

**ANALISIS ANGGARAN KAS SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN UNTUK MENGUKUR EFISIENSI KINERJA
OPERASIONAL BANK PADA BPR CHRISTA JAYA**

Nefertiti Ludony; Pius Bumi Kellen; Bei Marselinus

ABSTRACT

The study aims to analyze the cash budget as planning and controlling tool to measure the efficiency of operational performance at BPR Christa Jaya. Data collection techniques in this study are interviews and documentation the financial statements. The analysis was carried out using case study research with a descriptive quantitative approach of financial analysis. The focus of this study is on the cash planning and cash realization report from 2018-2022. The analysis of the calculation used is the analysis of Variance and operational efficiency ratio (BOPO), which is a component of forming the budget and cash realization. The results showed that BPR Christa Jaya has been doing cash planning for 5 years well because it planned an increase in net cash or surplus. However, in the cash control process, there are inconsistencies every year because there are cash receipts both from the registry and other operational activities that have not reached the amount, such as the cash budget, and cash expenditures that are still not controlled in 2020 and 2021 in terms of operating costs, so that in some posts they produce unfavorable variances. This resulted in fluctuations in operational performance efficiency. In 2018 and 2019, BPR Christa Jaya was able to maintain efficient operational performance, but in 2020–2022, there was a surge in the percentage of BOPO, so the operational performance of BPR Christa Jaya became inefficient.

Keywords: Cash budget, Actual cash, Cash planning, Cash controlling, Efficiency operational performance

PENDAHULUAN

Anggaran kas merupakan sebuah rencana terstruktur mengenai estimasi jumlah kas dan perubahannya dari waktu ke waktu dalam bentuk penerimaan dan pengeluaran kas satu periode di waktu yang akan datang (Munandar, 2013). Penggunaan anggaran kas membantu perusahaan menemukan kemungkinan terjadinya kekuarangan dan kelebihan kas. Jika perusahaan mengalami kekurangan kas pada periode sebelumnya, anggaran kas akan mengestimasi adanya sumber pendanaan lain bagi kas serta jumlah yang harus diperoleh untuk menutup kekurangan tersebut agar tidak terulang kembali di periode berikutnya. Sedangkan, jika yang dihadapi perusahaan adalah kelebihan kas, maka dalam anggaran kas

perusahaan dapat merencanakan penggunaan kas pada aktivitas yang produktif untuk mengurangi jumlah kas yang menganggur.

Tugas utama BPR ini memiliki risiko yang besar, sebab BPR bertanggungjawab mengelola dana nasabahnya. Hal ini menunjukkan bahwa dalam kegiatan operasionalnya BPR juga membutuhkan perencanaan kas untuk merencanakan jumlah kredit yang akan disalurkan, prosedur pemberian kredit, penentuan suku bunga, hingga jumlah beban bunga yang perlu ditunaikan kepada simpanan nasabah. Tetapi, BPR tidak dapat mengurangi risiko yang ditanggungnya jika hanya melakukan perencanaan. Untuk itu, BPR butuh pengendalian kas agar dapat mengendalikan aktivitas BPR berjalan sesuai dengan rencana seperti proses pemberian kredit, pengendalian kredit macet, serta mengendalikan usaha BPR lainnya di luar tugas utamanya (Sinlae, 2023).

KAJIAN PUSTAKA

Kas

Kas adalah alat pembayaran yang siap dan bebas dipergunakan untuk membiayai kegiatan umum perusahaan. Kas terdiri atas saldo kas (*cash on hand*) dan kas pada rekening giro (*cash in bank*). Setara kas (*cash equivalent*) adalah investasi yang sifatnya sangat likuid, berjangka pendek, dan dengan cepat dapat dijadikan sebagai kas dalam jumlah tertentu tanpa menghadapi risiko perubahan nilai yang signifikan, Standar Akuntansi Indonesia (2009).

Perencanaan Kas

Perencanaan kas adalah estimasi terhadap posisi kas pada suatu saat tertentu dalam satu periode tertentu yang akan datang (Alexandri, 2008). Perencanaan kas membutuhkan manajemen serta pengelolaan kas yang matang terhadap jumlah kas masuk dan keluar pada perusahaan. Perusahaan perlu memperkirakan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan untuk jangka waktu tertentu agar dapat mengatur dana dengan bijaksana (Nuzula, Damayanti, & Utami, 2023).

Pengendalian Kas

Pengendalian kas adalah langkah-langkah untuk memantau pengelolaan uang tunai yang masuk dan keluar dari perusahaan. Ini termasuk mengelola penerimaan dari penjualan, mengawasi pengeluaran, dan memastikan bahwa ada prosedur yang tepat untuk menghindari pemborosan atau penyalahgunaan dana kas (Nuzula, Damayanti, & Utami, 2023). Pengendalian kas adalah kegiatan atau proses mengendalikan uang tunai yang dimiliki perusahaan agar selalu tersedia dan memadai serta untuk menghindari terjadinya penyalahgunaan terhadap kas yang dapat merugikan perusahaan (Agustina, Goh, & Elidawati, 2018).

Efisiensi Kinerja Operasional

Efisiensi dalam dunia perbankan adalah salah satu parameter kinerja operasional yang cukup populer dan banyak digunakan karena merupakan jawaban atas kesulitan-kesulitan dalam menghitung ukuran-ukuran kinerja, bagaimana mendapatkan tingkat *output* yang optimal dengan tingkat *input* yang ada, atau menggunakan tingkat *input* yang minimum dengan tingkat *output* tertentu. Indikator efisiensi dapat dilihat dengan memperhatikan salah satu rasio yang digunakan oleh usaha perbankan yakni besarnya rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO). Kinerja operasional perbankan dapat dikatakan efisiensi apabila rasio BOPO mengalami penurunan. (Gumilar & Komariyah, 2011).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah studi kasus dengan pendekatan deskriptif kuantitatif dari analisis keuangan. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara langsung dengan pihak internal perusahaan dan mengumpulkan dokumen laporan keuangan dengan cara dokumentasi.

1. Varians

Jika jumlah penerimaan di anggaran lebih besar dari realisasi maka *unfavorable*, tetapi jika sebaliknya maka *favorable*. Di sisi pengeluaran jika anggaran

lebih besar maka *favorable* dan jika realisasi lebih besar anggaran maka *unfavorable*.

Perhitungan varians menggunakan rumus berikut:

$$\text{Varians (\%)} = \frac{\text{Hasil aktual} - \text{Juml yang dianggarkan}}{\text{Jumlah yang dianggarkan}} \times$$

100.....(Rumus 1)

2. Rasio BOPO

Untuk mengukur efisiensi atas kinerja operasional bank menggunakan rumus (2).

HASIL

Perencanaan Kas

BPR Christa Jaya telah menyusun anggaran kas sebagai suatu *output* yang dilakukan dalam proses perencanaan. Anggaran kas yang disusun meliputi perencanaan atas penerimaan kas dan pengeluaran kas. Anggaran kas tersebut disusun untuk merencanakan jumlah pendapatan, kewajiban, simpanan, dan penerimaan kas dalam bentuk lainnya yang akan diterima selama tahun 2018-2022. Selain itu, digunakan untuk merencanakan jumlah-jumlah biaya seperti biaya operasional, non-operasional, dan bentuk pengeluaran lainnya yang harus dikeluarkan seperti pemberian kredit, pelunasan kewajiban, hingga jumlah simpanan yang akan ditarik oleh nasabah dan bank lain dari BPR Christa Jaya. Selama 5 tahun tersebut, BPR Christa Jaya telah melakukan perencanaan yang baik dengan mengalami surplus di setiap tahun tersebut.

Pengendalian Kas

Pengendalian kas perlu dilakukan oleh setiap perusahaan guna menjaga aliran kas masuk mampu melebihi anggaran dan kas keluar tetap terkendali dan tidak melebihi anggaran. Hal ini dipengaruhi oleh pendapatan bunga yang hampir setiap tahun tidak tercapai anggarannya yang disebabkan oleh kredit macet hingga tidak tertagih sehingga menimbulkan pengambilalihan agunan serta biaya operasional dan non-operasional yang masih belum ditekan yang mengakibatkan *overbudget*. Oleh karena

itu, satu-satunya pengendalian penerimaan kas yang mampu dilakukan adalah pada tahun 2019 dimana garis penerimaan kas melewati sumbu X. Lalu, dari sisi pengeluaran juga belum dikendalikan setiap tahun yang ditunjukkan melalui semua garis jingga yang berada di atas sumbu X yang menunjukkan pengendalian atas pengeluaran kas agar lebih kecil dari anggarannya belum dimaksimalkan.

Pengukuran Rasio BOPO

Rasio BOPO melalui pendapatan operasional dan kas yang keluar sebagai biaya operasional digunakan oleh usaha perbankan untuk mengukur efisiensi kinerja operasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terkendalinya efisiensi kinerja operasional hanya terjadi pada tahun 2018-2019 dengan kategori efisien dan sangat efisien. Hal ini terjadi karena biaya operasional pada realisasi pada kedua tahun tersebut sudah dikendalikan sehingga lebih kecil dari anggarannya, sehingga selisih antara biaya dan pendapatan operasional cukup besar untuk mencapai efisiensi. Akan tetapi, di tahun 2020-2022 mengalami lonjakan yang cukup besar terjadi akibat penurunan pendapatan operasional yang tidak mencapai anggaran saat realiasi disertai dengan biaya operasional yang tidak mampu ditekan. Kondisi ini yang menyebabkan kinerja operasional perusahaan berjalan kurang efisien di tahun 2021 dan tidak efisien di 2020 dan 2022.

Pengaruh Perencanaan dan Pengendalian Kas terhadap Efisiensi Kinerja Operasional

Pada saat anggaran kas disusun, perusahaan merencanakan agar jumlah yang keluar tidak lebih besar dari yang dianggarkan. Saat berlangsungnya periode realisasi, perusahaan menggunakan anggaran kas hasil perencanaan tersebut sebagai pengendalian terhadap jumlah kas yang masuk dan keluar. Ketika jumlah penerimaan kas yang diharapkan lebih besar dari pengeluarannya sesuai ketentuan yang berlaku, maka efisiensi kinerja operasional terjadi secara umum terjadi.

KESIMPULAN

1. BPR Christa Jaya telah menyusun anggaran kas yang baik sebagai bentuk perencanaannya atas penerimaan dan pengeluaran kas di periode yang akan datang dengan rencana kenaikan kas bersih atau surplus di setiap 5 tahun tersebut.
2. BPR Christa Jaya masih belum konsisten selama 5 tahun tersebut mengendalikan kasnya, sehingga terdapat varians yang *unfavorable* baik dari segi penerimaan kas maupun pengeluaran kas.
3. Kinerja operasional telah yang efisien dan sangat efisien terjadi pada tahun 2018 dan 2019. Akan tetapi, tahun 2020-2022 kinerja operasional menjadi kurang efisien dan tidak efisien
4. Perencanaan dan pengendalian kas berpengaruh terhadap efisiensi kinerja operasional, sebab dengan melakukan perencanaan pendapatan operasional dan biaya operasional akan digunakan sebagai dasar untuk mengendalikan jumlah tersebut pada realisasi. Jumlah pendapatan operasional yang lebih besar dari biaya operasional akan meningkatkan efisiensi kinerja operasional, karena pada dasarnya jumlah input yang lebih kecil dari output akan menghasilkan kinerja operasional yang efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, G., & Asri, M. 2003. *Anggaran Perusahaan Edisi 3*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Agustina, Goh, T. S., & Elidawati. 2018. Peranan Internal Control terhadap Pengendalian Kas pada PT. Bank Maspion Indonesia, TBK. *Jurnal Bisnis Kolega Vol. 4 No. 2* .
- Akbar, T. 2019. *Kajian Kinerja Profitabilitas Bank pada Perspektif Bank Umum Berdasarkan Kegiatan Usaha*. Sidoarjo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Alexandri, M. B. 2008. *Manajemen Keuangan Bisnis: Teori dan Soal*. Bandung: Alfabeta.

- Ambo, A. 2011. Analisis Kinerja Keuangan dengan Menggunakan Metode CAMEL pada Bank Umum Swasta Nasional Devisa di Indonesia Tahun 2007-2011. *Skripsi*. Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Anwar, M. 2019. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Baridwan, Z. 2004. *Intermediate Accounting*. Yogyakarta: BPFÉ.
- Chen, S. 2021. Analisis Efisiensi Kinerja Operasional Bank Dengan Menggunakan Rasio Biaya Operasional atas Pendapatan Operasional pada PT. BPR Central Sejahtera Tanjungpinang. *CASH: Economic, Accounting Scientific Journal*, 29-38.
- Darmawan. (2021). *Keuangan Perusahaan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Dendawijaya, L. 2009. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Ghalia.
- Gitosudarmo, H. I., & Basri, H. 2002. *Manajemen Keuangan Edisi 4*. Yogyakarta: BPFÉ.
- Gumilar, I., & Komariyah, S. 2011. Pengukuran Efisiensi Kinerja dengan Metode Stochastic Frontier Approach pada Perbankan Syariah. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 7 (2)*, 51-68.
- Hanafi, M. M. 1999. *Manajemen*. Yogyakarta: YKPN.
- Harahap, S. S. 2010. *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Press.
- . 2014. *Teori Akuntansi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Harjito, D. A., & Martono. 2002. *Manajemen Keuangan Edisi Pertama*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Indonesia, I. A. 2009. *Standar Akuntansi Keuangan, PSAK No. 2. Laporan Arus Kas*. Jakarta: Salemba Empat.
- Keuangan, K. 2024. *Modul Perencanaan Kas*. Jakarta.
- Lestari, P. A. 2020. *Intermediate Accounting, Akuntansi Keuangan Menengah*. Boyolali: Penerbit Lakeisha.
- Maria, A. 2015. Pengaruh CAR, BOPO, NIM, NPL, dan LDR terhadap ROA: Studi

- Kasus pada 10 Bank Terbaik di Indonesia Periode 2007-2011. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol. 4 No. 1*.
- Martini, D., NPS, S. V., Farahmita, R. W., & Tanujaya, E. 2012. *Akuntansi Keuangan Menengah Berbasis PSAK Buku 1*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mulyani, S. 2020. *Sistem Pengendalian Manajemen Modul UT*. Universitas Terbuka.
- Munandar, M. 2013. *Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoodinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- . 2015. *Budgeting*. Yogyakarta: BPFE.
- Niswonger, R. C., Warren, C. S., Reeves, J. M., & Fess, P. E. 2010. *Prinsip-Prinsip Akuntansi (Terjemahan Alfonsius Sirait dan Helda Gunawan)*. Jakarta: Erlangga.
- Nurhandi, A., & Effendy, A. A. 2020. *Penganggaran Perusahaan*. Tangerang Selatan: UNPAM Press.
- Nuzula, N. F., Damayanti, C. R., & Utami, R. B. 2023. *Keuangan bagi Wirausaha*. Malang: UB Press.
- Otoritas Jasa Keuangan. 2016. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 37/PJOK.03/2016: *Rencana Bisnis Bank Perkreditan Rakyat dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah*. Jakarta
- Prastowo, D., & Juliaty, R. 2005. *Analisis Laporan Keuangan: Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Riyanto, B. 1995. *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Saipi, R., Tinangon, J., & Suwetja. 2018. Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Kas Pada PT. Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*, 379-389.
- Saman, S. 2018. Analisis Arus Kas dan Anggaran Kas pada PT. PLN (Persero) Area Makassar. *AKMEN Jurnal Ilmiah*, 693.