil penelitian ini menyatakan bahwa :

1. Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh pihak perusahaan tidak melibatkan semua bagian, yang berperan dalam penyusunan anggaran yaitu bagian keuangan saja.

2. Pengerjaan Operasional Bidang Produksi oleh pihak perusahaan berusaha mengoptimalkan prinsip-prinsip pengendalian melalui efektivitas dan efisiensi anggaran, hal ini dapat dilihat bahwa realisasi anggaran menunjukkan hasil dengan kategori selisih lebih, atau perusahaan memiliki kelebihan anggaran dari estimasi yang telah disusun dan memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

C. Kerangka Pikir

Berdasar pada rumusan masalah yang akan dianalisis dalam Kajian ini, maka kerangka pikir yang akan dikembangkan dapat dilihat pada Gambar berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pikir



Keterangan

1. Konsep Anggaran sebagai Alat Perencanaan Kas merujuk pada tahapan pengelolaannya diawali dengan Pelaksanaan Analisis dari semua Unit atau Divisi dalam Perusahaan, agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan yang diperlukan.

2. Dasar Estimasi yang dijadikan acuan oleh setiap Unit atau Divisi adalah Estimasi Realisasi Anggaran pada Tahun sebelumnya
3. Melalui ke dua Tahapan ini selanjutnya dijadikan dasar bagi pihak manajemen dalam menentukan Target Produksi.
4. Estimasi Anggaran Kas yang disusun oleh Pihak Manajemen di Dasarkan pada Operasional Pencapaian Target yang ditetaskan oleh Perusahaan
5. Berdasarkan Penetapan Anggaran Kas untuk Operasional Produksi, maka dalam Pengelolaannya harus diikuti dengan Pengendalian
6. Kegiatan Pengendalian dimaksudkan agar terjadi Efektifitas dan Efisiensi dalam Pemanfaatan Produksi
7. Melalui Kegiatan Pengendalian diharapkan mampu mendukung pencapaian terhadap Tujuan Perusahaan yakni memperoleh Keuntungan secara maksimal

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan dengan metode kualitatif, dimana menurut pandangan Ahyar, H. (2020) merupakan penelitian yang mengeksplorasi dan memahami makna di sejumlah individu atau sekelompok orang yang berasal dari masalah sosial. Pendekatan metode kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini dengan menetapkan satu objek sasaran melalui studi kasus yakni mengeksplorasi suatu kasus secara mendalam, mengumpulkan informasi dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan. Kasus yang dimaksud dapat berupa suatu peristiwa, aktivitas, proses, dan program

Berdasar pada penjelasan tersebut maka sesuai dengan rumusan masalah yang akan dikaji pada penelitian dan untuk mendapatkan informasi yang relevan serta akurat maka penelitian ini akan difokuskan pada pengkajian tentang **Analisis Anggaran Kas sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Kas Pada PT.Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang**

B. Lokasi dan waktu penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Pada PT. Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang

2. Waktu Penelitian

Waktu yang digunakan dalam penelitian ini mulai dari tahap Observasi Awal, Wawancara dengan Informan. Pengambilan Data/Dokumen dan Pengolahan Data dilakukan selama 3 (Tiga) bulan mulai Desember 2023-Februari 2024

C. Informan

Informan yang di maksud dalam penelitian ini sesuai dengan pandangan Murdiyanto (2020) adalah Nara Sumber yang memiliki kompetensi atau kemampuan dalam memberikan informasi. Sehingga dalam sebuah penelitian kualitatif posisi peneliti dan informan dapat dikatakan sebagai nara sumber, yang fungsinya tidak hanya sekedar mampu memberikan tanggapan sesuai dengan informasi yang dibutuhkan, namun juga mampu mengarahkan pada hal-hal yang dianggap berkaitan dengan kebutuhan sebuah penelitian.

Merujuk pada kriteria tersebut maka dalam hal pencermatan terhadap Analisis Anggaran Kas sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Kas Pada PT.Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang, maka informan yang akan digunakan pada penelitian ini adalah :

1. Kepala Unit Produksi PT. Sang Hyang Seri UPP Kab. Sidrap
2. Bendahara Keuangan PT. Sang Hyang Seri UPP Kab. Sidrap
3. Bagian Penjualan dan Pembelian PT. Sang Hyang Seri UPP Kab. Sidrap

D. Definisi Operasional Variabel

Defenisi Operasional menurut Sugiyono (2020) adalah penentuan konstruk atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur, berdasarkan maksud dari pengertian definisi operasional variabel tersebut maka variabel yang akan dianalisis secara mendalam yakni :

1. Anggaran

Business Budget (Anggaran Perusahaan) atau *Budget* (Anggaran) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang

2. Anggaran Kas

Anggaran kas merupakan prediksi aliran kas masuk dan keluar yang terjadi dalam perusahaan pada periode tertentu, serta penjelasan sumber-sumber pemasukan dan pengeluaran kas. semakin baik perusahaan dalam mengelola kas maka akan semakin baik pula perputaran kasnya, jika perusahaan memiliki kelebihan kas maka tingkat likuiditas perusahaan tinggi dan kemampuan membayar kewajiban jangka pendek akan lebih gampang. Namun jika perusahaan memiliki kas berlebih itu juga dapat diartikan perputaran kas perusahaan lambat dan kemampuan dalam mengelola kas perusahaan rendah

3. Persediaan Anggaran Kas Minimal (*Safety Cash*)

Persediaan kas minimal adalah jumlah minimal kas yang harus dipertahankan oleh perusahaan agar dapat memenuhi kewajiban finansialnya sewaktu-waktu, dapat pula diartikan dengan jumlah kas yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan yang berguna untuk mengantisipasi adanya kekurangan dana untuk periode yang akan datang

4. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan.

Anggaran merupakan salah satu sarana yang dapat digunakan oleh pihak manajemen dalam rangka menyusun perencanaan strategis, sebab dari hasil analisis terhadap anggaran yang dimiliki oleh perusahaan, maka pihak manajemen dapat memperkirakan berapa target belanja yang harus ditetapkan agar tidak jauh menyimpang dari anggaran yang disediakan

5. Langkah-Langkah dalam Menyusun Perencanaan.

- a. Melakukan identifikasi semua tugas yang akan dikerjakan didalam perusahaan tersebut.
- b. Membedakan setiap jenis transaksi atau biaya yang dilakukan didalam perusahaan untuk dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan bagian unit masing-masing.
- c. Menentukan tujuan yang akan dilakukan perusahaan.
- d. Objektif dalam menentukan hasil yang diinginkan dan diharapkan agar hasil akhir dapat dicapai dengan baik,

dengan mengoptimalkan strategi, prosedur, kebijakan, peraturan, program anggaran yang baik agar tujuan tercapai

6. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian/Pengawasan.

Pengendalian dapat dikatakan sebagai sebuah bentuk kegiatan pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan dan juga merupakan fungsi manajemen yang berguna untuk menjamin aktifitas sesuai dengan ketentuan yang ada, sehingga dalam upaya pencapaian tujuan yang telah digariskan serta untuk meningkatkan efisiensi kerja maka dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan tindakan pengendalian yang baik, agar semua bentuk penyimpangan yang terjadi dapat segera dideteksi dan diperbaiki.

E. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yakni:

1. Data Primer

Data primer dalam penelitian kualitatif adalah data langsung dari sumbernya dalam bentuk kata-kata dan tindakan, dimana sifat dari data tersebut merupakan data yang belum diolah (Sugiyono, 2020). Berdasar pada penjelasan tersebut maka jenis data primer pada penelitian ini diperoleh dari :.

a. Kehadiran Peneliti

Agar dapat memperoleh informasi yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang akan dikaji, maka peneliti

melakukan kunjungan langsung kepada informan untuk menggali informasi dan memperoleh data yang dibutuhkan.

b. Narasumber (Informan)

Informan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah unsur-unsur yang dianggap mampu memberikan informasi sesuai dengan kebutuhan penelitian, sehingga dalam penelitian telah ditetapkan informan yakni yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan kegiatan

c. Fenomena/Peristiwa/Aktivitas

Kondisi pada PT. Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidrap dalam menunjang pencapaian tujuan dari perusahaan, maka pihak manajemen korporasi menetapkan target yang harus dicapai dalam rentang satu tahun. Permasalahan terhadap Penetapan Target tersebut tidak didasari atas analisis tingkat kebutuhan dan pengadaan pada Unit Produksi akan kemampuan dalam mencapai target yang ditetapkan

d. Tempat atau Lokasi

PT. Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang..

2. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data yang sudah diolah terlebih dahulu atau informasi terbaru yang didapatkan oleh peneliti dari sumber yang lain sebagai tambahan dalam penelitian (Sugiyono,

2020). Sumber yang digunakan sebagai informasi tambahan pada penelitian ini diperoleh dari :

a. Narasumber (Informan)

Informasi tambahan yang dikaitkan dengan nara sumber utama dalam proses penelitian ini adalah unsur-unsur yang memahami tentang pemanfaatan faktor-faktor produksi dalam mendukung kegiatan operasional pada PT, Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang.

b. Dokumen

Keberadaan Dokumen pada dasarnya akan sangat mendukung dalam melakukan kajian secara mendalam terhadap permasalahan yang akan dianalisis. Dokumen yang dijadikan sebagai alat pendukung yakni Laporan Realisasi Anggaran pada PT, Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang

F. Teknik Pengumpulan Data

Data adalah unit informasi yang memiliki sifat dapat direkam melalui media dan dapat dibedakan dengan data lain, dapat dianalisis dan relevan dengan program tertentu. Teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan untuk mengumpulkan informasi atau fakta-fakta yang ada di lapangan. Proses pengumpulan data dalam sebuah penelitian bergantung pada jenis penelitian yang dipilih (Harahap, 2020)

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan, dengan menggunakan metode-metode sebagai berikut:

1. Metode Observasi (Pengamatan)

Metode observasi yaitu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Observasi merupakan metode pengumpulan data yang menggunakan pengamatan terhadap obyek penelitian yang dapat dilaksanakan secara langsung maupun tidak langsung.

Observasi yang dimaksud dalam penelitian ini sangat dikaitkan dengan pelaksanaan wawancara terhadap informan atau nara sumber yang dianggap memahami hal-hal yang berkaitan dengan Proses Produksi dan Penjualan pada PT, Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Mendukung pengelolaan data dan kajian teori dalam penelitian ini, maka salah satu metode yang dilakukan yakni dengan pengkajian buku-buku ilmiah, artikel majalah atau koran dan tulisan-tulisan (jurnal) yang berhubungan hasil penelitian yang dilakukan.

3. *Browsing Internet*

Media Internet digunakan dalam rangka mendukung dan mendapatkan informasi-informasi berupa data sekunder yang

memiliki hubungan dengan hal-hal yang terkait dengan Sistem Pengelolaan Usaha pada PT, Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang.

4. Metode Dokumentasi

Metode Dokumentasi dimana alat pengumpulan datanya disebut *form* pencatatan dokumen, dan sumber datanya berupa catatan atau dokumen yang tersedia antara lain Dokumen-Dokumen yang berkaitan Laporan Realisasi Anggaran dan Data Terkait dengan Penjualan dan Pembelian Produk pada PT, Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang.

5. Metode Wawancara

Metode Wawancara yang dilakukan dalam penelitian lebih berorientasi pada model wawancara tidak terstruktur, dimana menurut pandangan dari Sugiyono (2020) bahwa model wawancara ini dapat pula disebut dengan wawancara secara bebas dimana seorang peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang disusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya, melainkan pedoman yang disusun sifatnya hanya berupa garis besarnya saja dan memungkinkan untuk dikembangkan sesuai kebutuhan dan keperluan penelitian.

Penggunaan metode wawancara dengan model tidak terstruktur atau secara bebas dimaksudkan agar dalam sebuah penelitian dapat terjadi interaksi lebih jauh dalam menggali

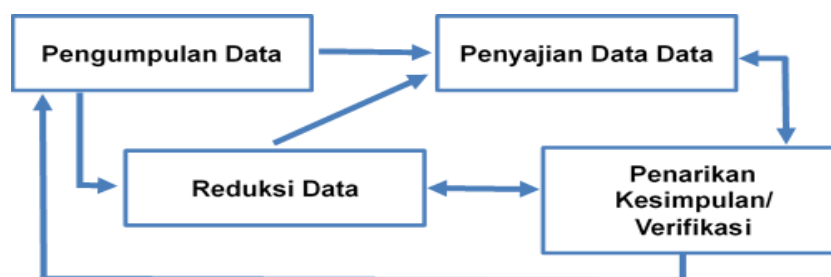
informasi yang lebih mendalam sesuai dengan kebutuhan penelitian, sehingga informasi tidak hanya terikat pada pertanyaan awal, akan tetapi dapat dikembangkan secara lebih spesifik, dengan demikian informasi yang diperoleh lebih mendetail.

G. Teknik Analisis Data

Sifat analisis dalam penelitian kualitatif menurut Abdussamad (2022) adalah penguraian secara sebenarnya terhadap fenomena yang terjadi (*deskriptif*) disertai penafsiran terhadap arti yang terkandung dibalik hal yang muncul dipermukaan (*interpretif*). dimana tujuan dari analisis ini adalah untuk menggambarkan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antara fenomena yang diselidiki

Analisa dilakukan setelah data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini terkumpul yang selanjutnya dilakukan analisis sesuai dengan metode yang dilakukan oleh Miles, M. B, Huberman, (2018), yang menggambarkan bahwa sirkulasi analisis dalam penelitian kualitatif dapat diuraikan sebagai berikut :

Gambar 3.1
Teknik Analisis Data
Miles, M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J (2018)



Sumber : Miles, M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J (2018)

Rangkaian Analisis yang ditampilkan pada Gambar 3.1 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data yaitu mengumpulkan data di lokasi penelitian dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi dengan menentukan strategi pengumpulan data yang dipandang tepat dan untuk menentukan fokus serta pendalaman data pada proses pengumpulan data berikutnya.

2. Reduksi Data

Data yang diperoleh selama di lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dilakukan pencatatan secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, kemudian dilakukan penentuan tema dan pola disesuaikan dengan tujuan penelitian, sehingga data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

3. Penyajian Data

Penyajian data adalah kegiatan mengelompokkan data yang telah direduksi. Pengelompokkan data dilakukan dengan menggunakan label atau lainnya. Setelah data direduksi, Maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian

kualitatif penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya.

Miles dan Huberman (2018) dalam melakukan reduksi data maka model penyajian yang sering dilakukan adalah dengan teks bersifat naratif dan juga terkadang menginterpretasikan data tersebut dalam bentuk grafik, matrik, network (jaringan kerja) dan chart.

4. Penarikan Kesimpulan (Verifikasi)

Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal yang didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten sehingga pada saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data untuk menguatkan data tersebut maka kesimpulan yang dikemukakan dapat dinyatakan sebagai kesimpulan yang kredibel.

BAB IV

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

H. Sejarah Singkat PT. Sang Hyang Seri

Sang Hyang Seri merupakan perusahaan Joint Venture (JV) bekas milik Belanda dan Inggris yang didirikan pada tahun 1912. Saat ini bergerak di sektor pertanian dengan kegiatan bisnis utama meliputi: produksi pertanian, pemasaran komoditi pertanian, jasa di bidang pertanian, optimalisasi pemanfaatan sumber daya Perseroan, serta Penugasan Pemerintah.

Adapun runtutan dari sejarah PT. Sang Hyang Seri dari sejak berdirinya hingga saat ini ketika telah dilakukan Merger dengan PT. Pertani melalui Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2021 tentang Penggabungan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Pertani ke Dalam Perusahaan Perseroan (Persero) PT Sang Hyang Seri, dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 4.1
Sejarah Perkembangan PT. Sang Hyang Seri

Tahun	Uraian Singkat
Tahun 1912	Sang Hyang Seri di Sukamandi adalah bagian dari bekas perkebunan milik perusahaan joint venture antara perusahaan Inggris dan Belanda yaitu <i>Pamanoekan en Tjiasemlanden Lands</i> yang didirikan pada tahun 1912. Tanaman utama yang dibudidayakan di perkebunan Sukamandi ketika itu adalah Sisal atau Rami (Agave Sisalana), yang kemudian diambil seratnya sebagai bahan baku pembuatan karpet, tali, karung goni, serat penguat ban, dan sebagainya..
Tahun 1957	Pada tahun 1957 perusahaan tersebut dinasionalisasi pemerintah dan dikelola oleh Yayasan Pembangunan Djawa Barat (YDPB) sampai tahun 1964. Selanjutnya,

	dalam tahun 1964-1966 pengelolaan perkebunan itu dialihkan kepada Perusahaan Tapioka dan Rosela Sukamandi Djaya.
Tahun 1966	Pada Tahun 1966, karena kurang optimal, perusahaan Tapioca dan Rosella dihentikan dan areal perkebunan diserahkan kepada Departemen Pertanian (Sekarang Kementerian Pertanian Republik Indonesia) dalam rangka pelaksanaan Program Bimbingan Massal (Bimas) yang kemudian mengalihkan fungsi tanah tersebut menjadi areal persawahan. Areal persawahan itu dijadikan sebagai lahan Proyek Produksi Pangan Sukamandi Djaya (Proyek Dewi Sri Djaya), bagian dari proyek intensifikasi pertanian pangan pada masa itu. Proyek tersebut berlangsung sampai tahun 1968, sebelum kemudian berubah menjadi Lembaga Sang Hyang Seri Sukamandi (1968-1971) yang khusus mengusahakan Produksi Benih Padi Unggul
Tahun 1971	Lembaga Sang Hyang Seri menjadi Perum Sang Hyang Seri dengan Bisnis Lini Produksi Benih Padi Bersertifikat Dalam Rangka Mendukung Swasembada Beras Nasional (PP. No 22, 5 Mei tahun 1971 ; PP No. 44/1985) yang kemudian selanjutnya diperingati hari ultang tahun Sang Hyang Seri yang jatuh pada tanggal 5 Mei tahun 1971
Tahun 1995	Perum Sang Hyang Seri berubah status menjadi Persero, PT Sang Hyang Seri (Persero) dengan bisnis inti benih pertanian (PP 18/1995)
Tahun 2021	PT Sang Hyang Seri menerima penggabungan PT Pertani kedalam PT Sang Hyang Seri dan berfokus bisnis pada bidang perberasan, perbenihan dan hortikultura serta menjadi bagian dari BUMN Holding Pangan, dibawah naungan ID FOOD.

Sumber : Profil PT. Sang Hyang Seri Tahun 2022

I. Sejarah Singkat PT. Sang Hyang Seri UPP Kab. Sidrap

Tahun 1982 PT. Sang Hyang Seri melakukan pengembangan Usaha diluar Pulau Jawa, kemudian dari proses pengembangan tersebut kemudian terbentuklah beberapa Cabang seperti di Lampung, Sumatra Barat, Sumatra Utara dan Sulawesi Selatan.

Khusus untuk Cabang PT. Sang Hyang Seri di Sulawesi Selatan pada awalnya terdapat 2 (Dua) daerah sebagai alternatif pengembangan yakni Kabupaten Maros dan Kabupaten Sidenreng Rappang, namun pada akhirnya melalui beberapa pertimbangan

kemudian dipilihlah Kabupaten Sidenreng Rappang sebagai Cabang PT. Sang Hyang Seri di Sulawesi Selatan.

PT. Sang Hyang Seri Kabupaten Sidenreng Rappang awalnya adalah Perusahaan Umum (PERUM) merupakan Perusahaan Mmilik Negara dibawah naungan Departemen Pertanian, dalam hal ini Direktorat Jendral Pertanian Tanaman Pangan. Kemudian pada tahun 1995 PERUM Sang Hyang Seri berubah menjadi PT (Perseroan Terbatas) melalui Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 1995 dan sampai sekarang mengikuti perkembangan dari Korporasi pada PT. Sang Hyang Seri Kabupaten Sidenreng Rappang.

J. Visi, Misi dan Nilai Perusahaan

1) Visi PT. Sang Hyang Seri

Menjadi Perusahaan Agroindustri Nasional yang Unggul Dan Berkelanjutan.

2) Misi PT. Sang Hyang Seri

- i. Memiliki kapabilitas unggul dalam budidaya tani, produksi dan pemasaran benih, pupuk dan beras.
- ii. Menerapkan strategi pengembangan produk, layanan, serta memberikan nilai tambah bagi pemegang saham dan stakeholder lainnya.
- iii. Mengembangkan budaya perusahaan dan sumber daya manusia yang profesional berintegritas dan menjunjung tinggi prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (Good

Corporate Governance).

3) Nilai Perusahaan



Sesuai pedoman budaya kerja seluruh BUMN dibawah naungan Kementerian BUMN sebagaimana tertuang dalam Surat Edaran Menteri BUMN Nomor : SE-7/MBU/07/2020 tanggal 1 Juli 2020.

Maka nilai-nilai perusahaan berlandaskan core value AKHLAK.

K. Logo Organisasi

Gambar 4.1
Logo PT. Sang Hyang Seri



Logogram (Logo berupa Ikon/gambar) merupakan bentuk pengembangan dari logo yang lama, sebuah lingkaran abstrak berjumlah 5 kelopak, melambangkan keterbukaan Sang Hyang Seri untuk memberikan mutu dan pelayanan terjamin, dan dengan jumlah 5 tersebut juga melambangkan kekuatan Ideologi Pancasila, terkait SHS yang merupakan salah satu BUMN yang memberikan kontribusi terbaik untuk bangsa dan Negara Indonesia.

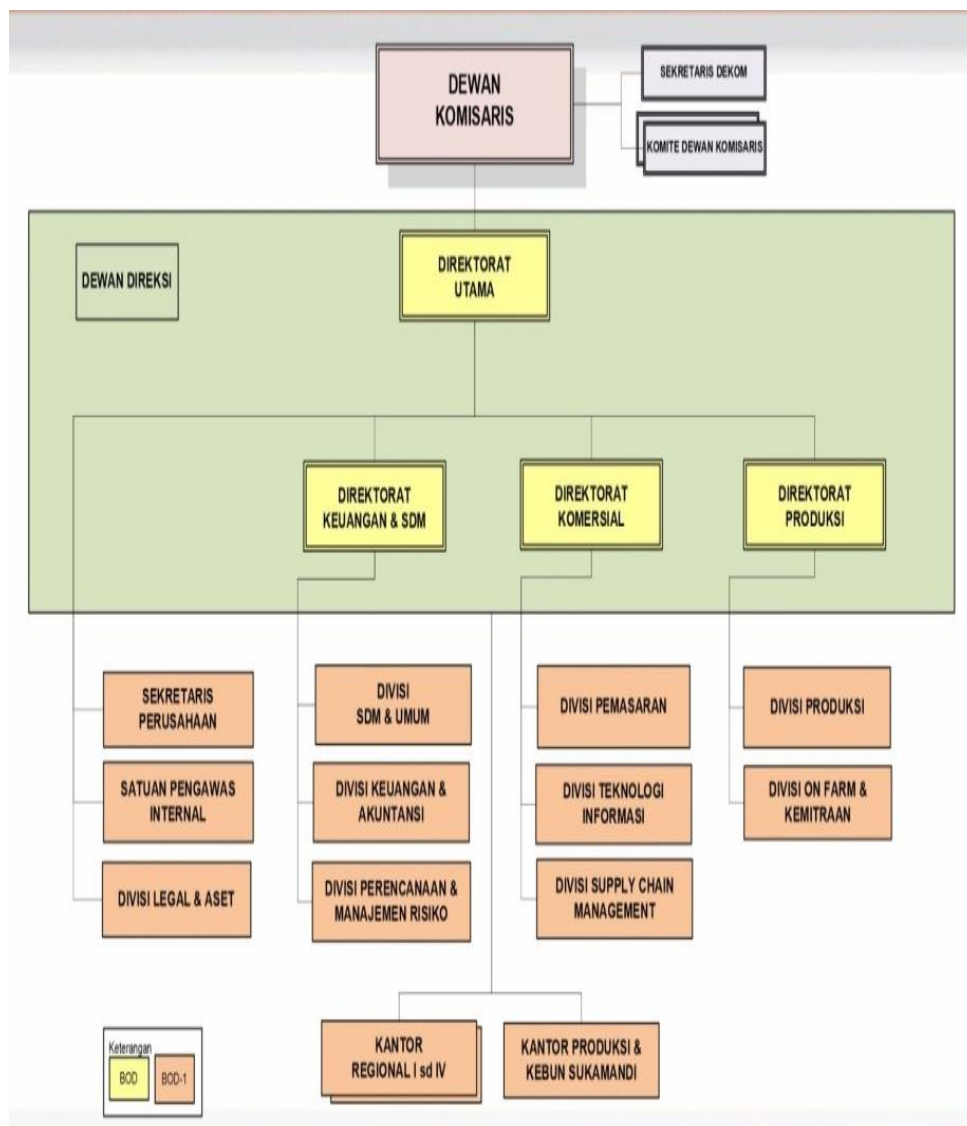
Selain itu, logogram merupakan bentuk penyederhanaan dari ikon tangan yang sedang melingkar, simbol kerjasama antara direksi.

Logotype (logo berupa Huruf) merupakan integrasi waktu berdirinya Sang Hyang Seri. Logotype secara sepintas dibaca SHS, namun bila dilihat lebih detail, Perbedaan Warna Biru dengan Hijau seolah-olah memisahkan pengartian menjadi lebih luas.

Warna biru SS, secara imajiner membentuk dua angka 5 yang berarti Tanggal dan Bulan Berdirinya Sang Hyang Seri. Warna Hijau, secara imajiner membentuk angka 71 yang berarti tahun berdirinya Sang Hyang Seri.

L. Struktur Organisasi

Gambar 4.2
Struktur Organisasi PT. Sang Hyang Seri



BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Core Bisnis PT. Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang (UPP PT. SHS Kab. Sidrap).

PT. Sang Hyang Seri pasca merger Tahun 2020 dan berubah menjadi Korporasi, juga melakukan pembaharuan terhadap Core Bisnisnya. Orientasi pengembangan bisnis yang dikelola saat ini berfokus pada beberapa bidang usaha seperti : Pemasok Pupuk Pemerintah, Pengelola Benih, Penggilingan Padi, Pembelian Gabah, Penjualan Benih dan Penjualan Beras. Hanya saja dalam proses pengembangannya pihak pemegang kebijakan pada level tertinggi perusahaan ini mengambil kebijakan bahwa semua Unit Pelaksana Produksi (UPP) lebih difokuskan untuk mengelola beberapa jenis Core Bisnis yang dapat dilakukan secara simultan.

Berdasar pada kebijakan tersebut maka beberapa UPP melakukan perubahan-perubahan dalam pengembangan usaha. Kondisi tersebut juga terjadi pada PT. Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang atau dalam penyebutannya dilabel dengan UPP PT. SHS Kab. Sidrap. Perubahan terhadap kebijakan dari pihak Korporasi tentang kewenangan yang diberikan kepada Unit Pelaksana Produksi (UPP) juga dijelaskan secara singkat

dalam wawancara dengan Kepala Unit UPP PT. SHS Kab. Sidrap
antara lain :

“PT. Sang Hyang Seri pasca merger pada Tahun 2020, telah mengambil kebijakan dalam hal pengelolaan Core Bisnisnya, langkah ini dilakukan setelah melihat berbagai fenomena yang menjadi penyebab perusahaan ini harus Merger dengan PT. Pertani, salah satu diantaranya adalah yakni semakin rendahnya kinerja bebrapa Unit Produksi di Daerah sehingga berimbas pada keuntungan perusahaan, dengan kata lain biaya operasional lebih tinggi dibanding dengan pendapatan yang diperoleh”

“Kondisi ini juga terjadi pada UPP PT. SHS Kab. Sidrap dimana Unit-Unit Bisnis dianggap tidak lagi efektif dan efisien, beban terlalu tinggi sementara pendapatan tidak mampu mencapai target yang diberikan, akibatnya antara Tahun 2018-2020 perusahaan mulai kewalahan untuk membayar gaji karyawan dan membiayai operasional usaha. Untuk itulah dalam kebijakan terbaru perusahaan UPP PT. SHS Kab. Sidrap hanya difokuskan untuk mengelola Usaha Penggilingan Padi dimana didalamnya terdapat 3 (Tiga) jenis Core Bisnis yakni : Pembelian Gabah, Penggilingan dan Penjualan Beras, sementara untuk Core Bisnis lainnya diserahkan kebijakannya pada PT. Sang Hyang Seri di setiap Region dengan melibatkan Agen sebagai mitra Bisnis”

Berdasar pada penjelasan tersebut dan juga beberapa uraian lainnya diketahui bahwa Core Bisnis yang dikelola oleh UPP PT. SHS Kab. Sidrap saat ini mengalami banyak perubahan, dimana dulunya menangani tentang Pengelolaan dan Penjualan Benih, serta beberapa unit lainnya, kemudian pasca merger unit-unit tersebut dihapuskan dan hanya difokuskan untuk mengelola Pembelian Gabah dari Petani, Proses Penggilingan dan Penjualan Beras berkualitas tinggi.

2. Analisis Permasalahan Produksi pada PT. Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang (UPP PT. SHS Kab. Sidrap)

Perubahan Core Bisnis pada UPP PT. SHS Kab. Sidrap, tidak serta merta mampu menyelesaikan semua bentuk masalah yang terjadi. Analisis dan hasil observasi dan kegiatan wawancara yang dilakukan semua unit, diperoleh beberapa gambaran tentang permasalahan yang masih dihadapi unit ini antara lain :

a. Pencapaian Target Produksi

Mendukung meningkatnya pendapatan usaha, maka salah satu langkah agar semua unsur dalam perusahaan ikut memberikan partisipasinya yakni dengan memberikan target capaian yang harus dipenuhi. Demikian pula pada UPP PT. SHS Kab. Sidrap, dimana sejak Tahun 2020 hingga saat ini oleh Pihak Korporasi memberikan Target Produksi terhadap Pembelian Gabah yakni sebanyak 600.000 Kg dan untuk Penjualan Beras sebanyak 300.000 Kg setiap bulannya.

Gambaran terhadap Target Pembelian Gabah dan juga Penjualan Beras pada Tabel berikut :

. Tabel 5.1
Target Pembelian Gabah dan Penjualan Beras PT Sang Hyang Seri UPP Kab. Sidenreng Rappang

Uraian	Target (Kg)		Harga Satuan	Target (Rp)	
	Perbulan	Pertahun		Perbulan	Pertahun
Pembelian Gabah	600,000	7,200,000	6,500	3,900,000,000	46,800,000,000
Penjualan Beras	300,000	3,600,000	15,200	4,560,000,000	54,720,000,000

Sumber : Diolah dari Hasil Observasi

Terhadap target yang harus dicapai tersebut oleh Kepala UPP PT. SHS Kab. Sidrap ketika diwawancara memberikan beberapa tanggapan antara lain :

“Perusahaan dalam memberikan Target kepada setiap unit tentu telah mempertimbangkan dengan sebaik-baiknya, walaupun semestinya dalam setiap penentuan Target tersebut Unit-Unit Produksi juga harus dilibatkan, namun melihat kondisi perusahaan pasca dilakukan merger tentunya masih melakukan berbagai bentuk pembenahan”

“Adapun terhadap jumlah Target Pembelian dan Penjualan yang diberikan kepada UPP PT. SHS Kab. Sidrap bahkan dapat dikatakan terbilang rendah jika harus dibanding dengan Hasil Panen Padi dari beberapa daerah dimana sasaran pembelian dapat dilakukan oleh unit ini, dan kondisi itu dari pihak manajemen juga telah melakukan analisis.”

Menguatkan pernyataan tersebut Kepala UPP PT. SHS Kab. Sidrap juga memperlihatkan hasil analisis yang telah dilakukan oleh pihak Manajemen terhadap Potensi Hasil Produksi Petani jika dibandingkan dengan Target Pembelian dan Penjualan yang harus dicapai yang dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 5.2
Analisis Hasil Perbandingan Target Pembelian dengan
Nilai Produksi Padi Petani

Kabupaten/Kota	Produksi Padi	Kebutuhan PT. SHS UPP Sidrap		
		Target	%	
Tahun 2020				
Barru	135,273			
Sindereng Rappang	443,799			
Pinrang	516,869			
Enrekang	46,271	1,266,927	7,200 0.57%	
Tana Toraja	53,622			
Toraja Utara	66,750			
Parepare	4.343			

Kabupaten/Kota	Produksi Padi	Kebutuhan PT. SHS UPP Sidrap		
		Target	%	
Tahun 2021				
Barru	123,599	1,365,771	7,200	0.53%
Sindereng Rappang	480,002			
Pinrang	553,365			
Enrekang	40,596			
Tana Toraja	83,574			
Toraja Utara	80,409			
Parepare	4,226			
Tahun 2022				
Barru	144,794	1,457,995	7,200	0.49%
Sindereng Rappang	535,316			
Pinrang	548,085			
Enrekang	40,317			
Tana Toraja	82,974			
Toraja Utara	101,860			
Parepare	4,649			

Sumber : PT. Sang Hyang Seri UPP Kab. Sidrap Tahun 2020-2022

Hasil analisis yang dituangkan pada Tabel 5.1 dapat dilihat bahwa Target yang diberikan kepada UPP PT. SHS Kab. Sidrap jika dibandingkan dengan Produksi Padi pada 7 (Tujuh) Daerah yang dijadikan sasaran pembelian Gabah, dapat dikatakan nilai persentasenya sangatlah kecil hanya berkisar antara 0,49% hingga 0,57%, artinya Target tersebut tidak mencapai 1.00 % dari Total jumlah Produksi Padi yang dapat dibeli oleh perusahaan ini.

Besarnya potensi pembelian hasil produksi padi dari petani tersebut, ternyata belum mampu dioptimalkan oleh UPP PT. SHS Kab. Sidrap, kondisi ini dibuktikan dari hasil pembelian yang dilakukan dari Tahun 2020-2022 tidak mampu mencapai target yang ditentukan oleh Manajemen Korporasi dari PT. Sang Hyang Seri. Bahkan dari hasil analisis untuk melihat jumlah pembelian yang mampu dilakukan oleh UPP

PT. SHS Kab. Sidrap hanya berkisar 65% hingga 78,92% dari Total Target yang harus dicapai.

Hasil analisis terhadap tingkat Pencapaian Target yang mampu diraih oleh UPP PT. SHS Kab. Sidrap untuk Tahun 2020 hingga Tahun 2022 dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 5.3
Target Pencapaian PT. Sang Hyang Seri UPP
Kabupaten Sidenreng Rappang Tahun 2020-2022

Tahun	Target (Kg)	Harga Pembelian	Harga Gabah	Realisasi		Selisih Target
				Pembelian	%	
2020	7,200,000.00	33,690,846,620.14	6,500	5,183,207.17	71.99%	2,016,792.83
2021	7,200,000.00	30,551,934,299.23	6,500	4,700,297.58	65.28%	2,499,702.42
2022	7,200,000.00	36,935,323,065.14	6,500	5,682,357.39	78.92%	1,517,642.61

Sumber : Diolah dari Nilai Pembelian PT. Sang Hyang Seri UPP Kab. Sidrap

Mencermati hasil analisis terhadap Target Pencapaian yang mampu diraih oleh UPP PT. SHS Kab. Sidrap, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 5.3 dapat dilihat bahwa target terendah terjadi pada Tahun 2021 dimana capaiannya hanya berkisar 65,28%. Hasil wawancara dengan beberapa pihak terhadap permasalahan tersebut dinyatakan bahwa perusahaan pada rentang waktu antara 2020-2021 berusaha melakukan proses pengendalian melalui beberapa upaya, antara lain :

- 1) Pihak Perusahaan dalam Tahap Penataan kembali dalam hal penempatan Karyawan dari unit usaha yang tidak lagi berjalan atau dihilangkan.

- 2) Pembenahan terhadap mesin-mesin produksi yang tidak lagi optimal mendukung core bisnis usaha
- 3) Perusahaan dalam masa pembenahan, juga melakukan re-desain terhadap proses pembelian dan penjualan yang merupakan core bisnis utama dari PT, Sang Hyang Seri UPP Kab. Sidenreng Rappang.

Dampak dari upaya pembenahan atau pengendalian yang dilakukan oleh pihak perusahaan menunjukkan perubahan cukup signifikan, dimana pada Tahun 2022 jumlah Pembelian Gabah dari Petani meningkat cukup besar sehingga target yang dapat dipenuhi telah berada diangka 78,91%.

b. Sistem Tata Kelola Keuangan

Berubahnya Core Bisnis dalam suatu usaha, tentunya memiliki pengaruh terhadap semua kebijakan operasional terlebih lagi dalam hal keuangan. Hanya saja ketika sebuah perusahaan berada di fase transisi, maka semua jenis atau bentuk kebijakan yang pernah dilakukan serta merta tidak dapat tiba-tiba harus berubah.

Kecenderungan meningkat atau menurunnya tingkat keuntungan suatu perusahaan ketika ada di masa ini tergantung pada bentuk perubahan yang terjadi, dimana kondisi perusahaan ketika menambah core bisnis keuntungan, secara umum akan menurun namun sifatnya positif, karena

menurunnya keuntungan tersebut akibat adanya tambahan beban dan biaya untuk core bisnis baru.

Sementara jika sebuah perusahaan berada di kondisi masa transisi dengan pengurangan core bisnis maka tingkat keuntungan cenderung akan sangat menurun, sebab sumber pencapaian menjadi berkurang dengan biaya yang sifatnya tetap. Kondisi inilah yang terjadi pada UPP PT. SHS Kab. Sidrap pasca merger Tahun 2020, dimana dari iktisar Laporan Laba Rugi Tahun 2020 dan Tahun 2021 kondisi keuangan perusahaan berada pada status merugi., adapun pergerakan positif dari keuntungan perusahaan baru mulai terlihat di Tahun 2022.

Gambaran tentang Kondisi Keuangan dari UPP PT. SHS Kab. Sidrap untuk Tahun 2020-2022 yang diambil dari ikhtisar Laporan Laba Rugi dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 5.4
Kondisi keuangan PT. Sang Hyang Seri UPP
Kabupaten Sidenreng Rappang Tahun 2020-2022

	Tahun 2020	Tahun 2021	2022
Penjualan	35,155,387,640.13	31,842,980,812.13	38,497,092,718.18
Harga Pokok Penjualan	33,690,846,620.14	30,551,934,299.23	36,935,323,065.14
Laba Kotor	1,464,541,019.99	1,291,046,512.90	1,561,769,653.04
Beban Langsung (HC)	102,262,350.00	105,441,740.00	82,243,470.00
Beban Tidak Langsung (OC)	1,515,599,040.00	1,362,603,509.00	1,378,121,170.00
Jumlah Beban	1,617,861,390.00	1,468,045,249.00	1,460,364,640.00
LABA USAHA	(153,320,370.01)	(176,998,736.10)	101,405,013.04
Pendapatan Beban & Pendapatan Diluar Usaha	10,728,917.91	10,728,917.91	11,423,720.96
Laba Rugi Setelah PPH Badan	(142,591,452.10)	(166,269,818.19)	112,828,734.00

Sumber : Diolah dari Nilai Pembelian PT. Sang Hyang Seri UPP Kab. Sidrap Tahun 2020-2022

Berdasar pada kondisi keuangan UPP PT. SHS Kab. Sidrap sebagaimana ditampilkan pada Tabel 5.4, dapat dilihat beban biaya yang timbul akibat penghapusan beberapa core bisnis di unit ini sangat nampak pada Biaya Langsung dan Biaya Tidak Langsung, dimana kedua item pembiayaan ini terdapat beberapa bentuk pengeluaran yang semestinya tidak perlu namun masih menjadi beban perusahaan, seperti beban penyusutan mesin, kendaraan dan inventaris. Sementara dari ketiga beban ini terdapat beberapa alat dan peralatan yang tidak lagi dapat difungsikan seperti Mesin.

Menghubungkan antaran Anggaran Kas sebagai Alat Perencanaan, jika dilihat dari semua aspek maka dapat dikatakan konsep ini juga telah diterapkan pada UPP PT. SHS Kab. Sidrap, walaupun diawal telah diuraikan bahwa untuk penetapan target semestinya menjadi bagian dari analisis anggaran yang semestinya diperoleh melalui sistem *Button Up*, namun pada kenyataannya penetapannya melalui mekanisme *Top Down*, akan tetapi hal tersebut masih sangat dianggap wajar, terlebih dengan melihat jumlah target dari perusahaan nilainya sangat kecil dibanding jumlah potensi dari hasil Panen Padi yang cukup besar.

Dinyatakan bahwa Konsep Anggaran Kas sebagai alat Perencanaan pada UPP PT. SHS Kab. Sidrap, telah dilakukan

melalui pendekatan analisis anggaran berbasis usulan dari setiap unit pada Korporasi PT. Sang Hyang Seri , dapat dilihat dari salah satu langkah kebijakan dari Manajemen UPP PT. SHS Kab. Sidrap yakni dengan melakukan Penghapusan Aset seperti Mesin dan Peralatan yang pernah digunakan pada Core Bisnis lainnya, dimana langkah ini sangat berdampak terhadap berkurangnya nilai beban khususnya Beban Tidak Langsung dan tentunya dapat mengangkat tingkat keuntungan usaha.

Rekomendai terhadap langkah awal dari UPP PT. SHS Kab. Sidrap dengan model Penghapusan Aset berupa Mesin dan Peralatan tersebut, didasarkan hasil analisis dari aspek Pengendalian yang melihat bahwa dampak dari dihapusnya beberapa aset perusahaan secara langsung mempengaruhi nilai kekayaan usaha, namun atas dasar pertimbangan aspek efektivitas dan efesiensi, maka beban dan biaya yang harus dikeluarkan untuk mesin dan peralatan itu akan terhapus, sehingga keuntungan juga akan meningkat.

Hasil analisis terhadap fungsi Anggaran sebagai Alat Pengendalian juga mempertimbangkan bahwa penghapusan yang dilakukan, jika dilakukan perbandingan antara beban dan biaya yang harus dikeluarkan dengan nilai taksasi atau nilai jual dari mesin dan peralatan yang dihapus, maka selisihnya

tidak terlalu jauh, sehingga dinilai aspek keuntungan jauh lebih baik akan diperoleh ketika dihapus dibanding tetap menjadi bagian dari perusahaan namun juga tidak memberikan nilai terhadap omzet perusahaan.

Penggambaran yang ditunjukkan pada Tabel 5.4, juga memberikan penegasan bahwa aspek Anggaran sebagai alat Pengendalian telah berjalan dengan baik, dimana dari konsep anggaran dari Tahun 2020 hingga Tahun 2022, salah satu unsur yang juga ditinjau untuk dilakukan langkah efektifitas dan efesiensi yakni Pengelolaan Sumber Daya Manusia atau Karyawan pada UPP PT. SHS Kab. Sidrap. Gaji yang harus dibayarkan oleh Perusahaan setiap bulannya cukup tinggi, sementara beberapa SDM tidak lagi optimal dalam memberi dukungan kepada perusahaan.

Hasil analisis dari aspek Pengendalian, jika ditinjau dari Laporan Laba Rugi Perusahaan secara perlahan sejak Tahun 2020 mulai dilakukan pembenahan, dapat dilihat dari adanya penurunan beban yang harus dibayarkan untuk Gaji Karyawan dari Tahun ke Tahun. Olehnya itu dari hasil analisis ini dapat dilihat dampaknya di Tahun 2022, ketika Aspek Gaji kemudian untuk Mesin dan Peralatan yang tidak lagi optimal juga dihapus, maka nilai peroleh keuntungan mulai nampak, walaupun nilainya belum terlau signifikan.

B. Pembahasan.

1. Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan pada PT. Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang

Anggaran Kas sebagai Alat Perencanaan secara konsep sebagaimana penjelasan dari Nurfitrianaijma (2022) bahwa pihak manajemen dalam menyusun perencanaan untuk masa yang akan datang tentunya harus mengacu pada kondisi pada masa-masa sebelumnya. Konsep ini jika dikaitkan dengan Kondisi pada UPP PT. SHS Kab. Sidrap, sangatlah relevan. Hanya saja dalam menyusun kebijakan anggaran pada sebuah usaha dengan status transisi tentunya perlu didasarkan pada berbagai pertimbangan.

Fungsi ideal untuk menjalankan Konsep Anggaran sebagai Alat Perencanaan yakni bagaimana sebuah anggaran dan aspek-aspek lainnya didasarkan pada usulan yang bersifat *Button Up*, dan pemberlakuan konsep ini juga ditekankan dalam beberapa hasil penelitian seperti dikemukakan oleh Mega Anjelina (2023) dan Silupianti Sihombing (2024), bahwa untuk dapat memperoleh nilai analisis yang baik dalam menjadikan anggaran sebagai alat perencanaan, maka semestinya harus mempertimbangkan usulan atau masukan dari unit atau divisi dalam perusahaan termasuk untuk penentuan target yang dapat dicapai.

Mencermati tentang pola pemanfaatan Anggaran sebagai Alat Perencanaan secara umum oleh pihak Koroporasi PT. Sang Hyang Seri dapat dikatakan telah mampu menerapkan prinsip-

prinsip yang menjadi bagian dari Anggaran sebagai alat untuk perencanaan, walaupun terdapat satu atau dua kebijakan sifatnya dilakukan secara “*Top Down*”, dan gambaran tersebut terjadi di UPP PT. SHS Kab. Sidrap.

Kebijakan yang sifatnya “*Top Down*” terhadap pengelolaan UPP PT. SHS Kab. Sidrap, dapat dilihat dari perubahan Core Bisnis dimana dulunya membawahi beberapa unit usaha seperti Pembenihan dan Penjualan Benih beberapa Varietas Tanaman Pertanian, Pembelian Gabah, Penggilingan dan Penjualan Beras, selanjutnya didasarkan kebijakan dari pihak korporasi maka unit ini diberikan kewenangan hanya menangani usaha Pembelian Gabah, Penggilingan dan Penjualan Beras.

Kebijakan lainnya yang juga saat ini masih bersifat “*Top Down*” adalah Penentuan Target terhadap Pembelian Gabah dan Penjualan Beras. Demikian pula perombakan manajemen pada dasarnya juga menjadi bagian dari kebijakan yang bersifat “*Top Down*”, namun dalam penerapannya tidak dilakukan secara simultan, sebab oleh pihak korporasi tetap mempertimbangkan jalannya roda usaha untuk mendukung nilai Profitabilitas Perusahaan.

Sikap Manajemen UPP PT. SHS Kab. Sidrap terhadap pola kebijakan yang bersifat “*Top Down*” tersebut dianggap masihlah sangat wajar, terutama dalam hal Pemberian Target, dimana oleh

Pihak UPP PT. SHS Kab. Sidrap menilai bahwa pihak korporasi sangatlah bijak dengan tidak memberikan target cukup besar, dengan melihat kondisi transisi yang terjadi diperusahaan. Adapun untuk kebijakan lainnya dapat dikatakan bahwa sebahagian besar oleh pihak Korporasi mempertimbangkan usulan dari semua unit.

Pola yang dilakukan oleh pihak Manajemen Korporasi dari PT. Sang Hyang Seri dan Sikap dari UPP PT. SHS Kab. Sidrap, oleh Baiq Nafarani (2023) melihat bahwa tidak semua kebijakan dalam pengelolaan perusahaan harus bersifat “Button Up” atau “Top Down”, karena sangat tergantung urgensi dari dari kebijakan tersebut. Sebab pihak Korporasi tentunya dalam mengambil kebijakan selalu berusaha melihat kondisi yang ada pada unit kerjanya, demikian pula tidak semua usulan dari Unit Kerja dapat dipenuhi oleh Pihak Korporasi tentunya juga akan melihat sejauh mana efektifitas dan efesiensinya terhadap usaha.

2. Anggaran Kas Sebagai Alat Pengendalian.

Makna Anggaran sebagai Alat Pengendalian sebagaimana dikemukakan oleh Tomu, A (2021) adalah suatu bentuk kebijakan yang secara khusus dilakukan oleh pihak manajemen dengan mengacu pada nilai-nilai efektivitas dan efesiensi, dimana bentuk kebijakan dalam hal pengendalian yang dilakukan harus berdasar pada data atau informasi yang dapat diandalkan.

Mengacu pada makna tersebut dan mencermati pola kerja Manajemen pada UPP PT. SHS Kab. Sidrap, dapat dikatakan berjalan sangat optimal, hal ini dapat dilihat dari beberapa bentuk

pengendalian yang telah dilakukan, misalnya dalam hal analisis terhadap Target yang harus dicapai, dimana pihak Manajemen melihat bahwa Nilai Target yang diberikan sangatlah kecil, namun dalam implementasinya Target tersebut tidak mampu dipenuhi.

Kenyataan ini disikapi oleh pihak UPP PT. SHS Kab. Sidrap bahwa bentuk kebijakan yang diharapkan oleh Pihak Korporasi dimana pihak Manajemen ditingkat unit harus mampu melakukan pencermatan terhadap faktor-faktor produksi yang masih dapat dimaksimalkan untuk mendukung Pendapatan Usaha. Olehnya itu Ita Juliana (2022) menekankan bahwa Pihak Manajemen dalam menyusun rencana anggaran tentunya harus melihat faktor-faktor yang dianggap mampu untuk meningkatkan nilai produktivitas dari perusahaan, dan hal tersebut hanya dapat dicapai jika dasarkan pada pertimbangan dari bagian yang menangani pengendalian dalam usaha.

Berdasar pada konsep tersebut maka sejak Tahun 2020 hingga Tahun 2022, oleh Pihak Manajemen pada UPP PT. SHS Kab. Sidrap, melalui konsep pengendalian telah memberikan beberapa pertimbangan terkait dengan optimalisasi faktor-faktor produksi didasarkan pada perolehan yang dituangkan dalam Iktisar Laporan Laba Rugi Perusahaan, dimana beberapa bentuk pertimbangan yang dianggap tingkat efektifitas dan efesiensinya sangat tinggi yakni dengan melakukan penghapusan terhadap

beberapa aset berupa mesin dan peralatan dari core bisnis yang tidak lagi difungsikan.

Langkah ini sejalan dengan pandangan yang dikemukakan oleh Mega Anjelina (2023) bahwa salah satu fungsi dari kegiatan pengendalian dalam perusahaan yakni mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap penyusunan Anggaran Kas seperti data, informasi dan pengalaman anggaran dimasa lalu dan juga kondisi-kondisi internal dan eksternal perusahaan. Selain itu menurut Silupianti Sihombing (2024) bahwa dalam melakukan proses pengendalian hal terpenting yang dijadikan pertimbangan adalah unsur efektifitas dan efesiensi hubungannya dengan biaya.

Pihak Manajemen dari UPP PT. SHS Kab. Sidrap, ketika melakukan analisis di Tahun 2021, melihat bahwa kondisi internal perusahaan masih dibutuhkan beberapa langkah pengendalian, dimana dari analisis anggaran yang dilakukan, ternyata masih terdapat nilai beban biaya cukup tinggi harus ditanggung oleh pihak perusahaan sehingga mempengaruhi tingkat laba yang dapat diperoleh, sehingga di Tahun 2022 oleh Pihak Manajemen mencermati terhadap optimalisasi pemanfaatan Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan oleh Perusahaan, melalui pola relokasi penempatan dan penyesuaian gaji.

Relokasi yang dimaksudkan dalam pembenahan ini dengan mengkaji ulang fungsi tugas dari karyawan melalui pemindahan ke

beberapa unit kerja dibawah naungan Korporasi PT. Sang Hyang Seri, langkah lainnya dengan menempatkan karyawan dari Core Bisnis yang telah ditutup pada bagian operasional dalam rangka mendukung proses pembelian gabah dan penjualan beras.

Langkah-langkah tersebut dapat dianggap efektif, dimana karyawan juga sangat persuasif menerima kebijakan dari pihak perusahaan terkait penggajian, kemudian dari sisi operasional langkah ini mampu meningkatkan nilai produksi khususnya dalam pembelian gabah dipetani. Kondisi ini sejalan dengan pandangan dari Weliyana (2022) bahwa munculnya nilai kurang pada penghasilan yang diperoleh perusahaan, tidak dianggap sebagai sebuah bentuk penyimpangan, namun nilai kurang atau lebih tersebut ditafsirkan untuk melihat tindakan pengendalian yang layak digunakan sehingga usaha bias menambah keuntungannya.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasar pada Hasil Penelitian dan Pembahasan terkait dengan Analisis Anggaran Kas sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Kas Pada PT.Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang, maka kesimpulan yang dapat diambil yakni :

Anggaran sebagai Alat Perencanaan pada UPP PT. SHS Kab. Sidrap, dapat dikatakan telah dilakukan dengan optimal, hal ini dapat dilihat dari adanya langkah efisiensi dan efektivitas dalam yang memberikan dampak terhadap nilai Anggaran Kas Usaha.

Anggaran sebagai Alat Pengendalian pada UPP PT. SHS Kab. Sidrap dianggap sangat mendukung dalam memberikan nilai tambah terhadap keuntungan yang diperoleh perusahaan, hal ini dapat dilihat dari beberapa rekomendasi yang lahir dari aspek pengendalian mampu mendukung nilai efisiensi serta efektivitas usaha, sehingga biaya operasional yang dianggap tidak perlu dapat dikurangi dan bahkan dihilangkan

B. Saran-saran

Hal-hal yang dapat disarankan kepada pihak Korporasi PT. Sang Hyang Seri dan juga Unit Pelaksana Produksi (UPP) PT. Sang Hyang Seri Kabupaten Sidrap terkait dengan Penggunaan Anggaran sebagai alat Perencanaan dan Pengendalian antara lain :

3. Mendukung Pengelolaan Anggaran sebagai Alat Perencanaan, maka Optimalisasi yang sebaiknya dilakukan yakni dengan memanfaatkan Potensi pada Daerah Sasaran khususnya dalam hal Pembelian Gabah dapat meningkat dan melebihi Target yang telah ditetapkan.
4. Mengoptimalkan Langkah Pengendalian Anggaran sehingga nilai efisiensi dan efektifitas dapat diperoleh, maka faktor-faktor produksi seperti Mesin, Peralatan dan Kendaraan Operasional dapat dikurangi, sehingga beban biaya dapat di pangkas..

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. 2022. Buku Metode Penelitian Kualitatif. CV. syakir Media Press
- Adnyana, I Made. 2020. Penganggaran Perusahaan. Jakarta: Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS)
- Ahyar, H. 2020. Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif. CV. Pustaka Ilmu Group
- Amazihono, Anita Niscaya dan Apriani, Siska. 2021. Analisis Kegunaan Uang Kas Dalam Kelancaran Aktivitas Perusahaan Pada PT. Putera Raja Medan. JURNAL GLOBAL MANAJEMEN. 10 (1). 84-96
- Aoliyah Firasati, Benny Dhevyanto. 2023. Penganggaran Perusahaan. CV. Strata Persada Academia. Cirebon Jawa Barat
- Ariany, V. 2020. Pengaruh Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Terhadap Tingkat Likuiditas Pada Toko Kue Dapur Amien. Juripol (Jurnal Institusi Politeknik Ganesha Medan), Volume 3 Nomor (2), Hal : 53–61
- Asman, N. 2020. Anggaran Perusahaan. CV. Adanu Abimata
- Astuti. Bonaraja Purba dan dkk. 2021. Teori Penganggaran Perusahaan. Yayasan Kita Menulis
- Baiq Nafarani Herwanda Humaera, Lukman Effendy, Nurabiah. 2023. Analisis Anggaran Sebagai Upaya Dalam Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Proyek Pada PT Dabakir Putra Mandiri. Jurnal Risma, Volume 3 Nomor 1, Maret 2023.
- Ester, M., & Nanu, H. 2021. Pengaruh Biaya Produksi dan Biaya Operasional Terhadap Laba Bersih. Jurnal of Economic, Business and Accounting Volume 4 Nomor (2), Hal : 731-740
- Fahmi, Irham. 2020. Analisis Laporan Keuangan. Bandung: Alfabeta, CV
- Fahrizan Elvadin, 2022. Penyusunan Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Likuiditas Pada UMKM Toko Amplang Bumbu Usaha Devi di Samarinda. Skripsi Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman Samarinda
- Harahap, Nursapiah. 2020. Penelitian Kualitatif. Edited by Hasan Sazali. Wal Ashri Publishing.
- Hidayatullah, dkk. 2023. Penganggaran Perusahaan. Eureka Media Aksara, Jawa Tengah.

- Ita Juliana, 2024. Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian dalam Meningkatkan Likuiditas. NNOVATIVE: Journal Of Social Science Research Volume 4 Nomor 1 Tahun 2024, Hal : 4944-4954
- kumparanBISNIS, 2020. Mengenal PT Sang Hyang Seri, BUMN yang Menunggak Gaji Pegawai.
<https://kumparan.com/kumparanbisnis/mengenal-pt-sang-hyang-seri-bumn-yang-menunggak-gaji-pegawai-1sgBLIjCC7Y>
- Law-Justice.co, Jakarta, 2024. Dugaan Tata Kelola Tak Beres BUMN Pangan Sang Hyang Seri.
<https://www.law-justice.co/artikel/168316/dugaan-tata-kelola-tak-beres-bumn-pangan-sang-hyang-seri/>
- Lubis, Muhammad Rinaldi. 2020. Analisis Anggaran Beban Operasional Sebagai alat Perencanaan dan Pengendalian Pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. UMSU Repository Faculty of Economics and Business-Accounting.
<http://repository.umsu.ac.id/handle/123456789/14277>
- Mardiasmo, 2021. Akuntansi Sektor Publik-Edisi Terbaru. Yogyakarta: Andi.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. and Saldana, J. 2018. Qualitative Data Analysis. (Fourth Edi). SAGE Publication. Ltd.
- Murdiyanto, Eko. 2020. Metode Penelitian Kualitatif (Teori dan Aplikasi) disertai Contoh Proposal). Yogyakarta: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat, UPN "Veteran" Yogyakarta Press
- Mega Anjelinaa, Intan Putri Azharib, Siti Samsiah. 2023. Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Terhadap Tingkat Likuiditas Pada UD Riau Ban. Prosiding Seminar Nasional Ekonomi, Bisnis & Akuntansi, Volume 3, 2023 Hal. 265-271
- Novitasari, Maya. et. al. 2022. Analisis Laporan Keuangan. Bandung : Media Sains Indonesia
- Nurfitrianaajma. 2022. Konsep Dasar Penganggaran Perusahaan, Bandung. Widina
- Nurul Fauziyyah, dkk. 2021. Penganggaran Perusahaan Sebuah Tinjauan Teori Dan Praktis. Widina Bhakti Persada Bandung
- Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2021 tentang Penggabungan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Pertani ke dalam Perusahaan Perseroan (Persero) PT Sang Hyang Seri

- Ravel Anwar, Yuyun Yuniarsih, Andre Prantino Depeda, Evi Christine Tambunan, Tina Rosa. 2022. Penggunaan Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Keuangan Dalam Perusahaan. *Journal of Educational and Language Research* Vol.1, No. 8, Maret 2022. Hal : 1082-1096
- Salim, S., & Frederika, R. 2021. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian pada PT. Felixindo Rubber Berkarya. Prosiding Seminar Nasional Hasil Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat 2021 Pengembangan Ekonomi Bangsa Melalui Inovasi Digital Hasil Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Jakarta, 21 Oktober 2021
- Silupianti Sihombing, Halomoan S Sihombing, Rimbun C.D Sidabutar, 2024. Analisis Fungsi Anggaran Kas Sebagai Alat Pengendalian dan Pengawasan Pada Regional 1 PTPN 1 Tanjung Morawa. *Jurnal Minfo Polgan* Volume 13, Nomor 1, April 2024
- Situmorang, Dokman Marulitua, & Cahyani, Anggun. 2023. Analisis Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan Dan Belanja Pada Pt Pelindo Regional 3 (PERSERO). *SURPLUS: Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, Volume 3 Nomor (2), Hal : 115–120
- Suci Ramadhani Badri, Syarifuddin Yusuf, Nirwana Sampara. 2023. Pengaruh Bauran Pemasaran Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Produk Beras PT. Sang Hyang Seri Di Kota Makassar. *Digital Library (Digilib) Universitas Muhammadiyah Parepare*.
- Sugiyono. 2020. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV
- Sulistiyowati, Chorry, dkk. 2020. *Anggaran Perusahaan Teori dan Praktika*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka
- Tomu, A., & Angreyani, F. 2021. Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Pada Toko Phaleng Collection & Custom. *Jurnal Ulet*, Volumen III Nomor (2), Hal : 30–42
- TopBusiness, 2022. Capaian Kinerja Sang Hyang Seri Pasca Merger. Koresponden : Albarsyah, diterbitkan pada tanggal 6 Desember 2022 melalui Rubrik : BUMN
<https://www.topbusiness.id/71019/capaian-kinerja-sang-hyang-seri-pasca-merger.html>
- Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Weliyana, Dian Wulan Sari, Indrawati Mara Kesuma. 2022. Analisis Anggaran Kas: Strategi Planning Dan Controlling (Studi Kasus

Semboa SIP TC Simpang Perbuk Kota Lubuklinggau). Proceedings Economic, Social Science, Computer, Agriculture and Fisheries (ESCAF) 1st 2022 Submitted: Dec 20, 2022

Yesika Yanuarisa, Ade Yuniati, Husnul Hatimah. 2023. Komitmen Anggaran, Empowerment, Organizational Citizenship Behaviour, dan Ambiguitas Peran Manajer Anggaran. Jurnal Aktiva: Riset Akuntansi Dan Keuangan, Volume 5 Nomor (2). Hal120 - 136

Yuyud Susilo. 2020. Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Pembangunan Daerah Di Kabupaten Indramayu (Studi Pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Indramayu Tahun 2011 – 2015). SINAU : Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Humaniora, 1(01), 35–68.