

BAB II

LANDASAN TEORITIS DAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teoritis

2.1.1. Perencanaan

2.1.1.1. Pengertian Perencanaan

Menurut Wijayanto (2012:75) mendefinisikan, “Perencanaan (*planning*) merupakan proses menetapkan tujuan dan memilih cara untuk merealisasikan tujuan tersebut. Setiap organisasi tidak dapat lepas dari proses perencanaan”.

Menurut Fahmi (2012:8) mendefinisikan, “Perencanaan merupakan dasar pijakan dari langkah-langkah selanjutnya. Sebuah perencanaan yang baik telah menempatkan perusahaan tersebut tahan terhadap berbagai kondisi hantaman resesi ekonomi manapun”.

Menurut Silalahi (2011:148) mendefinisikan, “Perencanaan merupakan fungsi yang sangat mendasar dari setiap manajer organisasi, baik bisnis maupun publik, besar maupun kecil. Untuk menjadi efektif, manajer harus mengetahui apa yang akan manajer capai dan bagaimana mencapainya”.

Perencanaan adalah suatu tindakan yang dilakukan pihak manajemen untuk merencanakan sesuatu di masa depan. Perencanaan sangat diperlukan dalam melaksanakan kegiatan perusahaan. Perencanaan merupakan suatu proses penentuan kegiatan atau aktivitas yang dilakukan di masa yang akan datang untuk menghadapi berbagai ketidakpastian dan alternatif yang mungkin terjadi. Perencanaan dianggap sebagai suatu kumpulan keputusan-keputusan dan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan keadaan dimasa yang akan datang.

Oleh karena itu, perencanaan harus mempunyai kemampuan untuk melakukan pilihan-pilihan terbaik yang dilaksanakan untuk menghindari kegagalan.

2.1.1.2. Proses Perencanaan

Menurut Siswanto (2016:45-46) menyatakan, proses perencanaan yaitu :

1. Prakiraan
2. Penetapan tujuan
3. Pemrograman
4. Penjadwalan
5. Penganggaran
6. Pengembangan prosedur
7. Penetapan dan interpretasi

Berdasarkan pendapat di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Prakiraan

Prakiraan merupakan suatu usaha yang sistematis untuk meramalkan atau memperkirakan waktu yang akan datang dengan penarikan kesimpulan atas fakta yang telah diketahui.

2. Penetapan tujuan

Penetapan tujuan merupakan suatu aktivitas untuk menetapkan sesuatu yang ingin dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan.

3. Pemrograman

Pemrograman adalah suatu aktivitas yang dilakukan dengan maksud untuk menetapkan langkah-langkah utama yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

4. Penjadwalan

Penjadwalan adalah penetapan atau penunjukan waktu menurut kronologi tertentu guna melaksanakan berbagai macam pekerjaan.

5. Penganggaran

Penganggaran merupakan suatu aktivitas untuk membuat pernyataan tentang sumber daya keuangan yang disediakan untuk aktivitas dan waktu tertentu.

6. Pengembangan prosedur

Pengembangan prosedur merupakan suatu aktivitas menormalisasikan cara, teknik, dan metode pelaksanaan suatu pekerjaan.

7. Penetapan dan interpretasi kebijakan

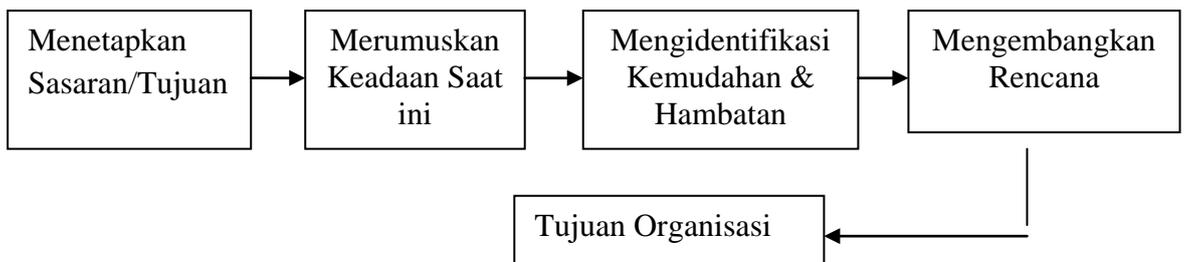
Penetapan dan interpretasi kebijakan adalah suatu aktivitas yang dilakukan dalam menetapkan syarat berdasarkan kondisi mana manajer dan para bawahannya akan bekerja.

Proses perencanaan menggambarkan mengenai serangkaian langkah-langkah yang dapat dilalui secara sistematis. Setiap tahap perencanaan umumnya selalu melalui empat tahapan berikut ini :

1. Menetapkan sasaran atau tujuan. Proses perencanaan dimulai dengan penetapan sasaran/tujuan atau goal kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Karena tanpa menentukan tujuan organisasi, penggunaan sumber daya-sumber daya oleh organisasi akan tidak efektif.
2. Merumuskan keadaan saat ini. Manajer perlu mengidentifikasi kondisi perusahaan saat ini, sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan. Hal ini perlu dilakukan mengingat perencanaan adalah menyangkut akan waktu yang akan dicapai di masa yang akan datang. Pada tahap ini manajer memerlukan informasi-informasi terutama yang berkaitan dengan keuangan dan data statistik.
3. Membuat alternatif yaitu menyusun daftar alternatif cara-cara untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Daftar alternatif ini hendaknya dibuat sebanyak mungkin untuk menghindari kekosongan cara mencapai sasaran/tujuan.

4. Mengembangkan rencana. Tahap akhir dari proses perencanaan adalah meliputi kegiatan mengembangkan berbagai alternatif kegiatan untuk mencapai tujuan. Manajer harus bisa menilai berbagai alternatif yang tersedia dan melakukan pemilihan alternatif yang tersedia tersebut.

Gambar 2.1 Tahapan Perencanaan



Sumber : Zakiyudin (2013:23)

Menurut Wijayanto (2012:81) Perencanaan dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu :

- a. *Top-down*
- b. *Bottom-up*

Pendekatan *top-down* dimulai dengan penetapan sasaran umum perusahaan oleh *top management*. Selanjutnya dilakukan perencanaan, mulai dari yang general sampai ke yang detail. Keunggulan dari pendekatan *top-down* adalah rencana yang tersusun lebih komprehensif dan terintegrasi antar bagian. Sedangkan pada *bottom-up*, idenya dimulai dari *lower level management*. Kelebihan dari pendekatan *bottom-up* adalah kesesuaian dengan situasi yang berkembang di lingkungan bisnis, serta mendorong adanya komitmen dari segenap jajaran manajemen pada berbagai level.

Dalam perencanaan dapat pula dilakukan kombinasi antara pendekatan *top-down* dan *bottom-up*.

Hierarki rencana yang pada umumnya dibuat oleh perusahaan. Di puncak piramida hierarki terdapat misi perusahaan sedangkan di tingkat paling bawah dari piramida terdapat *budget*.

2.1.1.3. Manfaat Perencanaan

Menurut Wijayanto (2012:76-77) Manfaat perencanaan sebagai berikut :

- a. Fokus dan fleksibilitas.
- b. Perbaikan koordinasi.
- c. Perbaikan kontrol.
- d. Manajemen waktu.

Menurut Zakiyudin (2013:23-24) perencanaan memiliki banyak manfaat yang sangat strategis, diantaranya adalah :

1. Membantu manajer untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan organisasi yang terjadi.
2. Membantu identifikasi permasalahan penting yang terjadi.
3. Manajer dapat memahami gambaran secara keseluruhan operasional organisasi.
4. Memudahkan manajer untuk melakukan koordinasi dengan berbagai elemen dalam organisasi.
5. Dapat menetapkan tujuan secara lebih khusus, terperinci dan mudah untuk dipahami.
6. Meminimumkan kegiatan yang tidak pasti dan penghamburan sumber daya yang tidak perlu.
7. Menghemat waktu, pekerjaan dan biaya.

Menurut Handoko (2013:81) perencanaan mempunyai banyak manfaat sebagai contoh :

1. Perencanaan membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
2. Membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama.
3. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas.
4. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat.
5. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi.

6. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi.
7. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan mudah dipahami.
8. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti.
9. Menghemat waktu, usaha dan dana.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa manfaat yang dapat diperoleh dalam penyusunan perencanaan adalah :

1. Memaksa manajer untuk membuat rencana, memotivasi manajer untuk mengembangkan arah, meramalkan kesulitan dan mengembangkan kebijakan masa depan.
2. Memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.
3. Sebagai standar bagi evaluasi kinerja dan dapat mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik.
4. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi yaitu dengan membiasakan menyusun anggaran yang dilakukan secara bersama-sama oleh seluruh staff sehingga secara tidak langsung menciptakan komunikasi yang efektif dan sekaligus juga memudahkan manajemen untuk melakukan koordinasi atas kegiatan-kegiatan bagian yang terpisah dalam mencapai tujuan perusahaan.
5. Agar setiap orang mengetahui arah yang akan dicapainya.
6. Sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas-tugas yang akan dicapai dengan mengetahui peran masing-masing bagian dalam pencapaian sasaran anggaran.

7. Sebagai alat penting dalam pengawasan. Jika ada rencana, kita dapat membandingkan rencana dengan kenyataan yang dicapai sehingga kita tetap memperbaiki dan mempertahankan terhadap sasaran yang belum dicapai dan penyimpangan yang terjadi sehingga tindakan koreksi dapat dilakukan lebih cepat.
8. Sebagai alat penerjemah filosofi dan tujuan utama perusahaan atau lembaga.
9. Sebagai media untuk menilai prestasi perusahaan dan orang-orangnya baik dalam merumuskan tujuan maupun mencapainya.
10. Dapat meningkatkan partisipasi karyawan sehingga timbul rasa memiliki komitmen untuk kesanggupan dalam mencapai sasaran anggaran.

2.1.1.4. Keuntungan dan Kerugian Perencanaan

Menurut Sukarna (2011:34-35) menyatakan, keuntungan perencanaan yaitu :

1. Pertama-tama perencanaan menyebabkan bahwa kegiatan-kegiatan dilakukan secara teratur dan bertujuan.
2. Perencanaan meminimalisir tindakan-tindakan yang tidak produktif.
3. Perencanaan membantu penggunaan suatu alat pengukuran hasil kerja.
4. Perencanaan menyebabkan fasilitas-fasilitas yang ada dalam perusahaan dipergunakan dengan sebaik-baiknya.
5. Perencanaan memberikan gambaran mengenai seluruh pekerjaan dengan jelas dan lengkap.
6. Perencanaan juga memberikan suatu landasan untuk pengawasan.

Perencanaan yang dilakukan pihak manajemen perusahaan dapat memberikan keuntungan sebagai berikut :

1. Membantu para pelaksana dalam melaksanakan program dengan perencanaan yang baik maka setiap pelaksana akan memahami rencana tersebut dan akan merangsang para pelaksana untuk dapat melakukan beban tugas masing-masing dengan sebaik-baiknya.

2. Membantu para pelaksana untuk membuat perencanaan pada masa depan, jadi hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan perencanaan pada saat ini dapat dimanfaatkan sebagai pedoman untuk menyusun rencana kerja pada masa depan dan demikian seterusnya.
3. Sebagai upaya pengaturan baik dalam bidang waktu, tenaga pelaksana, sarana, biaya, tujuan, lokasi serta macam organisasi pelaksanaannya.
4. Untuk memperoleh dukungan baik berupa dukungan legislatif (melalui peraturan ataupun perundang-undangan), dapat berupa dukungan moral (persetujuan masyarakat, ataupun dukungan materiil dan finansial (biasanya dari para sponsor).

Menurut Sukarna (2011:35-36) menyatakan, kerugian perencanaan yaitu :

1. Informasi atau fakta-fakta yang dibutuhkan untuk meramalkan masa yang akan datang, belum tentu tepat, sehingga manager tidak akan dapat secara pasti meramalkan apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang.
2. Biaya yang diperlukan untuk menyusun suatu perencanaan yang lengkap sangat besar, bahkan dapat melampaui hasil yang akan dicapai.
3. Secara psikologis orang-orang itu lebih suka memperhatikan masa sekarang dari pada masa yang akan datang, mengingat perencanaan bertalian dengan masa yang akan datang.
4. Perencanaan menyumbat inisiatif para pegawai, karena mereka harus bekerja sesuai dengan pola yang telah digariskan.
5. Perencanaan menyebabkan terlambatnya tindakan yang perlu diambil dalam keadaan darurat. Padahal dalam setiap keadaan darurat memerlukan pengambilan keputusan yang segera.

Menurut Zakiyudin (2013:24) sedangkan kelemahan perencanaan yang mungkin saja terjadi adalah :

1. Kegiatan yang terangkum dalam perencanaan kemungkinan berlebihan yang mengakibatkan implementasinya akan mengalami stagnasi.
2. Kadang-kadang kegiatan perencanaan memiliki kecenderungan untuk menunda kegiatan.
3. Seringkali perencanaan terlalu membatasi manajemen untuk berkreaitivitas dan berinisiatif.
4. Kadang-kadang penyelesaian untuk suatu masalah tertentu dapat diselesaikan secara baik pada saat masalah tersebut muncul.
5. Beberapa rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten.

Menurut Handoko (2013:81) perencanaan juga mempunyai beberapa kelemahan diantaranya adalah bahwa :

1. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata.
2. Perencanaan cenderung menunda kegiatan.
3. Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi.
4. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual an penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi.
5. Ada rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten.

Perencanaan ini juga memiliki kelemahan bagi pihak manajemen disebabkan adanya ketidaksesuaian pelaksanaan dengan pelaksanaan perencanaan yang mengakibatkan perencanaan tidak berjalan dengan efektif dan efisien. Perencanaan yang efektif dapat menganalisis dan memperkirakan segala kemampuan yang dimiliki, menguraikan segala kemungkinan yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, menganalisis efektivitas dari berbagai kemungkinan tersebut, menyusun perincian selengkapnya dari kemungkinan yang terpilih, serta mengikatnya dalam suatu sistem pengawasan yang terus menerus sehingga dapat dicapai hubungan yang optimal antara rencana yang dihasilkan dengan sistem yang dianut.

2.1.1.5. Fungsi Manajemen

Menurut Ridhotullah dan Jauhar (2015:125-126) ada empat fungsi utama dalam manajemen yaitu :

1. Perencanaan adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu.
2. Pengorganisasian adalah proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.
3. Pengarahan adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha.
4. Pengawasan adalah suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan.

Menurut Kasmir (2016:14-15) dalam praktiknya fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Analisis jabatan (*Job Analysis*).
2. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Planning*).
3. Penarikan pegawai (*Recruitment*).
4. Seleksi (*Selection*).
5. Pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*).
6. Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*).
7. Kompensasi (*Compensation*).
8. Jenjang karir (*Career Path*).
9. Keselamatan dan kesehatan (*safety and health*).
10. Hubungan industrial (*Industrial Relation*).
11. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*).

Manajemen sumber daya manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi, di mana fungsi-fungsi tersebut terkait satu dengan yang lainnya, dan aktivitas yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya. Fungsi manajemen sumber daya manusia tidak lain bertujuan dalam meningkatkan produktifitas, kualitas kehidupan kerja dan pelayanan. Berikut ini merupakan beberapa fungsi dan kegiatan yang dijalani oleh

manajemen yang dijalani oleh manajemen sumber daya manusia, di antaranya adalah :

- a. Fungsi perencanaan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang dinilai esensial, karena menyangkut rencana pengelolaan sumber daya manusia organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang di mana hal tersebut berkaitan erat dengan operasionalisasi perusahaan dan kelancaran kerja yang ada di dalamnya.
- b. Fungsi pengadaan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah sumber daya manusia yang tepat, yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi.
- c. Fungsi pengembangan berkaitan erat dengan peningkatan keterampilan dan kemampuan yang diupayakan melalui jalur pelatihan maupun pendidikan terhadap sumber daya manusia yang ada. Juga berbagai bentuk pengembangan diri untuk para karyawan yang berprestasi.
- d. Fungsi pemeliharaan berkaitan dengan upaya mempertahankan kemauan kerja karyawan melalui penerapan beberapa program yang dapat meningkatkan loyalitas dan kebanggaan kerja.
- e. Fungsi penggunaan menekankan pada pelaksanaan berbagai tugas dan pekerjaan oleh karyawan serta jenjang peningkatan posisi karyawan. Selain itu berkaitan pula dengan kontraprestasi untuk karyawan yang telah berhenti bekerja, baik yang sementara atau permanen maupun akibat pemutusan hubungan kerja sepihak.

Menurut Sunyoto (2012:4-6) Fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

a Fungsi manajerial

1) Perencanaan.

Fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2) Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.

3) Pengarahan.

Fungsi pengarahan adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi.

4) Pengendalian.

Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

b Fungsi operasional

1) Pengadaan.

Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan, perencanaan mutu dan jumlah karyawan.

2) Pengembangan.

Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.

3) Kompensasi.

Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.

4) Integrasi.

Fungsi pengintegrasian karyawan ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat.

5) Pemeliharaan.

Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan karyawan-karyawan tetapi dimaksudkan untuk memelihara sikap kerja sama dan kemampuan kerja karyawan tersebut.

6) Pemutusan hubungan kerja.

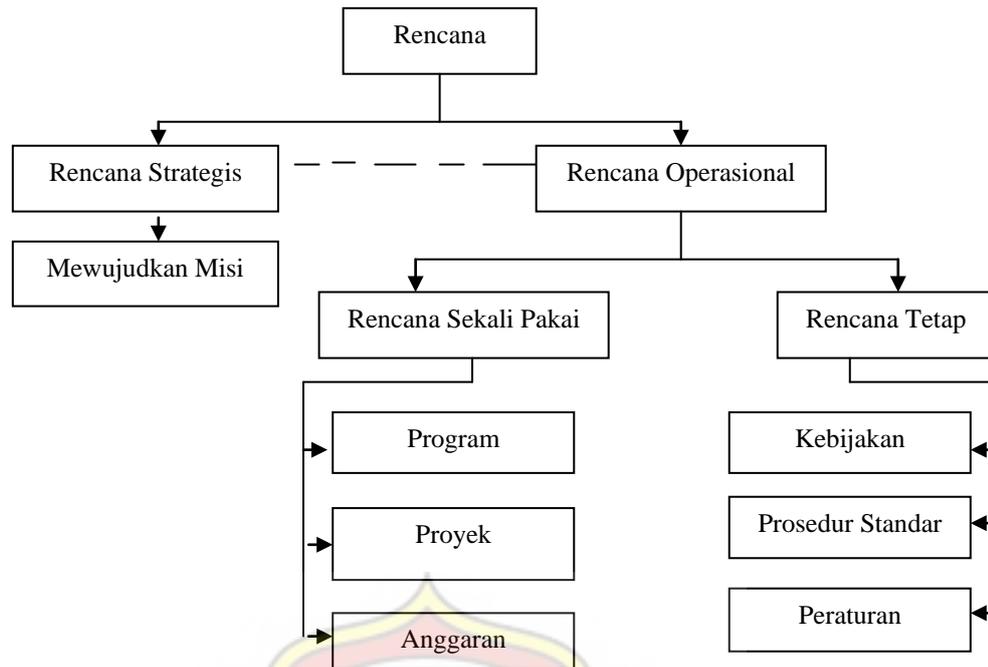
Fungsi pemutusan hubungan kerja yang terakhir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikan kepada masyarakat, proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian dan pemecatan.

Proses manajemen merupakan saling berhubungan unsur-unsur :

- a. Perencanaan (*planning*), yaitu menyusun rencana sebagai dasar pedoman kerja.
- b. Pengorganisasian (*organizing*), yaitu menyusun struktur organisasi yang merupakan pemberian wewenang dan permintaan tanggung jawab.
- c. Penataan (*staffing*), yaitu membina, membimbing, dan mengarahkan sumber daya manusia.
- d. Pengarahan (*leading*), yaitu mencipta kerjasama dan koordinasi antar bagian.
- e. Pengendalian (*controlling*), yaitu pengawasan atas pelaksanaan kerja berdasar rencana yang telah ditetapkan.

Pihak manajemen menyusun rencana untuk melaksanakan kegiatan operasi perusahaan selama satu periode. Rencana yang disusun pihak manajemen perusahaan mencakup rencana strategis dan rencana operasional. Rencana yang disusun oleh pihak manajemen ini dapat digambarkan dalam bagan di bawah ini sebagai berikut :

Gambar 2.2 Pembagian Rencana



Sumber : Siswanto (2016:51)

Di dalam fungsi perencanaan ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya. Di dalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa mendatang. Termasuk di dalamnya menetapkan produk yang akan dihasilkan, bagaimana menghasilkannya, sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut bagaimana memasarkan produk tersebut, dan sebagainya.

2.1.2 Pengendalian

Perencanaan yang telah direncanakan sebelumnya pada waktu menjalankannya pihak manajemen sangat membutuhkan suatu pengendalian karena adanya pengendalian dari pihak manajemen maka tingkat penyimpangan yang terjadi lebih kecil.

Pengendalian merupakan proses yang digunakan manajemen agar para pelaksana bekerja dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.1. Pengertian Pengendalian

Menurut Herlambang dan Marwoto (2014:85) pengendalian manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan, mendesain sistem umpan balik informasi, membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan yang sedang digunakan sedapat mungkin secara lebih efisien dan efektif guna mencapai sasaran perusahaan.

Menurut Wijayanto (2012:220) “Sistem kontrol adalah kumpulan prosedur yang diaplikasikan pada beberapa jenis kegiatan pengontrolan. Para manajer akan menemui beberapa tantangan pada saat menyusun sistem kontrol”.

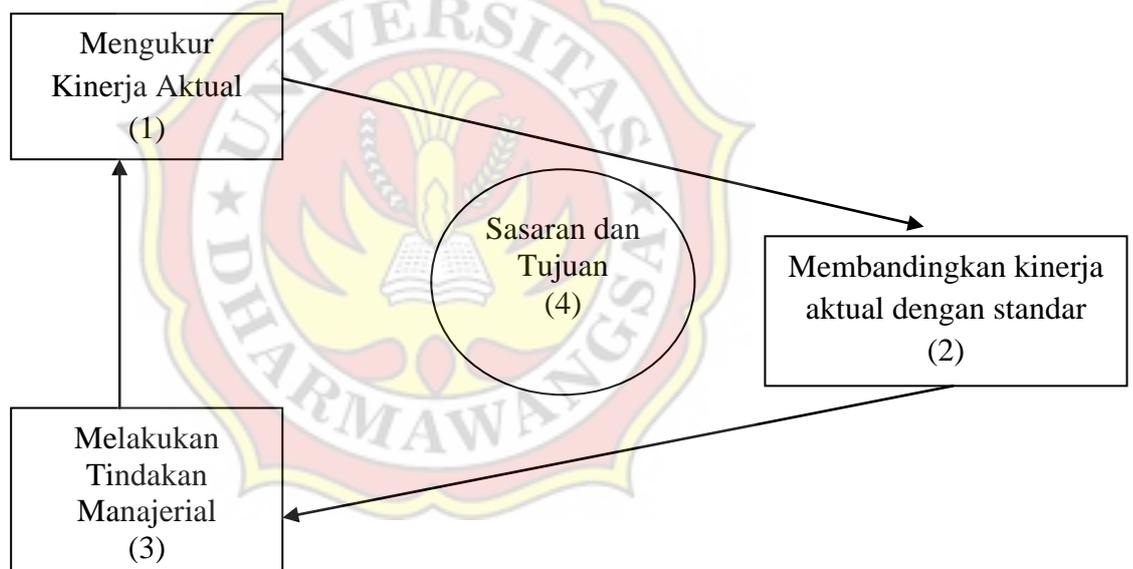
Menurut Amirullah (2015:240) “kalau secara konseptual, pengendalian sebenarnya merupakan suatu kehidupan interaktif antara hasil pekerjaan dengan perencanaan yang telah disusun”.

Berdasarkan definisi pengendalian manajemen merupakan proses di mana manajer di seluruh tingkatan memastikan bahwa orang-orang yang mereka awasi mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan. Dalam melaksanakan pengendaliannya, manajemen menggunakan metode dan prosedur termasuk di dalamnya sistem pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen mencakup sistem pengendalian manajemen yang terdiri atas struktur organisasi, wewenang, tanggung jawab dan informasi untuk pelaksanaan pengendalian yang memastikan bahwa organisasi telah berfungsi untuk mencapai tujuan.

Menurut Samryn (2012:258) “sistem pengendalian manajemen adalah suatu alat pengumpulan data untuk membantu dan mengkoordinasikan proses pembuatan keputusan dalam organisasi”.

Pengendalian manajemen meliputi tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha guna mencapai tujuan organisasi, maupun tindakan untuk mengoreksi unjuk kerja yang tidak efektif dan efisien. Sistem pengendalian manajemen yang berbeda diperlukan untuk situasi yang berbeda. Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi.

Gambar 2.3 Proses Pengendalian Manajemen



Sumber : Amirullah (2015:244)

Secara umum proses pengendalian terdiri dari tiga langkah yaitu :

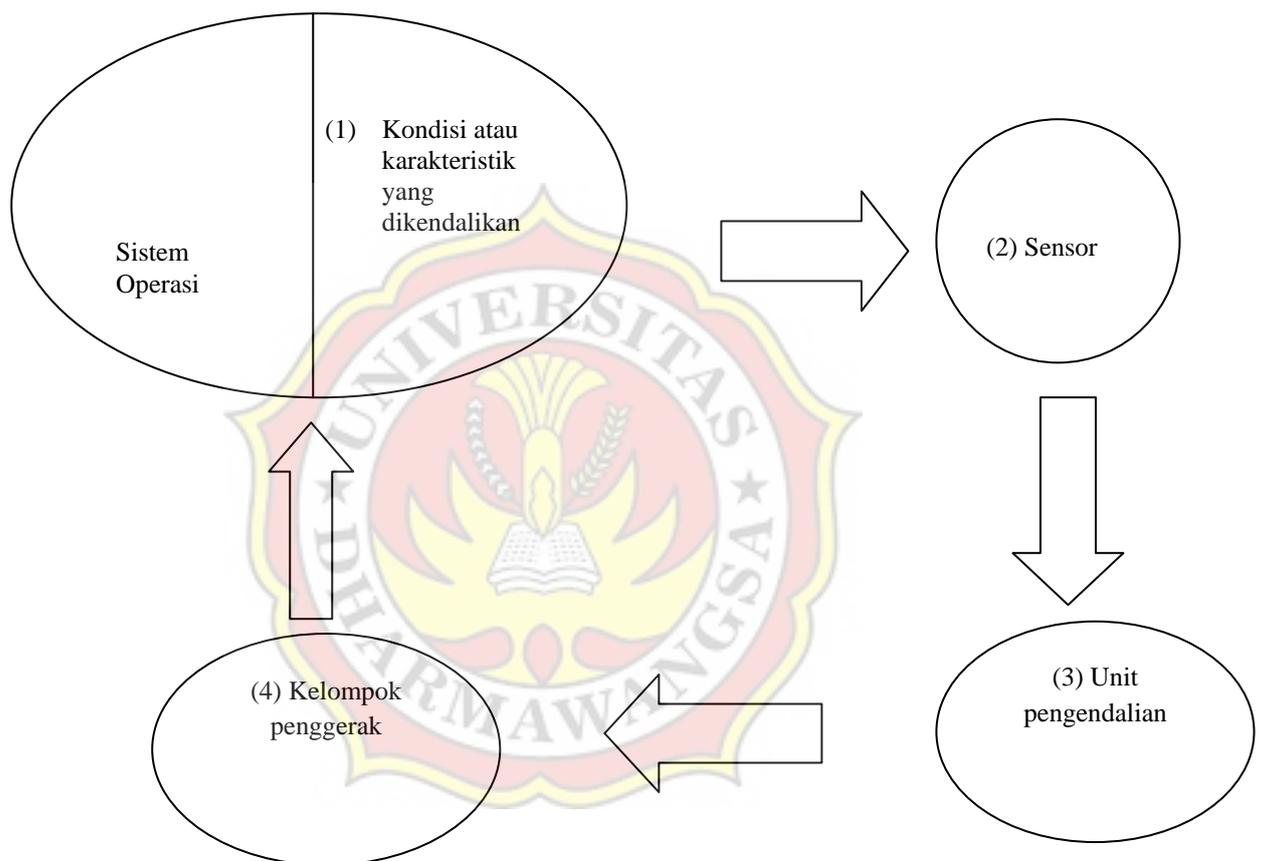
1. Mengukur kinerja yang sebenarnya.
2. Membandingkan kinerja sebenarnya dengan standar.

3. Mengambil tindakan manajerial untuk memperbaiki penyimpangan atau standar yang tidak memadai.

2.1.2.2. Elemen Pengendalian

Siklus hubungan di antara keempat elemen pokok pengendalian dapat dilihat pada Gambar 2.4 sebagai berikut :

Gambar 2.4 Siklus Hubungan Keempat Elemen Pokok Pengendalian



Sumber : Siswanto (2016:142)

Oleh sebab itu dalam pengendalian manajemen, peranan pertimbangan-pertimbangan psikologis lebih dominan. Berdasarkan ciri-ciri tersebut di atas, dapat diketahui bahwa tugas terpenting dari manajemen melalui pengendalian manajemen adalah berusaha mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Agar tugas tersebut dapat dijalankan dengan baik, pada tahap pertama manajer harus memutuskan, apa yang akan dicapai oleh organisasi dan cara untuk mencapainya, lewat keputusan ini akan diketahui seperangkat tujuan organisasi dan strategi menjadi sejumlah kebijakan-kebijakan yang dapat menuntut arah, maupun program-program kegiatan untuk tercapainya tujuan tersebut. Setelah keputusan-keputusan tersebut dibuat, maka pengendalian manajemen mulai bertugas untuk memastikan bahwa kehendak manajemen telah dilaksanakan oleh seluruh organisasi.

2.1.2.3. Keterbatasan Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Sumarsan (2013:5-6) menyatakan, beberapa keterbatasan yang dapat diidentifikasi antara lain :

1. Kurang matangnya suatu pertimbangan
2. Kegagalan menjalankan perintah.
3. Pengabaian manajemen.
4. Adanya kolusi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Kurang matangnya suatu pertimbangan

Efektivitas pengendalian selalu dibatasi oleh adanya keterbatasan manusia dalam pengambilan keputusan. Suatu keputusan diambil oleh manajer umumnya didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang ada pada saat itu, antara lain informasi yang tersedia, keterbatasan waktu dan beberapa variabel lain baik internal maupun eksternal (lingkungan).

2. Kegagalan menjalankan perintah.

Sekalipun, sistem pengendalian telah dirancang dengan sebaik-baiknya, namun kegagalan dapat terjadi yang disebabkan adanya pegawai yang salah menjalankan perintah dari pimpinan (salah komunikasi)

3. Pengabaian manajemen.

Sistem pengendalian manajemen dapat berjalan efektif jika semua pihak atau unsur dalam organisasi mulai dari tingkat manajemen tertinggi hingga karyawan terendah melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya.

4. Adanya kolusi.

Kolusi merupakan ancaman besar dari pengendalian yang efektif. Pemisahan tugas telah dilakukan namun jika manusianya melakukan suatu kerja sama untuk kepentingan pribadi atau kepentingan tertentu selain organisasi, maka pengendalian yang sebaik apapun tidak akan dapat mendeteksi atau mencegah terjadinya suatu tindakan yang merugikan organisasi.

2.1.3 Biaya Operasional

Menurut Wind (2014:136-137) beban sering dikategorikan sebagai beban langsung atau tidak langsung. Biaya langsung adalah biaya yang berkaitan erat dengan produk dan/atau layanan yang diberikan untuk konsumen, contoh harga pokok penjualan. Biaya tidak langsung dibagi menjadi dua kategori, yaitu :

- a. yang diakui sebagai beban berdasarkan sistematis dan alokasi rasional.
- b. yang dibebankan segera.

2.1.3.1. Pengertian Biaya Operasional

Biaya operasional ini dapat diartikan sebagai biaya yang dikeluarkan perusahaan selama melakukan aktivitas operasinya selama satu periode. Biaya operasional bukan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan proses produksi melainkan biaya yang dikeluarkan melaksanakan kegiatan operasi perusahaan. Pengeluaran biaya operasional ini perlu dilakukan pengawasan agar biaya yang dikeluarkan tidak terlalu tinggi.

Menurut Wahyudiono (2014:33) “Biaya operasional adalah biaya usaha timbul sehubungan dengan penjualan atau pemasaran barang dan jasa dan kegiatan administrasi dan umum”.

Menurut Syaifullah (2014:157), “biaya operasional atau biaya usaha

merupakan biaya-biaya yang tidak berhubungan langsung dengan produk perusahaan, tetapi berkaitan dengan aktivitas operasional perusahaan sehari-hari”.

2.1.3.2. Unsur-unsur Biaya operasional

Biaya operasional yang dapat diklasifikasikan adalah biaya pemasaran atau biaya penjualan, biaya administrasi dan umum.

Menurut Wahyudiono (2014:33) “Biaya penjualan mencakup biaya-biaya yang langsung berhubungan dengan penjualan dan pengiriman barang dagangan”.

Biaya pemasaran ini meliputi semua biaya yang terjadi untuk mencari atau menimbulkan pesanan dari pembeli kepada perusahaan, terdiri atas:

- a. Biaya promosi iklan
- b. Biaya penjualan meliputi: gaji penjual, komisi, bonus, biaya perjalanan dinas, gaji kantor penjualan, perlengkapan kantor penjualan, biaya telepon penjualan, dan lain-lain.
- c. Biaya untuk memenuhi atau melayani pesanan yaitu semua biaya yang terjadi dalam rangka memenuhi pesanan atau melayani pesanan yang diterima dari pembeli.
- d. Gaji dan upah, meliputi: gaji, insentif dan bonus, premi, lembur pajak pendapatan, upah borongan dan lain-lain.
- e. Kesejahteraan karyawan meliputi: perobatan karyawan, rekreasi olahraga, dan lain-lain.
- f. Biaya reperasi dan pemeliharaan meliputi dan pemeliharaan untuk kendaraan bermotor, taman dan halaman kantor, bangunan kantor, dan lain-lain.

- g. Biaya penyusutan aktiva tetap meliputi biaya penyusutan untuk kendaraan kantor, bangunan kantor dan lain-lain.
- h. Biaya administrasi dan umum lainnya seperti: biaya cetak, alat tulis, perlengkapan kantor, biaya listrik dan air, biaya telepon dan fax kantor dan lain-lain.

Menurut Wahyudiono (2014:34) “Biaya umum dan administrasi meliputi biaya-biaya pengawasan dan penyelenggaraan administrasi kantor, pemeliharaan catatan akuntansi, biaya pembelian, biaya korespondensi, penagihan piutang dan lain-lain”.

Biaya administrasi dan umum sebagai berikut :

1. Gaji staf administrasi
2. Gaji manajer dan direktur
3. Biaya sewa (kantor, kendaraan, dsb)
4. Biaya urusan hukum
5. Biaya korespondensi
6. Biaya telepon kantor administrasi
7. Biaya listrik kantor administrasi
8. Biaya alat tulis dan cetak kantor administrasi
9. Biaya depresiasi gedung kantor administrasi
10. Biaya depresiasi kendaraan umum dan direksi
11. Macam-macam biaya administrasi.

Menurut Syaifullah (2014:157-158) biaya operasional ini dapat dibagi menjadi dua jenis, antara lain :

1. Biaya penjualan (*Selling Expenses*) yaitu biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan penjualan yang dilakukan perusahaan seperti biaya promosi, biaya pengepakan barang, biaya gaji salesman dan lain sebagainya.
2. Biaya administrasi dan umum (*General and administrative expenses*) yaitu biaya-biaya yang dikeluarkan tetapi tidak ada hubungan dengan penjualan seperti biaya gaji staf administrasi, biaya persediaan alat kantor, biaya penyusutan gedung kantor dan lain sebagai sebagainya.

2.1.3.3. Rumus Biaya Operasional

Menurut Sunyoto (2013 : 43) rumus biaya operasional yaitu :

Biaya operasional = biaya penjualan + biaya umum & administrasi

2.1.4. Belanja Menurut Pemerintahan

2.1.4.1 Pengertian Belanja Menurut Pemerintahan

Menurut SAP Nomor 71 tahun 2010 Belanja adalah semua pengeluaran dari rekening kas umum Negara/Daerah yang mengurangi saldo anggaran lebih dalam periode satu tahun anggaran bersangkutan yang tidak akan diperoleh pembayarannya kembali oleh pemerintah.

Menurut Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang menyatakan Belanja adalah semua pengeluaran dari rekening kas Umum Negara yang mengurangi saldo anggaran lebih dalam periode satu tahun anggaran yang bersangkutan yang tidak akan diperoleh pembayarannya kembali oleh pemerintah.

2.1.4.2. Klasifikasi Belanja

Menurut kelompok belanja berdasarkan Permendagri 13/2006 terdiri dari:

1. Belanja langsung

Kelompok belanja langsung merupakan belanja yang dianggarkan terkait secara langsung dengan pelaksanaan program dan kegiatan. Kelompok belanja langsung dibagi menurut jenis belanja yang terdiri dari :

- a. Belanja Pegawai
- b. Belanja Barang dan jasa
- c. Belanja Modal

2. Belanja Tidak Langsung

Kelompok belanja tidak langsung merupakan belanja yang dianggarkan tidak terkait secara langsung dengan pelaksanaan program dan kegiatan. Kelompok belanja tidak langsung dibagi menurut jenis belanja yang terdiri dari :

- a. Belanja Pegawai
- b. Bunga
- c. Subsidi
- d. Hibah, bantuan sosial
- e. Belanja Bagi hasil
- f. Bantuan keuangan
- g. Belanja tak tergada

2.2. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu dapat disajikan dalam Tabel 2.1 :

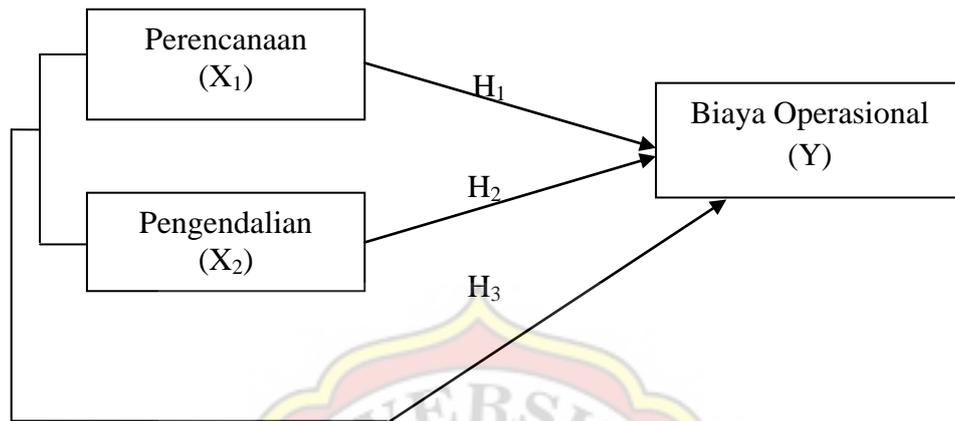
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/ tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Edison (2012)	Analisis Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Operasional Pada PT. Surya Mas Lestari, Tanjung Morawa	Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Operasional	Analisis manajemen biaya operasional dalam pengambilan keputusan belum terlaksana dengan baik mengakibatkan adanya pengeluaran biaya administrasi dan umum cukup tinggi.
2	M. Abdul Qodir Jailani (2012)	Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Utara	Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional	Penyimpangan yang sering terjadi di dalam perusahaan adalah bagian perencanaan belum mampu mengendalikan pengeluaran biaya operasional di bawah anggaran yang telah disusun sebelumnya.
3	Jauhari (2017)	Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Serapan Anggaran Satuan Kerja Wilayah Pembayaran KPPN Bandung I Dan KPPN Bandung II	Perencanaan Anggaran Dan Pelaksanaan Anggaran	Perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran berpengaruh baik secara simultan maupun secara parsial terhadap penyerapan anggaran satuan kerja wilayah pembayaran KPPN Bandung I dan KPPN Bandung II. Berdasarkan hasil determinasi parsial menunjukkan bahwa variabel pelaksanaan anggaran lebih berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan kerangka berpikir sebagai berikut :

Gambar 2.5
Kerangka Pemikiran Teoritis



2.4 Hipotesis

Menurut Sumantri (2011:55) “hipotesis didefinisikan sebagai penjelasan sementara yang diajukan untuk menerangkan fenomena poroblematik atau persoalan penelitian yang dihadapi”.

Berdasarkan uraian yang telah ada sebelumnya maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

H₁ : Perencanaan biaya operasional belum dapat dilakukan secara efektif pada Satker Pelaksanaan Jalan Nasional Metropolitan Medan. Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional II. Direktorat Jenderal Bina Marga Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

- H₂ : Pengendalian biaya operasional kurang maksimal pada Satker Pelaksanaan Jalan Nasional Metropolitan Medan. Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional II. Direktorat Jenderal Bina Marga Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
- H₃ : Perencanaan dan pengendalian terhadap biaya operasional masih kurang efektif pada Satker Pelaksanaan Jalan Nasional Metropolitan Medan. Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional II. Direktorat Jenderal Bina Marga Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

