

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Landasan Teori

2.1.1.1. Pengertian Sistem dan Prosedur

Pengertian sistem dan prosedur menurut Jogianto (1995:1) mengungkapkan definisi dalam pendekatan sistem ini lebih menekankan pada prosedur, sehingga sistem didefinisikan sebagai berikut “Suatu sistem adalah suatu jaringan yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran yang tertentu”. Sedangkan prosedur menurut Jogianto (1995:1) adalah :”Suatu prosedur adalah urutan yang tepat dari tahapan-tahapan instruksi yang menerangkan apa (*what*) yang harus dikerjakan, siapa (*who*) yang mengerjakan, kapan (*when*) dikerjakan, dan bagaimana mengerjakannya.

Pengertian sistem menurut Mulyadi (2001) sebagai berikut: a. Setiap sistem terdiri atas unsur-unsur. b. Unsur-unsur tersebut merupakan bagian terpadu sistem yang bersangkutan. c. Unsur-unsur tersebut bekerja sama untuk mencapai tujuan sistem. d. Suatu sistem merupakan bagian dari sistem lain yang lebih besar. Sedangkan menurut Bodnar dan Hopwood (1995) sistem adalah kumpulan sumber daya, seperti manusia dan peralatan, yang berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu. Selain itu Baridwan (2003:3) juga mengatakan bahwa, sistem adalah suatu kerangka dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan yang

disusun sesuai dengan suatu skema yang menyeluruh, untuk melaksanakan suatu kegiatan atau fungsi utama dari perusahaan.

Soeseno (2009) menyatakan dengan adanya pengendalian intern maka seluruh proses kegiatan audit, *review*, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolak ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisiensi untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Oleh karena itu diharapkan dengan sistem pengendalian intern yang efektif akan berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Menurut Marciariello ada dua bentuk sistem yang berlaku yakni sistem formal dan informal.

Sistem formal adalah sistem yang memungkinkan pendelegasian otoritas dimana sistem formal memperjelas struktur, kebijakan, dan prosedur yang harus diikuti oleh anggota organisasi. Pendokumentasian struktur, kebijakan dan prosedur secara formal ini membantu anggota organisasi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sistem struktur, prosedur dan respon yang terpola membantu manajemen dalam merencanakan dan mengelola strategi dalam memenuhi tujuan organisasi dengan tetap memperhatikan faktor lingkungan yang ada. Sedangkan sistem informal adalah sistem yang lebih berdimensi hubungan antar pribadi yang tidak ditunjukkan dalam struktur formal.

a. Pengertian Pengendalian

Menurut David Mitchell “pengendalian merupakan alat untuk mencapai sasaran. Pengendalian itu menjaga agar kita jangan sampai ke arah yang tidak

diinginkan dan mencegah terjadinya hal-hal yang tidak dikehendaki (1990:9)". Maulana (1992:5) menjabarkan bahwa "pengendalian adalah suatu proses mengarahkan sekumpulan variabel, seperti orang, mesin, dan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya". Menurut Sumarni dan Soeprihanto (1995:142) "pengendalian merupakan aktivitas untuk menemukan, mengoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan dari hasil yang telah dicapai dibandingkan dengan rencana kerja yang telah ditetapkan".

Langkah-langkah dalam proses pengendalian:

1. Menetapkan standard dan metode untuk mengukur potensi
2. Mengukur potensi kerja
3. Menentukan apakah prestasi kerja memenuhi standard
4. Mengambil tindakan korektif

Dapat dikatakan bahwa pengendalian merupakan suatu proses mengukur dan memeriksa prestasi dari komponen organisasi dan mengadakan koreksi apabila perlu untuk menjamin efisiensi dari tujuan, sasaran, kebijakan, dan standar perusahaan. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa pengendalian merupakan usaha untuk mengarahkan kegiatan yang dilaksanakan oleh anggota organisasi agar sesuai dengan perencanaan dan berusaha mencapai tujuan organisasi serta mampu memperbaiki tindakan-tindakan yang menyimpang untuk menjamin efisiensi usaha pencapaian tujuan, sasaran, kebijakan dan standard organisasi atau perusahaan.

b. Proses Pengendalian

Proses pengendalian mencakup 3 tahap, yaitu tindakan perencanaan, pelaksanaan tindakan, dan evaluasi dari tindakan yang telah dilakukan. Ketiga tahap tersebut semuanya dilaksanakan di seluruh tingkat dalam organisasi. Anthony, Dearden dan Bedford (1992) mengelompokkan proses perencanaan dan pengendalian dalam suatu organisasi atas tiga kategori, yaitu :

1) Perencanaan Strategis (*strategic planning*)

Adalah proses untuk memutuskan dan mengevaluasi tujuan organisasi, serta formulasi dan reformasi strategi-strategi umum yang digunakan dalam mencapai tujuan tersebut.

2) Pengendalian Manajemen (*Management Control*)

Adalah proses yang digunakan untuk memastikan bahwa organisasi melaksanakan strategi-strateginya.

3) Pengendalian Control (*Task Control*)

Adalah proses untuk memastikan bahwa tugas-tugas tertentu dilaksanakan secara efektif dan efisien.

2.1.1.2. Pengendalian Intern

a. Pengertian Pengendalian Intern

Pengendalian intern menurut Widjajanto (2001:18) adalah “suatu sistem pengendalian yang meliputi struktur organisasi beserta semua metode dan ukuran yang diterapkan dalam perusahaan”. Pengendalian intern menurut Sutabri (2004:32) adalah pengawasan yang meliputi struktur organisasi dan semua cara serta alat-alat yang dikoordinasikan dan digunakan dalam perusahaan dengan tujuan menjaga keamanan harta milik perusahaan, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, memajukan efisiensi di dalam usaha, dan membantu mendorong dipatuhinya kebijaksanaan manajemen yang telah ditetapkan lebih dahulu. Sedangkan menurut Hary (2007:195) adalah seperangkat kebijakan dan prosedur untuk melindungi aktiva atau kekayaan perusahaan dari segala bentuk

tindakan penyalahgunaan, menjamin tersedianya informasi akuntansi perusahaan yang akurat, serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan.

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengendalian intern adalah pengendalian yang meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran dalam perusahaan untuk mengamankan harta serta membantu mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen oleh karyawan perusahaan. Sedangkan Mulyadi menyebutkan bahwa “sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijaksanaan manajemen”.

Tujuan adanya Pengendalian Intern yaitu :

- a. Menjaga kekayaan organisasi.
- b. Memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi.
- c. Mendorong efisiensi.
- d. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Dilihat dari tujuan tersebut maka sistem pengendalian intern dapat dibagi menjadi dua yaitu Pengendalian Intern Akuntansi (*Preventive Controls*) dan Pengendalian Intern Administratif (*Feedback Controls*).

Dapat disimpulkan bahwa hal pokok yang terdapat dalam pengendalian adalah usaha-usaha yang dilakukan oleh manajemen dalam hal ini pemerintah secara berkesinambungan baik dalam kegiatan operasional sehari-hari maupun kegiatan manajerial dalam rangka mendapatkan hasil untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Ikhtisar Pengendalian Intern

Menurut (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 60 tahun 2008 tentang sistem pengendalian intern Pemerintah) Ikhtisar Pengendalian Intern Terdiri dari :

a. Lingkungan Pengendalian

Pimpinan dan pegawai Instansi Pemerintah memiliki sikap perilaku yang positif dan mendukung pengendalian intern dan manajemen bersih. Pimpinan Instansi Pemerintah harus menyampaikan pesan bahwa nilai-nilai integritas dan etis tidak boleh dikompromikan. Pimpinan Instansi Pemerintah menunjukkan suatu komitmen terhadap kompetensi / kemampuan pegawainya dan menggunakan kebijakan dan praktik pembinaan sumber daya manusia yang baik. Pimpinan Instansi Pemerintah memiliki kepemimpinan yang kondusif yang mendukung pengendalian intern yang efektif. Struktur organisasi Instansi Pemerintah dan metode pendelegasian wewenang dan tanggung jawab memberikan kontribusi terhadap efektivitas pengendalian intern. Instansi Pemerintah memiliki hubungan kerja yang baik dengan badan legislatif serta auditor internal dan eksternal.

b. Penilaian Resiko

Pimpinan Instansi Pemerintah sudah menetapkan tujuan keseluruhan Instansi Pemerintah yang jelas dan konsisten serta tujuan tingkatan kegiatan yang mendukungnya. Pimpinan Instansi Pemerintah sudah melakukan identifikasi risiko secara menyeluruh, mulai dari sumber *internal* maupun *eksternal*, yang

dapat mempengaruhi kemampuan Instansi Pemerintah dalam mencapai tujuannya.

Analisis risiko sudah dilaksanakan, dan Instansi Pemerintah sudah mengembangkan pendekatan yang memadai untuk mengelola risiko. Selain itu, sudah ada mekanisme untuk mengidentifikasi perubahan yang dapat mempengaruhi kemampuan Instansi Pemerintah tersebut dalam mencapai visi, misi, dan tujuannya.

c. Kegiatan pengendalian Intern

Kebijakan, prosedur, teknik, dan mekanisme pengendalian yang memadai sudah dikembangkan dan sudah diterapkan untuk memastikan adanya kepatuhan terhadap arahan yang sudah ditetapkan. Kegiatan pengendalian yang tepat sudah dikembangkan untuk setiap kegiatan Instansi Pemerintah dan diterapkan sebagaimana mestinya.

d. Informasi dan Komunikasi

Sistem informasi untuk mengidentifikasi dan mencatat informasi operasional dan keuangan yang penting yang berhubungan dengan peristiwa internal dan eksternal telah ada dan diimplementasikan. Informasi tersebut dikomunikasikan kepada pimpinan dan pihak lain di lingkungan Instansi Pemerintah dalam bentuk yang memungkinkan pihak tersebut melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efisien dan efektif. Pimpinan Instansi Pemerintah memastikan bahwa komunikasi internal telah terjalin dengan efektif. Pimpinan Instansi Pemerintah juga harus memastikan bahwa komunikasi eksternal yang efektif juga terjalin dengan kelompok-kelompok

yang dapat mempengaruhi pencapaian visi, misi, dan tujuan Instansi Pemerintah. Pimpinan Instansi Pemerintah menggunakan berbagai bentuk komunikasi yang sesuai dengan kebutuhannya serta mengelola, mengembangkan, dan memperbaiki sistem informasinya dalam upaya meningkatkan komunikasi secara berkesinambungan.

e. Pemantauan

Pemantauan pengendalian intern menilai kualitas kinerja pengendalian intern Instansi Pemerintah secara terus-menerus sebagai bagian dari proses pelaksanaan kegiatan sehari-hari. Selain itu, evaluasi terpisah terhadap pengendalian intern dilakukan secara berkala dan kelemahan yang ditemukan diteliti lebih lanjut. Sudah ada prosedur untuk memastikan bahwa seluruh temuan audit dan reviu lainnya segera dievaluasi, ditentukan tanggapan yang tepat, dan dilaksanakan tindakan perbaikannya.

2.1.1.3. Sistem Pengendalian Intern

a. Pengertian Sistem Pengendalian Intern

“Pengendalian intern meliputi struktur organisasi, model dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen” (Hariningsih, 2006:129). Menurut Ikatan Akuntan Indonesia dalam buku Norma Pemeriksaan Akuntan dalam Wahana komputer (2003:44), dijelaskan sistem pengawasan intern adalah sebagai berikut:

“Sistem pengendalian intern meliputi rencana organisasi serta semua metode dan ketentuan-ketentuan terkoordinasi yang dianut dalam perusahaan untuk

melindungi harta miliknya, memeriksa kecermatan (*accuracy*) dan seberapa jauh data *accounting* dapat dipercaya, meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong ditaatinya kebijaksanaan perusahaan yang telah digariskan". Dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian intern adalah segala ketentuan aturan dan tata cara yang digunakan untuk melindungi harta milik perusahaan, serta ketepatan dan kecermatan data akuntansi, untuk mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Menurut (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 60 tahun 2008 tentang sistem pengendalian intern Pemerintah) bahwa Sistem Pengendalian Intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, yang selanjutnya disingkat SPIP, adalah Sistem Pengendalian Intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Pengawasan Intern adalah seluruh proses kegiatan audit, *review*, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik.

Sistem Pengendalian Intern (SPI) adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. SPI yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan

pemerintah pusat dan pemerintah daerah disebut SPI Pemerintah (SPIP). SPIP wajib dilaksanakan oleh menteri/pimpinan lembaga, gubernur, dan bupati/walikota untuk mencapai pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

SPIP bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai terhadap empat hal, yaitu :

1. Tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara
2. Keandalan pelaporan keuangan
3. Pengamanan aset negara
4. Ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

b. Struktur dan Prinsip Sistem Pengendalian Intern

Pengertian Struktur Pengendalian Intern menurut Mulyadi adalah “Pengendalian Intern meliputi struktur organisasi metode dan prosedur yang dikoordinasikan dan diterapkan dalam perusahaan dengan tujuan untuk mengamankan harta milik perusahaan, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansinya, mendorong efisiensi, dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut (Mulyadi, 2002), dari pengertian struktur pengendalian intern tersebut terdapat beberapa konsep berikut ini:

- a. struktur pengendalian intern merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan tertentu. Struktur pengendalian intern merupakan suatu rangkaian yang bersifat pervasive dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan.
- b. struktur pengendalian intern dijalankan oleh orang dari setiap jenjang organisasi, yang mencakup dewan komisaris, manajemen dan personil lain.

- c. struktur pengendalian intern diharapkan mampu memberikan keyakinan memadai bagi manajemen dan dewan komisaris, entitas, bukan keyakinan mutlak.
- d. struktur pengendalian intern ditujukan untuk mencapai tujuan yang saling berkaitan: pelaporan keuangan, kepatuhan dan operasi.

Struktur pengendalian intern memegang peranan penting dalam organisasi perusahaan untuk dapat merencanakan, mengkoordinasikan dan menguasai atau mengontrol berbagai aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan. Pengendalian intern mencakup kebijakan dan prosedur-prosedur yang ditetapkan untuk memberikan jaminan tercapainya tujuan tertentu perusahaan. Konsep struktur pengendalian intern didasarkan atas tanggung jawab manajemen dan jaminan yang memadai untuk menetapkan dan menyelenggarakan struktur pengendalian intern dan dikaitkan dengan manfaat dan biaya pengendalian.

Berdasarkan definisi struktur pengendalian intern yang telah diuraikan sebelumnya, maka menurut (Ikatan Akuntan Indonesia, (2001), tujuan struktur pengendalian intern adalah untuk memberikan keyakinan memadai dalam mencapai tiga golongan tujuan, yaitu:

- a) keandalan laporan keuangan
- b) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku
- c) efektivitas dan efisiensi operasi

Menurut Romney (2004:267) ada beberapa prinsip pengendalian intern untuk menetapkan sistem andak atau tidak adalah:

1. Ketersediaan (*availability*). Sistem tersebut tersedia untuk dioperasikan dan digunakan dengan mencantumkan pada pernyataan atau perjanjian tingkat pelayanan.
2. Keamanan (*security*). Sistem dilindungi dari akses fisik maupun logis yang tidak memiliki otorisasi. Hal ini akan membantu mencegah (a) penggunaan

yang tidak sesuai, pemutarbalikan, penghancuran atau pengungkapan informasi dan *software*, serta (b) pencurian sumber daya sistem.

3. Dapat dipelihara (*maintainability*). Sistem dapat diubah apabila diperlukan tanpa mempengaruhi ketersediaan, keamanan, dan integritas sistem. Hanya perubahan dokumen yang memiliki otorisasi dan teruji sajalah yang termasuk dalam sistem dan data terkait. Bagi seluruh perubahan yang telah direncanakan dan dilaksanakan, harus tersedia sumber daya untuk mengelola, menjadwalkan, mendokumentasikan, dan mengkomunikasikan perubahan ke pihak manajemen dan para pemakai yang memiliki otorisasi.
4. Integritas (*integrity*). Pemrosesan sistem bersifat lengkap, akurat, tepat waktu, dan diotorisasi. Sebuah sistem dikatakan memiliki integritas apabila dapat melaksanakan fungsi yang diperuntukan bagi sistem tersebut secara keseluruhan dan bebas dari manipulasi sistem, baik yang tidak diotorisasi maupun yang tidak disengaja.

2.1.1.4 Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Menurut Gunawan (2004:1) anggaran atau lengkapnya *business budget* adalah “salah satu bentuk dari berbagai rencana yang mungkin disusun, meskipun tidak setiap rencana dapat disebut sebagai anggaran”. Menurut Nafarin (2007:4) penganggaran merupakan “proses menyusun anggaran sehingga anggaran adalah hasil dari penganggaran”. Dari pengertian diatas, anggaran dikaitkan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Jadi bila anggaran dihubungkan fungsi dasar manajemen maka

anggaran meliputi fungsi perencanaan, mengarahkan, mengorganisasi dan mengawasi setiap satuan dan bidang-bidang organisasional didalam badan usaha.

Gleen A Welsch mendefinisikan anggaran sebagai berikut :

“Profit planning and control may broadly as defined as systematic and formalized approach for accomplishing the planning, coordinating and control responsibility of management”.

Definisi anggaran banyak dipakai adalah sebagai berikut : *Business Budget* adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pada pelaksanaan pertanggungjawaban manajemen didalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan (Gunawan, 2004). Anggaran juga sering disebut sebagai suatu mekanisme sistem perencanaan dan pengendalian terpadu (*integrated*).

Dari definisi tersebut dapat diambil intinya yakni:

- a) *Business budget* harus bersifat formal, artinya bahwa *business budget* disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis dan rapi.
- b) *Business budget* harus bersifat sistematis, artinya bahwa *business budget* disusun dengan berurutan dan berdasarkan suatu logika.
- c) Setiap saat manajer dihadapkan pada suatu tanggungjawab untuk mengambil suatu keputusan. Sehingga *business budget* merupakan suatu hasil pengambilan keputusan yang berdasarkan beberapa asumsi tersebut.
- d) Keputusan, yang diambil oleh manajer tersebut merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

b. Anggaran Sebagai Pendekatan Sistem

Menurut Gunawan (2004), anggaran dapat dianggap sebagai sistem yang memiliki kekhususan tersendiri atau sebagai sub-sistem yang memerlukan hubungan (*interface*) dengan sub-sistem lain yang ada dalam perusahaan. Hal tersebut dapat dianalogikan dengan manusia sebagai makhluk biologis yang berbudaya. Untuk mempertahankan eksistensinya sebagai makhluk hidup maka manusia perlu mempertahankan organ-organ pernapasan, peredaran darah, pencernaan, pusat-pusat syaraf dan organ lainnya untuk tetap berfungsi secara normal, sehingga kebutuhan-kebutuhan biologisnya terpenuhi secara cukup. Anggaran dapat dianggap sebagai sistem yang otonom karena mempunyai sasaran serta cara-cara kerja tersendiri yang merupakan suatu kebutuhan dan yang berbeda dengan sasaran serta cara kerja sistem lain yang ada dalam perusahaan, tetapi sekaligus juga dapat dianggap sebagai sub-sistem, yakni bagian lain yang lebih besar. Sebanya karena anggaran bukan satu-satunya alat perencanaan dan pengendali yang ada dan diperlukan oleh perusahaan untuk dapat berfungsi secara baik.

c. Tujuan dan Manfaat Anggaran

Menurut Nafarin (2007:19) tujuan dari anggaran adalah sebagai berikut:

1. Sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga mempermudah dalam melakukan pengawasan.
4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.

Menurut Marconi dan Siegel (1983) dalam Hehanusa (2003, 406-407) manfaat anggaran adalah :

1. Anggaran merupakan hasil dari proses perencanaan, berarti anggaran mewakili kesepakatan negosiasi di antara partisipan yang dominan dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan di masa yang akan datang.

2. Anggaran merupakan gambaran tentang prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki karena dapat bertindak sebagai *blue print* aktivitas perusahaan.
3. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
4. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standard yang telah ditetapkan.
5. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarahkan manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan lemah, hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.
6. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.

d. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja dalam rangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif angka. Penyusunan anggaran sering diartikan sebagai perencanaan laba (*profit planning*). Dalam perencanaan laba, manajemen menyusun rencana operasional yang implikasinya dinyatakan dalam laporan laba rugi jangka pendek dan jangka panjang, neraca kas, dan modal kerja yang diproyeksikan dimasa yang akan datang.

Anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya yang diperkirakan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya perusahaan ke suatu kondisi tertentu. Dalam hal demikian, dalam jangka panjang perusahaan sebenarnya tidak berjalan ke arah manapun. Proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan rencana jangka pendek, yang dalam perusahaan berorientasi laba, pemilihan rencana didasarkan atas dampak rencana kerja tersebut terhadap laba. Oleh karena itu seringkali proses penyusunan anggaran

seringkali disebut sebagai penyusunan rencana kerja laba jangka panjang (*short-run profit planning*).

Setelah suatu rencana kerja dipilih untuk mencapai sasaran anggaran, manajer berperan untuk melaksanakan rencana kerja tersebut memerlukan sumber daya untuk memungkinkannya mencapai sasaran anggaran. Semua bisnis tanpa terkecuali seharusnya mempersiapkan anggaran, seperti yang dilakukan bisnis besar. Setiap entitas pencari laba ataupun nirlaba bisa mendapatkan manfaat dari perencanaan dan pengendalian yang diberikan oleh anggaran. Perencanaan dan pengendalian benar-benar saling berhubungan. Perencanaan adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu. Pengendalian adalah melihat ke belakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya. Perbandingan ini kemudian dapat digunakan untuk menyesuaikan anggaran, yaitu melihat ke masa depan kembali.

Komponen utama dari perencanaan adalah anggaran, yaitu rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Sebelum anggaran disiapkan, organisasi seharusnya mengembangkan suatu rencana strategis. Rencana strategis, mengidentifikasi strategi-strategi untuk aktivitas dan operasi di masa depan, umumnya mencakup setidaknya untuk lima tahun ke depan. Organisasi dapat menerjemahkan strategi umum ke dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Tujuan-tujuan ini membentuk dasar anggaran. Harusnya terdapat suatu hubungan erat antara anggaran dan rencana strategis. Hubungan ini membantu

manajemen untuk memastikan bahwa semua perhatian tidak terfokus pada operasional jangka pendek. Hal ini penting karena anggaran sebagai rencana satu periode dan memiliki sifat untuk jangka pendek.

Anggaran memaksa manajemen untuk merencanakan masa depan. Anggaran mendorong para manajer untuk mengembangkan arah umum bagi organisasi, mengantisipasi masalah dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan. Anggaran memperbaiki pembuatan keputusan. Sebagai contoh, jika seorang manajer telah mengetahui perkiraan pendapatan dan biaya perlengkapan, biaya lab, utilitas, gaji, dan hal lainnya, dia mungkin telah menurunkan kenaikan gaji, menghindari peminjaman uang dari perusahaan, dan membatasi pembelian peralatan yang tidak penting. Keputusan-keputusan yang lebih baik ini, pada akhirnya bisa mencegah timbulnya masalah dan menghasilkan status keuangan yang lebih baik bagi bisnisnya maupun manajer sendiri.

Anggaran memberikan standar yang dapat mengendalikan penggunaan berbagai sumber daya perusahaan dan memotivasi karyawan. Sebagai bagian terpenting dari sistem anggaran, pengendalian dicapai dengan membandingkan hasil aktual dengan hasil anggaran secara periodik (sebagai contoh, setiap bulan). Perbedaan yang besar antara hasil actual dengan yang direncanakan adalah bentuk umpan balik yang mengungkapkan bahwa sistem tersebut di luar kendali. Berbagai langkah harusnya diambil untuk mengetahui sebabnya, dan kemudian memperbaiki situasi. Sebagai contoh, jika seorang manajer mengetahui berapa banyak amalgam yang seharusnya digunakan dalam penambalan dan berapa biaya seharusnya, dia dapat mengevaluasi penggunaan sumber daya ini. Jika lebih

banyak amalgam yang digunakan daripada dengan yang diperkirakan, maka manajer dapat mengetahui bahwa dia sering ceroboh dalam penggunaannya dan perhatian tambahan akan menghasilkan penghematan. Prinsip yang sama berlaku pada sumber daya lain yang digunakan oleh perusahaan. Secara keseluruhan, penghematannya dapat signifikan.

Anggaran juga membantu komunikasi dan koordinasi. Anggaran secara formal mengkomunikasikan rencana organisasi pada tiap karyawan. Jadi, semua karyawan dapat menyadari peranannya dalam pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Oleh karena anggaran untuk berbagai area dan aktivitas organisasi harus bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi, koordinasi dianjurkan. Para manajer dapat melihat kebutuhan area lain dan didorong untuk memomorduakan kepentingan pribadinya demi kepentingan organisasi. Peranan komunikasi dan koordinasi menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya ukuran organisasi.

2.1.2. Penelitian Terdahulu

Demi mendukung penelitian ini, diperlukan penelitian terdahulu sebagai bahan penunjang dan referensi dari penelitian ini. Beberapa penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan Sistem Pengendalian Manajemen Anggaran dan Biaya telah dipilih sebagai acuan referensi dalam penelitian ini. Adapun penelitian tersebut antara lain:

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu

NO	NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	ALAT ANALISIS	HASIL PENELITIAN
1.	Taufik Kurrohman (2013)	Evaluasi Penganggaran Berbasis Kinerja Melalui Kinerja Keuangan Yang Berbasis Value For Money di Kabupaten/Kota di Jawa Timur	Variabel Kinerja Keuangan dengan Konsep Value for Money: Ekonomi, Efektif dan Efisien	Uji beda Paired Sample T Test	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa adanya perbedaan sebelum dan sesudah penerapan penganggaran berbasis kinerja pada rasio ekonomi dan efisien, Tidak ada perbedaan sebelum dan sesudah penerapan penganggaran berbasis kinerja pada rasio efektif .
2.	Andre Mandak (2013)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Pengendalian Biaya Dinas Perhubungan Manado	Anggaran	Analisis deskriptif	Penyusunan anggaran pada Dinas Perhubungan Kota Manado bertujuan untuk mengetahui jumlah dana yang dibutuhkan dalam membiayai seluruh kegiatan operasional yang akan dilaksanakan dan sebagai alat bantu bagi manajemen dalam mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan terhadap penggunaan dana organisasi.
3.	Nadhirah Nagu (2012)	Analisis Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Belanja BarangD jasa Pemerintah	Anggaran	T-test	Hasil analisis menunjukkan penyimpangan anggaran masih dalam batas pengendalian yang dapat diterima. Anggaran telah digunakan sebagai pedoman, perencanaan

		Daerah			dan pengawasan.
4.	Tomi Nugroho (2012)	Analisis Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Pada Pelaksanaan Pengadaan Barang Dan Jasa Studi Kasus Proyek Peningkatan Jalan Dan Jembatan Kota Administrasi Jakarta Utara	Sistem Pengendalian intern	Deskripsi Kualitatif	Dalam pelaksanaan kegiatan tersebut Pemerintah Kota administrasi Jakarta Utara telah mengacu dan memperhatikan unsur-unsur sistem pengendalian intern Pemerintah. Kegiatan ini juga telah dijalankan sesuai dengan Peraturan Presiden No 54 tahun 2010 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah
5.	Frankyy Husin (2010)	Analisis Pengendalian Biaya Dan Varians Anggaran Dengan Realisasi Penjualan Pada PT. Vinayaka Abadi	Anggaran dan Pengendalian Biaya	Analisis Varians	Berdasarkan hasil pengamatan penulis pada Tahun 2009 sering terjadi kesalahan dalam jumlah yang relative besar. Anggaran perusahaan disusun oleh pimpinan tanpa keterlibatan karyawan (Top Down) dengan menggunakan metode sederhana yaitu perusahaan meningkatkan anggaran penjualan dengan persentase tertentu dari realisasi penjualan tahun sebelumnya. Anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan dari tahun ke tahun cenderung meningkat walaupun anggaran yang ditetapkan pada tahun-tahun sebelumnya belum tercapai,

Sumber: Data Sekunder yang Diolah, 2015

2.1.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Penelitian

