BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Prosedur

Prosedur merupakan rangkaian aktivitas atau kegiatan yang dilakukan berulang ulang dengan cara yang sama. Prosedur penting dimiliki bagi suatu organisasi agar segala sesuatu dapat dilakukan secara seragam, yang pada akhirnya prosedur akan menjadi pedoman bagi suatu organisasi dalam menentukan aktivitas apa saja yang harus dilakukan untuk menjalankan suatu fungsi tertentu.

2.1.1.1 Pengertian Prosedur

Dengan adanya prosedur yang memadai maka dapat dilakukan pengendalian terhadap aktivitas perusahaan dan pada saat suatu prosedur telah ditetapkan untuk diterapkan maka apabila tidak melaksanakan prosedur tersebut dapat dianggap sebagai pelanggaran. Untuk lebih jelasnya mengenai pengertian prosedur menurut beberapa para ahli:

Pengertian prosedur menurut **M.Nafarin (2009: 9)** menjelaskan bahwa :

"prosedur *(Procedure)* adalah urut-urutan seri tugas yang saling berkaitan dan dibentuk guna menjamin pelaksanaan kerja yang seragam."

Menurut **Azhar Susanto (2008:264)** menjelaskan bahwa :

“ Prosedur adalah rangkaian aktivitas atau kegiatan yang dilakukan secara berulang-ulang dengan cara yang sama. Prosedur penting dimiliki bagi suatu organisasi agar segala sesuatu dapat dilakukan secara seragam”.

Sedangkan menurut **Mulyadi (2001:5)** menjelaskan bahwa :

“ Prosedur adalah suatu urutan kegiatan klerikal, biasanya melibatkan beberapa orang dalam satu departemen atau lebih, yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam transaksi perusahaan yang terjadi berulang-ulang.”

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli mengenai prosedur, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa prosedur adalah suatu urutan langkah-langkah pemrosesan data atau urutan kegiatan yang melibatkan beberapa orang dalam satu departemen atau lebih yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam terhadap suatu transaksi perusahaan yang terjadi berulang-ulang.

2.1.1.2 Karakteristik Prosedur

Berikut ini adalah beberapa karakteristik prosedur menurut **Mulyadi (2001: 8)** , diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Prosedur menunjang tercapainya tujuan organisasi.
2. Prosedur mampu menciptakan adanya pengawasan yang baik dan menggunakan biaya yang seminimal mungkin.
3. Prosedur menunjukan urutan-urutan yang logis dan sederhana.
4. Prosedur menunjukan adanya penetapan keputusan dan tanggung jawab.

2.1.1.3 Manfaat Prosedur

Suatu prosedur dapat memberikan manfaat, menurut **Mulyadi (2001: 15)** sebagai berikut :

1. Lebih memudahkan dalam menentukan langkah-langkah kegiatan dimasa yang akan datang.
2. Mengubah pekerjaan yang berulang-ulang menjadi rutin dan terbatas, sehingga menyerderhanakan pelaksanaan dan untuk selanjutnya mengerjakan yang seperlunya saja.
3. Adanya suatu petunjuk atau program kerja yang jelas dan harus dipatuhi oleh seluruh pelaksana.
4. Membantu dalam usaha meningkatkan produktifitas kerja yang efektif dan efisien.
5. Mencegah terjadinya penyimpangan dan memudahkan dalam pengawasan, bila terjadi penyimpangan akan dapat segera diadakan perbaikan-perbaikan sepanjang dalam tugas dan fungsinya masing-masing

2.1.2 Pengendalian

2.1.2.1 Pengertian Pengendalian

Pada dasarnya rencana dan pelaksanaan merupakan satu kesatuan tindakan, walaupun hal ini jarang terjadi. Pengandalian diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil yang telah tercapai, apakah telah sesuai dengan rencana atau malah terjadi kesenjangan akibat adanya penyimpangan-penyimpangan.

Untuk lebih jelasnya mengenai pengertian pengendalian ada beberapa menurut para ahli:

Menurut ***Harold Koontz and cyrill O'donell*** dalam buku **Nanang Fattah (2007:175)** menjelaskan bahwa :

"*controlling is the measuring and correcting of activities of subordinates to assure that events conform to plants*. Atau pengendalian adalah berhubungan dengan pembanding kejadian-kejadian dengan rencana-rencana dan melakukan tindakan-tindakan koreksi yang perlu terhadap kejadian-kejadian yang menyimpang dari rencana-rencana".

Sedangkan menurut **Sondang P. Siagian** masih dalam buku **Nanang Fattah (2007:176)** Menjelaskan bahwa :

"**Pengendalian adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan**".

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa pengendalian merupakan salah satu dari fungsi manajemen yang tujuannya untuk memberikan arahan agar pelaksanaan rencana dapat sesuai dengan yang telah ditentukan, Kegiatan pengendalian dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan.

2.1.2.2 Langkah-langkah Proses Pengendalian

Langkah – langkah proses pengendalian menurut **Supriyono (2000:10)** adalah sebagai berikut :

1. menentukan objek-objek yang akan diawasi
2. menetapkan standar sebagai alat ukur pengawasan atau yang menggambarkan pekerjaan yang dikehendaki
3. menentukan prosedur, waktu dan teknik yang digunakan
4. membandingkan antara hasil kerja dengan standar untuk mengetahui apakah ada perbedaan
5. melakukan tindakan-tindakan perbaikan (korektif) terhadap suatu penyimpangan.

2.1.2.3 Karakteristik Sistem Pengendalian

Dalam sistem pengendalian anggaran terdapat karakteristik sistem agar pengendalian dapat berjalan dengan efektif. Karakteristik menurut **Supriyono (2000 : 13)** adalah sebagai berikut :

1. Akurat, yaitu setiap data dari sistem pengendalian harus akurat sebab jika tidak maka akan mengakibatkan organisasi tidak tepat dalam mengambil keputusan untuk mengkoreksi suatu penyimpangan.
2. Tepat waktu, yaitu informasi segera dikumpulkan, diarahkan dan segera pula dievaluasi jika hendak diambil tindakan yang tepat pada waktunya untuk perbaikan.

3. Objektif dan komprehensif yaitu sistem pengendalian harus dapat dipahami dan dianggap objektif oleh individu yang menggunakannya.
4. Dipusatkan pada titik pengendalian strategis, yaitu sistem pengendalian sebaiknya dipusatkan pada daerah yang paling banyak kemungkinan akan terjadinya penyimpangan.
5. Ekonomis, yaitu biaya untuk implementasikan sistem pengendalian sebaiknya lebih kecil daripada keuntungan yang diperoleh dari sistem tersebut.
6. Fleksibel, dimaksudkan untuk lebih mudah bertindak dalam mengatasi perubahan yang kurang menguntungkan atau memanfaatkan kesempatan-kesempatan baru.
7. Dapat diterima oleh berbagai pihak. Sistem pengendalian dapat menghasilkan prestasi kerja yang tinggi diantara para anggota organisasi dengan membangkitkan perasaan bahwa mereka memiliki tanggung jawab dan kesempatan untuk mencapai tujuan.
8. Dapat dikoordinasikan dengan arus pekerjaan organisasi. Hal ini disebabkan oleh :
    a. Setiap langkah dalam proses pekerjaan dapat mempengaruhi keberhasilan kegagalan seluruh operasi.
    b. Informasi pengendalian harus sampai kepada semua orang yang perlu menerimanya.

2.1.2.4 Cara-cara pengendalian yang baik

Menurut **Supriyono (2000 : 16)** cara - cara pengendalian yang baik adalah sebagai berikut :

1. Pengendalian harus mendukung sifat atau kebutuhan dari kegiatan.
2. Pengendalian harus segera melaporkan setiap penyimpangan.
3. Pengendalian harus berorientasi jauh kedepan
4. Pengendalian harus akurat dan objektif
5. Pengendalian harus fleksibel
6. Pengendalian harus serasi dengan pola organisasi
7. Pengendalian harus ekonomis
8. Pengendalian harus mudah dimengerti
9. Pengendalian harus diikuti dengan tindakan koreksi

2.1.2.5 Jenis-jenis Pengendalian

Jenis – jenis pengendalian menurut **Supriyono (2000 : 20)** adalah sebagai berikut :

1. Pengendalian Kemudi (umpan maju)

   Pengendalian ini dirancang untuk mendeteksi adanya penyimpangan dari tujuan yang telah ditetapkan dan memperbolehkan mengambil tindakan koreksi sebelum kegiatan selesai dikerjakan.

2. Pengendalian Skrening (ya atau tidak)

   Merupakan proses yang terlebih dulu menyetujui aspek tertentu dari suatu prosedur atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan dapat dilanjutkan

3. Pengendalian Purna Karya (umpan balik)

   Pengendalian ini mengukur hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Penyebab dari penyimpangan rencana atau standar ditentukan dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan serupa di waktu mendatang. Pengendalian ini bersifat historis dan pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

2.1.2.6 Fungsi Pengendalian

Menurut **Supriyono (2000 : 25)** Fungsi pengendalian adalah sebagai berikut :

1. Mencegah terjadinya penyimpangan pencapaian tujuan yang telah direncanakan.
2. Agar proses kerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan
3. Mencegah dan menghilangkan hambatan dan kesulitan yang akan, sedang, atau mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.
4. Mencegah penyimpangan penggunaan sumber daya.

2.1.3 Anggaran

Anggaran merupakan salah satu cara manajemen dalam menjalankan fungsinya yaitu fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian. Anggaran sebagai fungsi perencanaan diharapkan dalam waktu yang akan datang dapat mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya.

2.1.3.1 Pengertian Anggaran

Sedangkan anggaran sebagai fungsi pengendalian, diharapkan dengan penyusunan anggaran perusahaan tidak menggunakan dana yang ada dengan tidak semestinya. Ada beberapa pengertian menurut para ahli mengenai anggaran yaitu :

Menurut **M. Nafarin (2009:11)** menyatakan bahwa :

“ Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa”.

Menurut **Charles T Hongren, Srikant M Datar, George Foster (2005:214)** menyatakan bahwa:

“Anggaran adalah (a) perencanaan kuantitatif suatu rencana kegiatan yang dibuat manajemen untuk suatu periode tertentu dan (b) alat yang membantu mengkoordinasikan hal-hal yang perlu dilakukan guna mengimplementasikan rencana tersebut”.

Pengertian **Anggaran** menurut **Mulyadi (2001:488) :**

“anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang di ukur dalam satuan moneter standard an satuan moneter lain yang mencakup jangka waktu satu tahun”.

Sedangkan menurut **Arifin Sabeni (2001:39)** :

"Anggaran merupakan jenis rencana yang menggambarkan rangkaian tindakan atau kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka rupiah untuk suatu jangka waktu tertentu".

Dari beberapa pengertian anggaran diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah rencana tertulis yang dinyatakan secara kuantitatif yang dinyatakan dalam satuan uang sebagai alat bantu guna mengimplementasikan rencana tersebut.

2.1.3.2 Karakteristik Anggaran

Dalam penyusunan anggaran baik anggaran keuangan ataupun anggaran operasional dibutukan karakteristik anggaranyang baik agar hasilnya terlihat maksimal.

Menurut **Mulyadi (2001:490)** dalam bukunya **" Akuntansi Manajemen"** mengemukakan bahwa karakteristik anggaran adalah sebagai berikut :

1) **Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain Keuangan**
2) **Anggaran umumnya mencakup jangka waktu setahun**
3) **Usulan Anggaran di review dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran**
4) **Sekali disetuji anggaran hanya dapat diubah dibawah koordinasi tertentu**
5) **Secara berkala kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya di analisis dan dijelaskan**

Dari beberapa karakteristik anggaran tersebut, maka dapat dikatakan anggaran akan baik apabila memiliki karakteristik yang maksimal, karena dengan memiliki karakteristik yang maksimal maka akan lebih mudah menentukan penganggaran yang efektif dan efisien terutama dalam fungsi pengendalian anggaran.

2.1.3.3 Macam-macam Anggaran

Menurut **M. Nafarin (2009:31)** dalam bukunya **"Penganggaran Perusahaan"** mengemukakan bahwa anggaran dapat dikelompokan dalam beberapa sudut pandang, diantaranya sebagai berikut:

1. **Menurut dasar penyusunan, terdiri dari :**
   a. **Anggaran variabel *(variable budget)* yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisaran) kapasitas (aktivitas) tertentu dan dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.**
   b. **Anggaran tetap *(fixed budget)* yaitu anggaran yang disusun berdasarkan variable tertentu yang bersifat tetap.**
2. **Menurut cara penyusunan, terdiri dari :**
   a. **Anggaran periodik *(periodic budget)* yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu (umumnya satu tahun) yang disusun setiap akhir periode anggaran.**
   b. **Anggaran kontinu *(continuous budget)* yaitu anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat.**
3. **Menurut jangka waktu, terdiri dari :**
   a. **Anggaran jangka pendek atau anggaran taktis *(short-range budget)* yaitu anggaran yang dibuat jangka waktu paling lama sampai satu tahun.**
   b. **Anggaran jangka panjang atau anggaran strategis *(long-range budget)* yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun.**
4. **Menurut bidangnya, terdiri dari :**
   a. **Anggaran operasional *(operational budget)* yaitu anggaran untuk menyusun anggaran laporan labarugi. Anggaran operasional meliputi:**
      - **Anggaran penjualan**
      - **Anggaran pembelian**

- **Anggaran beban usaha**
- **Anggaran laba rugi**

b. Anggaran keuangan *(financial budget)* yaitu anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan meliputi :

- **Anggaran kas**
- **Anggaran piutang**
- **Anggaran persediaan**
- **Anggaran utang**
- **Anggaran neraca**

5. Menurut kemampuan menyusun., terdiri dari :

a. Anggaran komprehensif *(comprehensive budget)* adalah rangkaian diberbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan antara anggaran operasional dengan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.

b. Anggaran parsial *(partially budget)* yaitu anggaran yang disusun tidak secara lengkap, anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.

6. Menurut fungsinya , terdiri dari :

a. Anggaran tertentu *(appropriation budget)* yaitu anggaran yanghanya di bentuk bagi tujuan tertentu dan tidak boleh dipakai untuk tujuan lain

b. Anggaran kinerja *(performance budget)* yaitu anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan organisasi atau perusahaan. Misalnya untuk menilai apakah biaya atau beban yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

7. Menurut metode penentuan harga pokok produk

a. Anggaran fungsional *(functional based budget)* adalah anggaran yang dibuat dengan metode penghargapokokan penuh *(full costing)* dan berfungsi untuk menyusun anggaran induk atau anggaran tetap.

b. Anggaran kegiatan *(activity based budget)* adalah anggaran yang dibuat dengan metode penghargapokokan berdasarkan kegiatan *(activity based costing)* dan berfungsi untuk menyusun anggaran variable dan anggaran induk.

Sedangkan menurut Menurut **Christina (2002:12)** dalam bukunya "**Anggaran Perusahaan**" mengemukakan bahwa jenis-jenis anggaran adalah sebagai berikut :

1. **Berdasarkan ruang lingkup atau intensitas penyusunannya anggaran dibedakan menjadi :**
   a. **Anggaran Parsial yaitu anggaran yang ruang lingkupnya terbatas, misalnya anggaran untuk bidang produksi atau anggaran untuk bidang keuangan saja.**
   b. **Anggaran Komprehensif yaitu anggaran dengan ruang lingkup menyeluruh, karena jenis kegiatannya meliputi seluruh aktivitas perusahaan.**
2. **Berdasarkan feksibilitasnya, anggaran dibedakan menjadi:**
   a. **Anggaran Tetap (*Fixed Budget*).**
   b. **Anggaran Kontinyu (*Countinues Budget*).**
3. **Berdasarkan periode waktu dibagi menjadi dua yaitu anggaran jangka pendek dan anggaran jangka panjang.**

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengelompokkan anggaran sangatlah penting dalam menyusun anggaran. Dengan mengelompokkan anggaran maka akan lebih mudah dalam menyusun jenis anggaran yang diinginkan sesuai dengan keperluan.

2.1.3.4 Manfaat Anggaran

Dengan menyusun anggaran maka perusahaan akan memetik hasil yang baik. Dan dapat mensejahterakan suatu perusahaan yang menggunakannya maka anggaran memiliki manfaat tersendiri bagi sebuah perusahaan.

Menurut **M Nafarin (2009:19)** dalam bukunya **" Penganggaran Perusahaan"** menyatakan bahwa anggaran memiliki manfaat, diantaranya yaitu :

1. **Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama**
   Anggaran merupakan target yang harus dicapai oleh perusahaan yang menggunakannya.
2. **Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.**

3. **Dapat memotivasi pegawai**
   Anggaran merupakan suatu target perusahaan, dimana dengan adanya taget tersebut dapat memotivasi karyawan agar lebih kreatif dalam rangka pencapaian tujuan maksimal.
4. **Menimbulkan rasa tanggungjawab pada pegawai**
5. **Menghindari penerobosan dan pembayaran yang kurang perlu.**
   Penganggaran digunakan agar tidak terjadi pemakaian biaya yang tidak semestinya.
6. **Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.**
   Anggaran digunakan agar meminimalkan pemakaian biaya tenaga kerja dan mengkontrol dana secara efektif dan efisien. Serta mengurangi pemakaian peralatan yang tidak diperlukan.
7. **Alat pendidikan bagi para manajer**
   Suatu alat untuk para manajer dalam mengembangkan ilmu yang telah dimilikinya.

Dari uraian tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa anggaran memiliki banyak manfaat yang berguna bagi penggunanya terutama dalam pencapaian tujuan bersama, sehingga adanya keselarasan dan terciptanya komunikasi yang harmonis dalam berbagai lapisan di perusahaan.

2.1.4 Pembelanjaan Perusahaan

2.1.4.1 Pengertian Pembelanjaan Perusahaan

Dalam melaksanakan kegiatan usaha diperlukan sejumlah dana untuk menunjang kelangsungan usaha tersebut. Dana-dana yang diperlukan dapat berasal dari dalam perusahaan maupun luar perusahaan. Dana tersebut digunakan untuk memproduksi barang atau jasa.

Menurut **Bambang Riyanto (2007: 24)** memberikan definisi dalam pengertian secara luas bahwa:

“pembelanjaan perusahaan adalah keseluruhan aktivitas yang bersangkutan dengan usaha untuk mendapatkan dana dan menggunakan (mengalokasikan) dana tersebut”.

Sedangkan secara sempit menerangkan bahwa pembelanjaan perusahaan adalah aktivitas yang hanya bersangkutan dengan usaha untuk mendapatkan dana saja. Jadi, pembelanjaan perusahaan dapat diartikan sebagai seluruh aktivitas yang bersangkutan dengan usaha untuk mendapatkan dana yang diperlukan dengan biaya minimal dan syarat-syarat yang paling menguntungkan dan menggunakan atau mengalokasikan dana tersebut seefisien mungkin.

2.1.4.2 Fungsi Pembelanjaan perusahaan

Fungsi pembelanjaan perusahaan Menurut **Bambang Riyanto (2007:30)** adalah sebagai berikut :

1. Fungsi penggunaan dana atau pengalokasian dana

   Fungsi penggunaan dana harus dilakukan secara efisien agar dapat menghasilkan tingkat keuntungan investasi atau rentabilitas yang maksimal. Fungsi penggunaan dana meliputi perencanaan dan pengendalian penggunaan aktiva lancer dan aktiva tetap.

2. Fungsi pemenuhan kebutuhan dana atau fungsi pendanaan

   Manager keuangan harus mengusahakan agar perusahaan dapat memperoleh dana yang diperlukan dengan biaya yang minimal dan syarat-syarat paling yang menguntungkan.

2.1.4.3 Jenis-jenis pembelanjaan perusahaan

Menurut **Bambang Riyanto (2007:37)** jenis – jenis pembelanjaan perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Pembelanjaan Pasif

   Merupakan aktivitas perusahaan dalammencari sumber dana dimana dana yang akan diperoleh tersebut dipilih syarat-syaratnya yang paling menguntungkan. Macamnya yaitu :

   a. Pembelanjaan kuantitatif, yaitu meliputi masalah penentuan besarnya atau kuantitas modal yang dibutuhkan yang akan ditarik.
   b. Pembelanjaan kualitatif, yaitu menyangkut masalah penentuan jenis atau kualitas modal yang akan ditarik.

2. Pembelanjaan Aktif

   Merupakan upaya untuk menyerahkan dana kepada kreditur atau menanamkannya dalam surat-surat berharga secara efisien.

2.1.4.4 Sumber pembelanjaan perusahaan

Menurut **Bambang Riyanto (2007 : 50)** sumber pembelanjaan perusahaan sebagai berikut :

1. Pembelanjaan internal

   Yaitu pembelanjaan yang sumber dananya berasal dari keuntungan yang tidak dibagikan atau keuntungan yang ditahan atau dapat pula menggunakan penyusutan aktiva tetap (pembelanjaan intensif).

Kekuatan sistem pengendalian intern sngat tergantung kepada orang yang melakukannya. Sebaik apapun sistem pengendalian intern akan gagal bila dijalankan oleh orang yang tidak kompeten.

2. Pembelanjaan eksternal

   Yaitu pembelanjaan yang sumber dananya berasal dari tambahan penyertaan modal dari pemilik, penjualan obligasi, kredit dari bank atau penerbitan saham baru.

2.2 Kerangka Pemikiran

PT. Pos Indonesia (persero) adalah salah satu tempat dan fasilitas yang diberikan oleh Negara untuk meningkatkan kemampuan komunikasi yang luas, tertib, lancar, aman, cepat dan efisien dengan harga yang terjangkau masyarakat serta mampu menunjang kehidupan masyarakat dan mendorong pemerataan pembangunan keseluruh wilayah tanah air. Dalam menjalankan semua kegiatan operasional / rutin PT. Pos Indonesia memilikim ketentuan dan prosedur sehingga semua kegiatan diharapkan dalam berjalankan dengan maksimal dan efektif.

Prosedur merupakan rangkaian aktivitas atau kegiatan yang dilakukan berulang ulang dengan cara yang sama. Prosedur penting dimiliki bagi suatu organisasi agar segala sesuatu dapat dilakukan secara seragam. Dengan adanya prosedur yang memadai maka dapat dilakukan pengendalian terhadap aktivitas perusahaan dan pada saat suatu prosedur telah ditetapkan untuk diterapkan.

pengendalian merupakan salah satu dari fungsi manajemen yang tujuannya untuk memberikan arahan agar pelaksanaan rencana dapat sesuai dengan yang telah ditentukan. Pengendalian diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil yang telah tercapai, apakah telah sesuai dengan rencana atau malah terjadi kesenjangan akibat adanya penyimpangan-penyimpangan.

Anggaran merupakan salah satu cara manajemen dalam menjalankan fungsinya yaitu fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian. Anggaran sebagai fungsi perencanaan diharapkan dalam waktu yang akan datang dapat mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya. Sedangkan anggaran sebagai fungsi pengendalian, diharapkan dengan penyusunan anggaran perusahaan tidak menggunakan dana yang ada dengan tidak semestinya. Anggaran pembelanjaan dalam perusahaan menjadi kegiatan rutin yang dilaksanakan pada setiap tahunnya sehingga kegiatan operasional dapat berjalan dengan lancar.

Menurut **Bambang Riyanto (2007:24)** memberikan definisi dalam pengertian secara luas bahwa:

“pembelanjaan perusahaan adalah keseluruhan aktivitas yang bersangkutan dengan usaha untuk mendapatkan dana dan menggunakan (mengalokasikan) dana tersebut”.

Sedangkan secara sempit menerangkan bahwa pembelanjaan perusahaan adalah aktivitas yang hanya bersangkutan dengan usaha untuk mendapatkan dana saja. Jadi, pembelanjaan perusahaan dapat diartikan sebagai seluruh aktivitas yang bersangkutan dengan usaha untuk mendapatkan dana yang

diperlukan dengan biaya minimal dan syarat-syarat yang paling menguntungkan dan menggunakan atau mengalokasikan dana tersebut seefisien mungkin.

Pengendalian anggaran diperlukan sebagai alat untuk mengkontrol sampai sejauh mana aktivitas anggaran pembelanjaan yang dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang berlaku dan untuk menghindari kecurangan, kelalaian atau penyelewengan yang akan terjadi.

Perlunya penerapan pengendalian intern karena pengendalian intern dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajement, dan karyawan yang dirancang untuk memberikan jaminan yang meyakinkan bahwa tujuan organisasi akan dapat dicapai.

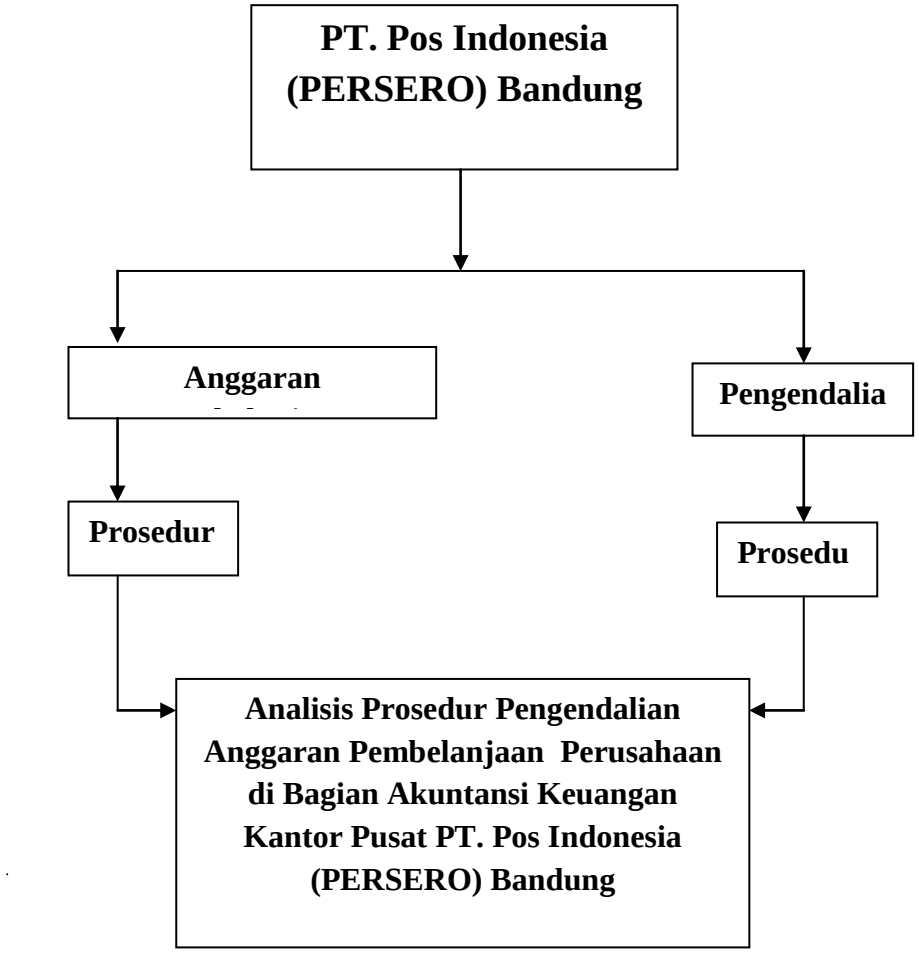
Hal itu sesuai seperti yang dikemukakan dalam definisi pengendalian. Menurut **Sondang P. Siagian** masih dalam buku **Nanang Fattah (2007:176)** Menjelaskan bahwa:

"**Pengendalian adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan oerganisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan**".

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan yaitu dengan adanya pengendalian dalam suatu perusahaan, maka diharapkan bahwa informasi yang disajikan akurat dan meyakinkan bahwa hukum serta peraturan telah diikuti. Pengendalian anggaran pembelanjaan perusahaan harus dimulai segera setelah rencana aktivitas pembelanjaan sudah pasti dilaksanakan. Pengendalian anggaran pembelanjaan digunakan untuk mengkontrol pembelanjaan perusahaan. pembelanjaan perusahaan adalah kegiatan yang

dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan dana bagi kelangsungan produktivitas perusahaannya dan mengelola dana.

Berdasarkan uraian di atas dapat disusun skema kerangka berpikir seperti gambar 2.1



Gambar 2.1

Skema Kerangka Pemikiran