

## BAB II

### KAJIAN TEORI DAN PUSTAKA

#### A. Pengertian Prosedur

Prosedur merupakan tahapan yang harus dilakukan untuk menyelesaikan tugas. Sebuah prosedur dapat didefinisikan juga sebagai tata cara atau pedoman kerja yang harus diikuti dalam melaksanakan kegiatan untuk mendapatkan hasil yang baik (Kismantoro, Palapa, & Subardi, 2018).

Setiap perusahaan memerlukan prosedur agar kegiatan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik. Oleh karena itu, Sebuah prosedur harus berdasarkan data dan fakta (tidak menduga-duga) mengenai keadaan tertentu. Selain itu prosedur juga harus dibuat secara sederhana dan tidak berbelit-belit agar mudah dipahami oleh pelaksana.

Manfaat adanya prosedur pada setiap perusahaan diantaranya :

- a. Memudahkan menentukan langkah-langkah kegiatan untuk waktu yang akan datang.
- b. Menetapkan urutan tahap demi tahap rangkaian pekerjaan, sehingga seluruh tahapan tersebut akan menjadi sebuah pedoman.
- c. Menjadi petunjuk program kerja yang harus dipatuhi.
- d. Membantu meningkatkan produktivitas kerja.
- e. Memudahkan pengawasan dan mencegah adanya penyimpangan.
- f. Menjamin penerapan program kerja yang tepat.

#### B. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan sebuah rencana kerja keuangan yang mengandung jumlah pengeluaran yang setinggi-tingginya dan mungkin diperlukan untuk membiayai kepentingan di masa depan (Putri & Fika, 2012). Sebuah anggaran harus bisa menyajikan informasi secara jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil, serta manfaat yang akan diperoleh dari kegiatan.

Menurut (Tambun, 2020), dalam bukunya menyebutkan bahwa dalam pengertian anggaran terdapat 4 unsur di dalamnya yaitu :

a. Rencana yang sistematis

Rencana merupakan penentuan awal mengenai kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Rencana yang dimaksud merupakan rencana yang sistematis yaitu rencana yang tersusun secara teratur dan urut berdasarkan logika.

Alasan perlunya menyusun rencana disebabkan karena :

- Waktu di masa depan penuh dengan ketidakpastian
- Waktu di masa depan penuh dengan banyak alternatif pilihan
- Sebuah rencana perlu pedoman kerja, pengkoordinasian kerja, dan juga pengawasan kerja.

b. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan

Perusahaan perlu mengkoordinir seluruh bagian yang ada dalam perusahaan (bagian produksi, pemasaran, keuangan, administrasi umum, personalia) dalam menyusun rencana untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Apabila bagian-bagian dalam perusahaan bekerja secara individu dalam menentukan targetnya sendiri, kemungkinan besar program-program yang dibuat bukan saling membantu mencapai tujuan bersama, namun saling bertentangan atau tidak saling mendukung. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme sistem yang terpadu dalam penyusunan anggaran operasional.

c. Dinyatakan dalam satuan moneter

Selama sebuah rencana yang telah tersusun tidak dinyatakan dalam satuan moneter, rencana tersebut hanyalah sebuah rencana kegiatan. Apabila rencana tersebut dinyatakan dalam satuan moneter, baru dapat dikatakan sebagai sebuah anggaran.

d. Berlaku untuk waktu mendatang

Anggaran harus tersusun untuk waktu yang akan datang dan sudah ditentukan sebelumnya, misalnya untuk jangka waktu sebulan, setahun, lima tahun, atau jangka waktu yang lainnya. Tidak mungkin menyusun anggaran untuk waktu yang sudah lewat.

## 1. Fungsi anggaran

Fungsi anggaran menurut (Sulistiyowati, Farihah, & Hartadinata, 2020) dalam sebuah perusahaan diantaranya :

### a. Sebagai alat perencanaan

Anggaran berfungsi sebagai alat dalam perencanaan yang memberikan ilustrasi beberapa alternatif (secara kuantitatif) untuk dilaksanakan di masa yang akan datang dan dengan pertimbangan tujuan perusahaan, sumber daya yang dimiliki, dan kendala yang mungkin akan dihadapi di masa depan.

### b. Sebagai alat koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Anggaran sangat berperan dalam mengkoordinasi rencana pekerjaan pada perusahaan agar dapat bersinergi dengan baik.

### c. Sebagai alat pengendalian

Anggaran menjadi salah satu alat untuk melakukan pengendalian pada sebuah perusahaan. Fungsi pengendalian dilakukan dengan cara membandingkan serta mengevaluasi apa yang telah dianggarkan dengan realisainya.

## 2. Tujuan dan manfaat anggaran

Menurut (Astono, 2021) tujuan anggaran diantaranya adalah :

- a. Sebagai landasan yuridis formal untuk memilih sumber dana dan investasi.
- b. Sebagai batasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merinci jenis sumber dana dan investasi yang dicari.
- d. Merasionalkan sumber dana dan investasi.
- e. Menyempurnakan rencana yang sudah disusun di awal.
- f. Menampung, menganalisis, dan memutuskan usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Sedangkan manfaat anggaran bagi perusahaan menurut (Astono, 2021) adalah sebagai berikut :

- a. Kegiatan yang dilaksanakan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
  - b. Dapat menghindari pemborosan dan pembayaran yang tidak terlalu penting.
  - c. Menjadi alat pendidikan bagi manajer.
  - d. Tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
  - e. Dapat memberikan arah bagi kegiatan yang akan dikerjakan .
  - f. Menjadi alat koordinasi antar bagian bagi pelaksana kegiatan.
  - g. Dapat mengharmoniskan antar bagian di dalam organisasi.
  - h. Dapat membatasi atau menghindari kegiatan yang tidak terlalu penting.
  - i. Dapat dijadikan alat pengawasan organisasi.
  - j. Tenaga kerja, metode, dan alat yang digunakan semakin efektif dan efisien.
  - k. Pihak yang ada di dalam organisasi bekerja sesuai dengan apa yang sudah ditetapkan.
  - l. Menunjukkan kepada manajemen jumlah laba yang dikehendaki perusahaan.
  - m. Menunjukkan kepada manajemen sumber daya yang diinginkan atau digunakan dalam periode yang akan datang.
  - n. Memberikan informasi kepada manajemen alternatif tindakan yang terbaik dilakukan.
3. Kelebihan dan kekurangan anggaran
- Kelebihan dan kekurangan anggaran menurut (Astono, 2021) diantaranya adalah :
- a. Kelebihan anggaran
    - Hasil yang diharapkan dari rencana dapat diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Hasil proyeksi tersebut

akan menciptakan peluang dalam memilih rencana yang paling menguntungkan.

- Dalam menyusun anggaran, dibutuhkan analisis yang sangat teliti untuk setiap tindakan yang akan dilakukan. Analisis tersebut akan sangat bermanfaat bagi manajemen.
- Anggaran dapat dijadikan sebagai patokan dalam menilai baik buruknya hasil yang diperoleh.

b. Kekurangan anggaran

- Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan, sehingga mengandung ketidakpastian.
- Dalam menyusun anggaran memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang banyak sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran dengan lengkap.
- Anggaran tidak akan berjalan dengan efektif dan efisien jika terdapat pihak yang terpaksa untuk melaksanakan anggaran.

4. Jenis-jenis anggaran

Penyusunan anggaran perusahaan dapat mengacu pada ruang lingkup/intensitas penyusunan, fleksibilitas, maupun periode waktunya (Tambun, 2020)

a. Berdasarkan ruang lingkup/intensitas penyusunan, anggaran dibedakan menjadi dua yaitu :

- Anggaran parsial, adalah anggaran perusahaan yang disusun terbatas ruang lingkungannya, misalnya anggaran penjualan atau anggaran produksi saja.
- Anggaran komprehensif, adalah anggaran perusahaan yang disusun secara menyeluruh meliputi seluruh kegiatan perusahaan di bidang produksi, keuangan, penjualan, personalia, dan administrasi.

b. Berdasarkan fleksibilitas, anggaran dibedakan menjadi dua yaitu :

- Anggaran tetap (*fixed budget*), adalah anggaran yang disusun untuk satu periode berdasarkan volume tertentu dan tidak ada revisi anggaran secara periodik.

- Anggaran kontinyu (*continuous budget*), adalah anggaran yang dilakukan penilaian kembali (revisi) secara periodik.
- c. Berdasarkan periode waktu, anggaran perusahaan dibagi menjadi dua juga yaitu :
- Anggaran jangka pendek, adalah anggaran operasional yang menunjukkan rencana kegiatan untuk satu periode yang akan datang.
  - Anggaran jangka panjang, adalah anggaran investasi dengan jangka waktu lebih dari setahun.

### C. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran dilakukan dengan pembagian wewenang dan tanggungjawab dalam organisasi perusahaan. Komisi anggaran berada langsung dibawah direksi, sehingga diharapkan anggaran yang disusun akan memperoleh dukungan penuh semua bagian yang ada di perusahaan.

#### 1. Metode penyusunan anggaran

Penyusunan anggaran pada perusahaan dapat dilakukan dengan tiga metode (Harahap, 2008) yaitu :

##### a. Otoriter ( Top Down)

Merupakan metode penyusunan anggaran dimana anggaran disusun dan ditetapkan oleh pimpinan dan dikerjakan oleh bawahan tanpa ada keterlibatan bawahan dalam menyusun anggaran. Metode ini digunakan ketika karyawan tidak mampu menyusun anggaran dengan baik sehingga pekerjaan kurang tepat jika diserahkan kepada bawahan (karyawan).

##### b. Demokrasi (Botton Up)

Dalam metode Botton Up, penyusunan anggaran dibuat berdasarkan kesepakatan karyawan. Anggaran diserahkan sepenuhnya kepada bawahan dan diajukan ke atasan, sehingga atasan hanya perlu memberikan persetujuan atau memberikan revisi. Metode ini digunakan apabila karyawan mampu menyusun anggaran dengan

baik sehingga tidak menimbulkan kesulitan atau resiko kesalahan lebih kecil.

c. Campuran

Metode penyusunan anggaran secara campuran berarti gabungan antara metode Top Down dan metode Botton Up. Metode campuran berarti penyusunan anggaran dilakukan oleh atasan yang kemudian diserahkan kepada bawahan. Bawahan akan melengkapi dan melanjutkan penyusunan anggaran dengan berpedoman arahan dari atasan.

2. Faktor-faktor dalam penyusunan anggaran

Menurut (Tambun, 2020) dalam penyusunan anggaran harus memperhatikan faktor-faktor diantaranya :

- a. Realistis, artinya anggaran yang disusun harus memungkinkan untuk bisa dicapai. Realistis atau tidaknya sebuah anggaran akan mempengaruhi dan menentukan keberhasilan perencanaan anggaran. Anggaran yang tidak realistis akan mengakibatkan frustrasi karena tidak mampu untuk dicapai.
- b. Luwes, artinya tidak kaku yaitu ada peluang untuk melakukan perubahan sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan.
- c. Kontinyu, artinya anggaran memerlukan perhatian terus menerus dan bukan merupakan sesuatu yang tak terduga.

3. Prosedur penyusunan anggaran

Penyusunan anggaran menjadi wewenang dan tanggungjawab pemimpin tertinggi perusahaan. Namun, dalam menyiapkan dan menyusun anggaran tidak harus ditangani langsung oleh pemimpin melainkan dapat diserahkan kepada bagian lain pada perusahaan.

Penyusunan anggaran dalam buku (Herlianto, 2011) terdapat beberapa hal penting diantaranya :

- a. Anggaran merupakan bagian dari sistem yang lebih besar.
- b. Sebelum menyusun anggaran harus ditentukan dahulu tujuan perusahaan.

- c. Setelah menentukan tujuan perusahaan, selanjutnya menyusun alternatif program dan menentukan program mana yang mungkin dilaksanakan.
- d. Program harus dibagi secara tahunan karena pada umumnya program meliputi beberapa tahun.
- e. Setelah dibagi secara tahunan, selanjutnya diterjemahkan dalam angka-angka pada tahun tertentu.
- f. Bagian yang telah diberikan tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran masing-masing.

#### **D. Anggaran Operasional**

Secara umum, anggaran terbagi menjadi dua yaitu Anggaran operasional (*operating budget*) dan anggaran keuangan (*finansial budget*). Anggaran operasional merupakan definisi rinci mengenai pendapatan dan beban yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang memuaskan (Herlianto, 2011). Anggaran operasional dialokasikan untuk melaksanakan program kerja operasi.

##### **1. Klasifikasi anggaran operasional**

Anggaran operasional diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan (Astono, 2021) yaitu :

###### **a. Perusahaan jasa**

- 1) Anggaran pendapatan jasa
- 2) Anggaran beban operasional
  - Anggaran beban administrasi umum
  - Anggaran beban penjualan dan lain-lain
- 3) Tarif pajak penghasilan badan.

###### **b. Perusahaan dagang**

- 1) Anggaran penjualan
- 2) Anggaran produksi
- 3) Anggaran beban operasional
  - Anggaran badan usaha umum
  - Anggaran beban penjualan umum dan lain-lain

- 4) Tarif pajak penghasilan badan.
- c. Perusahaan manufaktur
  - 1) Anggaran penjualan.
  - 2) Anggaran produksi
  - 3) Anggaran biaya produksi
    - Anggaran biaya bahan baku
    - Anggaran biaya tenaga kerja langsung
    - Anggaran biaya overhead pabrik.
  - 4) Anggaran beban operasional.
    - Anggaran beban administrasi dan umum
    - Anggaran beban penjualan dan lain-lain
  - 5) Anggaran pemasaran
  - 6) Tarif pajak penghasilan badan

2. Ruang lingkup anggaran operasional

Menurut (Herlianto, 2011) menyebutkan bahwa terdapat dua ruang lingkup anggaran operasional yaitu :

a. Sektor penghasilan (*revenue*)

Sektor penghasilan dalam anggaran operasional adalah bertambahnya aktiva perusahaan yang akan mengakibatkan modal sendiri bertambah, namun bukan karena penambahan setoran modal baru dari pemilik dan bukan juga karena bertambahnya utang perusahaan.

b. Sektor biaya (*expens*)

Sektor biaya atau beban dalam anggaran operasioanl berarti berkurangnya aktiva perusahaan yang akan mengakibatkan modal sendiri berkurang, namun bukan karena pengambilan modal oleh pemilik dan bukan juga karena pembayaran utang.

Antara anggaran tentang penghasilan dan anggarn tentang biaya sangat berkaitan dan mempunyai hubungan timbal balik yang kuat. Besar kecilnya penghasilan bisa ditentukan atau dipengaruhi juga oleh besar kecilnya biaya yang dikeluarkan. Sedangkan di lain sisi, besarnya biaya

juga mungkin dipengaruhi juga dengan besarnya penghasilan yang didapat.

3. Ciri – ciri anggaran operasional

- a. Anggaran operasional menunjang kegiatan operasi sehari-hari perusahaan dalam mencapai tujuan.
- b. Anggaran operasional akan memberikan manfaat pada tahun yang bersangkutan kepada perusahaan.
- c. Anggaran operasional ditunjukkan untuk menjaga kegunaan aktiva tetap sebagaimana telah direncanakan terlebih dahulu.
- d. Perubahan bagian aktiva tetap yang masih tercatat tidak menambah kapasitas atau masa pakai aktiva tetap yang bersangkutan.

4. Kegunaan anggaran operasional

Menurut (Savitri, 2016) kegunaan anggaran operasional diantaranya :

- a. Menjadi pedoman kerja.
- b. Menjadi alat manajemen dalam mengkoordinasi kerja.
- c. Menjadi alat manajemen melakukan pengawasan kerja.
- d. Menjadi dasar menyusun anggaran kas.