

BAB II

LANDASAN TEORITIS

2.1 *Controller*

2.1.1 Pengertian *Controller*

Istilah “*Controller*” berasal dari kata “*Comptroller*” (Bahasa Perancis). “*Compte*” berarti “*Account*” dalam bahasa Inggris. Jadi, pada awalnya *controller* hanya dianggap sebagai Kepala Bagian Akuntansi yang mengawasi dan menyelenggarakan catatan – catatan keuangan formal perusahaan. *Controller* hanya dianggap sebagai eksekutif yang melibatkan diri dengan akuntansi dan statistik saja. Akan tetapi, dengan bertambah besar dan rumitnya organisasi industri maka makin luas pula tugas *Controller*”.

Menurut William K. Carter (2009 : 9) ”*Controller* adalah manajer eksekutif yang bertanggung jawab atas fungsi akuntansi. *Controller* mengoordinasikan partisipasi manajemen dalam perencanaan dan pengendalian pencapaian tujuan, dalam menentukan efektifitas dan kebijakan, dan dalam menciptakan struktur dan proses organisasi. *Controller* juga bertanggung jawab untuk melakukan observasi atas metode perencanaan dan pengendalian di seluruh perusahaan dan untuk mengusulkan perbaikan atas metode – metode tersebut”.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *controller* merupakan anggota manajemen tingkat atas dan juga merupakan partisipan yang aktif dalam perencanaan, pengendalian, dan proses pengambilan keputusan.

Dewasa ini, *controller* tidak lagi membatasi perannya hanya dalam fungsi pencatatan dalam akuntansi kegiatan perusahaan, namun juga memperluas fungsi akuntansi kepada aplikasi manajemennya sehingga mencakup seluruh aspek kegiatan perusahaan. Untuk pemenuhan fungsi *controller* maka diperlukan

kemampuan untuk menerapkan data finansial terhadap kegiatan perusahaan di masa mendatang. Hal ini merupakan suatu konsep yang memandang ke depan, yaitu suatu cara pendekatan analisis yang terarah menuju keseimbangan bagi sistem pengendalian manajemen.

Sebutan *controller* yang paling umum dan representatif ditujukan untuk Kepala Bagian Akuntansi. Tidak jarang tugas-tugas *controller* dipikul oleh seorang yang disebut kepala akuntan, manajer kantor, bendaharawan, sekretaris.

Controllership merupakan ilmu yang mempelajari apa, siapa dan bagaimana seorang *controller* menjalankan fungsi perencanaan, pengendalian, pelaporan, akuntansi dan tanggung jawab utama lainnya. Hal yang penting untuk pemenuhan fungsi *controller* secara wajar ialah adanya suatu sikap pemikiran yang memberi semangat dan menghidupkan data finansial dengan menerapkan terhadap kegiatan perusahaan di masa yang akan datang. Banyak orang berpandangan salah mengenai definisi *controller*. Secara umum dapat dikatakan bahwa *controller* merupakan pejabat tertinggi di bagian fungsi akuntansi dan tidak melekat pada jabatannya tetapi melekat pada fungsinya.

Controller adalah manajer yang bertugas atau “*in charge*” pada departemen akuntansi. Mereka adalah anggota staf tim manajemen puncak yang akan aktif berpartisipasi dalam proses perencanaan pengendalian dan pembuatan keputusan. *Controller* sekaligus juga sebagai manajer lini pada departemennya. Meskipun *controller* tidak melakukan pengendalian dalam ukuran wewenang lini, tetapi sebagai manajer informasi mereka mempunyai posisi yang penting dalam melaksanakan pengendalian dengan cara – cara yang diperlukan untuk proses

perencanaan, pengendalian, dan pembuatan keputusan. Untuk lebih memahami pengertian *controller* itu sendiri, maka berikut beberapa pengertian yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah sebagai berikut :

Menurut Hammer dan Usry yang dialih bahasakan oleh Sirait dan Wibowo (2010 : 8) adalah sebagai berikut: “*Controller* adalah manajer eksekutif yang bertanggung jawab atas fungsi akuntansi perusahaan. *Controller* mengkoordinasikan keikutsertaan manajemen dalam fase perencanaan dan pengendalian untuk mencapai sasaran perusahaan dalam menentukan keefektifan pelaksanaan kebijakan, dan dalam menyusun struktur dan prosedur organisasional. Dia juga bertanggung jawab untuk mengamati metode perencanaan dan pengendalian yang digunakan di seluruh bagian perusahaan dan mengusulkan perbaikan-perbaikan dalam perencanaan dan pengendalian”.

Menurut Firdaus dan Wasilah (2014 : 15) “ *Controller* adalah seorang manajer yang bertanggung jawab atas fungsi akuntansi suatu perusahaan. *Controller* bisa juga disebut dengan nama lain yaitu akuntansi internal atau akuntan manajemen”.

Dari uraian tersebut tampak bahwa tugas *Controller* meliputi juga perencanaan, pelaporan, serta pengendalian berbagai kegiatan perusahaan. Meskipun diberi sebutan *Controller*, Kepala Bagian Akuntansi tidak melakukan pengendalian secara langsung di dalam perusahaan karena fungsi ini tetap dipikul oleh para pimpinan yang bertanggungjawab atas operasi yang dipimpinnya. *Controller* tidak langsung berupa penyajian laporan, analisis, rekomendasi dan nasihat kepada mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain, *Controller* hanya melakukan pengendalian langsung di departemennya sendiri.

2.1.2 Kedudukan *Controller* Dalam Perusahaan

Menurut Bobby Nelson Batubara (2001) “Kedudukan *controller* bervariasi, sesuai dengan keadaan perusahaan, juga sampai sejauh

mana kebutuhan akan bantuan *controller*. faktor – faktor yang mempengaruhinya antara lain, semakin bertambahnya persyaratan yang mengharuskan penyusunan laporan akuntansi dan keuangan”.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan jika suatu perusahaan benar – benar menginginkan agar *controller* dapat dijalankan tugasnya secara efektif maka selayaknya *controller* diberikan kedudukan yang independen, agar lebih mudah berkomunikasi dengan pimpinan tertinggi atau rekan – rekannya yang setingkat dengannya.

2.1.3 Fungsi dan Tanggung Jawab *Controller*

Dari uraian diatas, jelas terlihat bahwa *controller* memegang bermacam-macam fungsi dalam perusahaan. Fungsi *Controller* terus mengalami perkembangan dari tahun ke tahun. Bahkan sampai saat ini perkembangan masih berlanjut sehingga terdapat banyak definisi yang luas mengenai fungsi *Controller*. Fungsi perencanaan dan pengendalian merupakan fungsi utama *Controller* yang dijelaskan oleh Horngren (2001 : 13) sebagai berikut:

- a. Fungsi perencanaan
- b. Fungsi pengendalian
- c. Fungsi pelaporan
- d. Fungsi akuntansi
- e. Tanggung jawab utama lainnya

Fungsi – fungsi dasar tersebut di atas dijelaskan sebagai berikut :

A. Fungsi perencanaan

Penetapan dan pemeliharaan suatu rencana operasi yang terintegrasi telah diuraikan sebagai fungsi – fungsi pokok dari *controller*. Tujuan perusahaan adalah laba, dan perencanaan diperlukan untuk mencapainya, karena laba tidak datang

dengan sendirinya. Oleh karena itu, perlu adanya pembahasan peranan *controller* modern dalam perencanaan perusahaan.

Pertama, dia memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa rencana didukung oleh semua jenjang manajemen. Implikasi dari suatu rencana yang terintegrasi ialah, bahwa semua bagiannya akan berhubungan bersama – sama mendukung tujuan perusahaan. Karena alasan ini, semua anggota manajemen harus berpartisipasi dengan kemauan sendiri. Hal itu harusnya merupakan rencana perusahaan dan bukan rencana *controller*. Dia akan bertindak sebagai koordinator dalam berbagai tingkatan, menerjemahkan sesuatu kedalam satuan – satuan keuangan, yang pada akhirnya dinyatakan sebagai perhitungan laba rugi dan laporan taksiran kondisi perusahaan (neraca) disertai dengan daftar – daftar pendukung.

Dengan mengasumsi telah ada pengakuan akan perlunya suatu rencana, dan adanya keinginan berpartisipasi dari semua tingkatan manajemen, maka *controller* mempunyai tanggung jawab untuk memastikan bahwa bagian – bagian di dalamnya adalah baik dan cocok satu sama lainnya. Misalnya, sebagai seorang eksekutif staf, dia harus menerapkan hal – hal berikut:

- a. Rencana atau ramalan penjualan dapat mendukung kebijaksanaan dan tujuan perusahaan yang telah diketahui.
- b. Rencana penjualan kelihatan realistis.
- c. Rencana produksi berada dalam kemampuan fasilitas yang dimiliki.
- d. Tingkat dan hubungan biaya adalah wajar.

Apabila telah disatukan, *controller* harus menguji atau menilai kewajarannya dan melaporkan pada pimpinan tertinggi mengenai hasil penyelidikannya.

A. Fungsi Pengendalian

1. Mengembangkan dan merevisi norma – norma (standar) yang memuaskan sebagai ukuran pelaksanaan dan menyediakan pedoman serta bantuan kepada para anggota manajemen yang lain dalam menjamin adanya penyesuaian hasil pelaksanaan sebenarnya terhadap norma dan standar. Juga, dalam fungsi ini *controller* dapat membantu. Dia tidak memaksakan pengendalian, kecuali dalam departemennya sendiri, tetapi dia menyediakan informasi yang digunakan oleh pimpinan fungsional untuk pelaksanaan yang harus dicapai.
2. Kegiatan dalam bidang pengendalian ini menghabiskan banyak waktu dari staf *controller* sebagian informasi disediakan dari jam ke jam atau dari hari ke hari, data lain dipersiapkan dari minggu ke minggu atau dari bulan ke bulan sesuai dengan kebutuhan keadaan. Sebagai contoh, pada perusahaan yang lebih besar, informasi per jam atau per hari tentang pelaksanaan buruh mungkin berguna, atau angka – angka biaya perolehan per minggu mungkin dibutuhkan.
3. Dalam pendekatan masalah – masalah yang berhubungan dengan fungsi pengendalian, suatu pandangan yang luas biasanya akan banyak membantu. Hasil akhir dari fungsi pengendalian tidak hanya berupa suatu laporan atau prestasi kerja. Melainkan ia seharusnya mencakup pertimbangan – pertimbangan berikut ini:
 - a. Bantuan dalam menciptakan norma – norma pengendalian.

- b. Evaluasi terhadap standar, termasuk analisis yang berhubungan dengan itu.
- c. Pelaporan tentang prestasi pelaksanaan jangka pendek yang sesungguhnya dibandingkan dengan prestasi kerja yang telah distandarkan.
- d. Pengembangan *trend*, dan hubungan – hubungan untuk membantu para pimpinan operasional.
- e. Memastikan bahwa melalui tinjauan yang berkesinambungan, sistem dan prosedur dapat menyediakan data yang diperlukan, data yang paling berguna atas basis yang paling praktis dan ekonomis.

Ada sesuatu hal yang harus diingat, yaitu seorang manajer tidak dapat mengendalikan apa yang sudah berlalu. Dia dapat mempelajari tindakan di masa lalu untuk meletakkan tempat dan sebab terjadinya penyimpangan. Tetapi sama halnya dengan perencanaan, disini jenis pengendalian yang terbaik adalah yang melihat kedepan. Ini harus diingat oleh *controller* apabila dia berpartisipasi dalam fungsi pengendalian, dengan memberikan pemikiran yang terus – menerus terhadap langkah – langkah yang mungkin perlu di ambil sebelum dimulai tindakan operasi untuk menjamin adanya pelaksanaan yang “sesuai dengan norma” atau yang “diinginkan”, ini dapat dinamakan sebagai “*preventive control*” (pengendalian preventif).

B. Fungsi Pelaporan

Fungsi pelaporan berhubungan erat dengan fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian dalam fungsi pelaporan, *controller* menyusun, menganalisis dan menginterpretasikan hasil – hasil keuangan untuk digunakan oleh manajemen dalam proses pengambilan keputusan, mengevaluasi data dalam hubungannya

dengan tujuan satuan organisasinya, menyiapkan dan menyampaikan berkas – berkas laporan ekstern yang diperlukan untuk memenuhi permintaan instansi pemerintah, para pemegang saham, institusi keuangan, para pelanggan, dan masyarakat umum.

C. Fungsi akuntansi

Mendesain, menetapkan dan memelihara sistem akuntansi keuangan dan biaya pada semua jenjang perusahaan, termasuk untuk perusahaan secara menyeluruh, per divisi, per pabrik, dan per satuan untuk dapat mencatat secara wajar semua transaksi keuangan dalam pembukuan agar sesuai dengan prinsip – prinsip akuntansi yang sehat disertai dengan pengendalian internal yang memadai.

D. Tanggung jawab utama lainnya.

Mengelola dan mengawasi fungsi – fungsi, misalnya fungsi perpajakan, termasuk saling berhadapan, dengan instansi pajak, memelihara hubungan yang sesuai dengan *auditor* internal dan *auditor* eksternal, mengadakan dan menata program - program akuntansi, mengembangkan program penyiapan catatan, membentuk program mengenai hubungan dengan investor dan dengan masyarakat umum, serta mengerahkan fungsi – fungsi lain yang dilimpahkan.

Dalam lingkungan operasi perusahaan yang luas dan selalu mengalami perubahan, *controller* dapat memberikan informasi dan mengarahkan pimpinan dalam mengambil keputusan.

Sekarang ini, *controller* tidak hanya membatasi peranannya dalam fungsi pencatatan, tetapi harus mampu membuat laporan, menganalisis dan menginterpretasikan laporan yang diberikannya memberikan saran - saran dan

informasi lainnya kepada pimpinan perusahaan dalam membuat keputusan. Oleh karena itu, *controller* harus memahami ide pimpinan dan menterjemahkannya di dalam data. *Controller* juga harus berorientasi pada pandangan manajemen yang mengarah pada operasi – operasi perusahaan yang paling menguntungkan.

Pada sisi lain, *controller* juga melakukan pengendalian. Dua jenis pengendalian yang dilakukan *controller* yaitu pengendalian operasi dan pengendalian akuntansi. Pengendalian operasi merupakan pengendalian atau pengawasan langsung terhadap departemen yang dibawahinya. Dalam hal ini *controller* hanya mempunyai kewenangan di departemennya sendiri.

Menurut Hery (2014 : 19) tanggung jawab *controller* adalah : “ *Controller* bertanggung jawab atas akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan. Tugas dan wewenang serta posisi *controller* dalam struktur organisasi berbeda antara satu perusahaan dengan yang lainnya. Tetapi, pada umumnya, karena perannya yang cukup penting dalam organisasi, *controller* sering dipandang sebagai anggota dari tim manajemen puncak dan diikutsertakan dalam proses perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi dan tanggung jawab *controller* adalah fungsi kepala bagian yang membantu dan bertanggung jawab dalam perencanaan pengendalian dan pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan.

2.1 Biaya Operasional

2.2.1 Pengertian Biaya

Istilah biaya sering kali digunakan dengan arti yang berbeda-beda, sehingga biaya dapat digolongkan atau diklasifikasikan kedalam beberapa pengertian dengan tujuan penggunaan dari biaya tersebut.

Menurut William K.Carter (2009:30) menyatakan, “Istilah biaya (*cost*) seringkali digunakan sebagai sinonim dari beban (*expense*)”.

Sedangkan Menurut Munawir (2010 : 67) menyatakan, “Biaya dapat diartikan sebagai biaya perolehan, harga pokok atau juga dapat diartikan sebagai semua pengorbanan mulai dari bahan baku kemudian barang dalam proses sampai barang tersebut dijual”.

Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa :

Biaya merupakan sebagai pengeluaran dan pengorbanan untuk memperoleh manfaat.

Menurut William K. Carter (2009 : 40) pengklasifikasian biaya didasarkan pada hubungan antara biaya dengan berikut ini :

1. Produk (satu lot, *batch*, atau unit dari suatu barang jadi atau jasa)
2. Volume produksi
3. Departemen, proses, pusat biaya (*cost center*), atau subdivisi lain dari manufaktur
4. Periode akuntansi
5. Suatu keputusan, tindakan, atau evaluasi

Pengklasifikasian biaya dalam hubungannya dengan produk, dalam lingkungan manufaktur, total biaya operasi terdiri menjadi dua elemen :

- a. Biaya manufaktur juga disebut biaya produksi atau biaya pabrik, biasanya didefinisikan sebagai jumlah dari tiga elemen biaya yaitu bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan *overhead* pabrik.

- b. Beban komersial terdiri atas dua klasifikasi umum yaitu beban pemasaran dan beban administratif (juga disebut beban umum dan administratif).

Pengklasifikasian biaya dalam hubungannya dengan volume produksi, biaya dapat digolongkan menjadi :

- a. Biaya variabel
- b. Biaya Tetap
- c. Biaya Semivariabel

Biaya variabel menunjukkan jumlah perunit yang relatif konstan dengan berubahnya aktivitas dalam rentang yang relevan. Biaya tetap bersifat konstan secara total dalam rentang yang relevan, sehingga dengan kata lain, biaya tetap perunit semakin kecil seiring dengan meningkatnya aktivitas dalam rentang yang relevan. Biaya semivariabel yaitu beberapa jenis biaya memiliki elemen biaya tetap dan biaya variabel.

Pengklasifikasian biaya dalam hubungannya dengan departemen produksi atau segmen lain dapat dikelompokkan menjadi dua golongan :

- a. Biaya Langsung Departemen
- b. Biaya Tidak Langsung Departemen

Dalam hubungannya dengan bahan baku dan tenaga kerja, istilah langsung mengacu pada biaya yang dapat ditelusuri secara langsung kesatu unit *output*. Sebaliknya, biaya *overhead* pabrik bersifat tidak langsung dalam hubungannya dengan unit atau *lot output* tertentu. Dalam sistem klasifikasi semacam itu, *output* tertentu adalah objek biayanya. Istilah langsung dan tidak langsung juga dapat

digunakan dalam hubungannya dengan pembebanan biaya *overhead* ke departemen – departemen di organisasi manapun.

Biaya langsung departemen adalah suatu biaya dapat ditelusuri ke suatu departemen darimana biaya tersebut berasal. Biaya tidak langsung departemen adalah suatu biaya ditanggung bersama oleh beberapa departemen yang memperoleh manfaat dari biaya tersebut, contohnya sewa gedung dan penyusutan gedung.

Pengklasifikasian biaya dalam hubungannya dengan periode akuntansi, biaya dapat diklasifikasikan menjadi :

- a. Belanja Modal (*capital expenditure*)
- b. Belanja Pendapatan (*revenue expenditure*)

Belanja modal dimaksudkan untuk memberikan manfaat pada periode – periode mendatang dan dilaporkan sebagai aset. Belanja pendapatan yaitu memberikan manfaat dan dilaporkan sebagai beban.

Pengklasifikasian biaya dalam hubungannya dengan suatu keputusan, tindakan, atau evaluasi adalah penting untuk mengidentifikasi biaya (dan pendapatan, pengurangan biaya, dan penghematan) yang relevan terhadap pilihan diantara tindakan – tindakan atau alternatif – alternatif yang mungkin dilakukan. Yang lebih penting, faktor yang tidak relevan bisa saja disalah artikan sebagai faktor yang relevan. Biaya diferensial adalah salah satu nama dari biaya yang relevan untuk suatu pilihan diantara banyak alternatif lainnya.

2.2.2 Pengertian Biaya Operasional

Biaya operasional merupakan salah satu elemen yang paling penting dalam aktivitas ekonomi dari suatu perusahaan dalam pembentukan laba usaha.

Menurut Munawir (2010 :89) menyatakan, “Biaya operasional adalah biaya usaha pokok perusahaan selain harga pokok penjualan,.”

Sedangkan menurut Bustami dan Nurlela (2010 : 14), biaya operasional dapat dibedakan menjadi dua, yaitu beban pemasaran atau biaya penjualan dan beban administrasi.

1. Beban Pemasaran atau biaya penjualan adalah biaya yang dikeluarkan apabila produk selesai dan siap dipasarkan ketangan konsumen.
2. Beban administrasi adalah biaya yang dikeluarkan dalam hubungan dengan kegiatan penentu kebijakan, pengarahan, pengawasan kegiatan perusahaan secara keseluruhan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan biaya operasional adalah elemen yang paling penting untuk meningkatkan laba, serta biaya operasional dapat dibedakan menjadi dua yaitu beban pemasaran dan administrasi yang dikeluarkan agar penentu kebijakan, pengarahan dan pengawasan berjalan efektif dan efisien.

2.2.3 Pengawasan Biaya Operasional

Pada dasarnya pengawasan dilakukan untuk mencegah terjadinya deviasi dalam operasionalisasi suatu rencana sehingga berbagai kegiatan operasional yang sedang berlangsung terlaksana dengan baik dalam arti bukan hanya sesuai dengan rencana, akan tetapi juga dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang setinggi mungkin.

Manfaat pengawasan menurut Andri dan Endang (2015 : 67) “ ialah sebagai berikut :

1. Untuk memberikan ruang regular bagi supervisi guna merenungkan isi dan pekerjaan mereka.
2. Untuk mengembangkan pemahaman dan keterampilan dalam bekerja.

3. Untuk menerima informasi dan perspektif lain mengenai pekerjaan seseorang.
4. Untuk menjadi dukungan, baik segi pribadi ataupun pekerjaan.
5. Untuk menjadi dukungan, baik segi pribadi dan sebagai orang pekerja tidak ditinggalkan, tidak perlu membawa kesulitan, masalah dan proyeksi saja.
6. Untuk memiliki ruang guna mengeksplorasi dan mengekspresikan *distress*, *restimulation* pribadi, *transferensi* atau *counter-transferensi* yang mungkin dibawa oleh pekerjaan.
7. Untuk merencanakan dan memanfaatkan sumber daya pribadi dan profesional yang lebih baik.
8. Untuk menjadi pro-aktif bukan re-aktif.
9. Untuk memastikan kualitas pekerjaan.

Manfaat pengawasan tersebut diatas sangat penting agar tidak terjadi penyimpangan dalam kegiatan yang sedang dilakukan.

Teknik pengawasan biaya operasional menurut Sukarna (2011 : 112) adalah sebagai berikut :

1. Pengawasan menggunakan anggaran
Jika anggaran dipakai sebagai alat pengawasan biaya operasional maka pada awal periode ditentukan anggaran biaya untuk setiap jenis biaya yang didistribusikan untuk setiap bagian dari departemen yang merukan kegiatan fungsional.
2. Pengawasan menggunakan standar
Teknik lain untuk mengawasi biaya operasional adalah menggunakan standar. Tujuan pemakaian standar disini adalah untuk lebih meningkatkan efisiensi kegiatan dengan cara mengaitkan antara prestasi dari kegiatan dengan biaya yang terjadi.

Dari uraian diatas teknik biaya operasional dibedakan menjadi dua yaitu pengawasan menggunakan anggaran dan pengawasan menggunakan standar dimana pengawasan menggunakan anggaran untuk menentukan anggaran biaya sebagai kegiatan fungsional dan pengawasan standar digunakan untuk meningkatkan efisiensi.

2.2.4 Fungsi dan Tanggung Jawab *Controller* dalam Pengawasan Biaya Operasional

Fungsi dan tanggung jawab *controller* dikatakan berperan dalam pengawasan biaya operasional jika pengendalian biaya operasional itu dijalankan secara efektif dan efisien.

Menurut Horngren, Datar, dan Foster yang diterjemahkan oleh Desi Adhariani (2008 : 263) menyatakan bahwa “Pengendalian biaya operasi dilakukan dengan cara membandingkan antara biaya yang sesungguhnya dengan rencana atau anggaran biaya yang telah ditetapkan dan ini merupakan bagian yang sangat penting dari proses pengendalian. Apabila timbul *variance* (selisih atau penyimpangan) yang berarti manajemen harus mempelajari secara cermat dan melakukan penyelidikan untuk menentukan sebab-sebab dan timbulnya selisih tersebut. Hal ini dilakukan untuk menentukan tindakan koreksi apa yang akan dilaksanakan oleh manajemen untuk memperbaiki penyimpangan- penyimpangan yang terjadi”.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengendalian operasional dapat dilakukan dengan membandingkan realisasi biaya dengan rencana anggaran biaya yang telah ditetapkan. Apabila timbul selisih maka sudah menjadi tanggung jawab *controller* melakukan penyelidikan untuk mengetahui sebab timbulnya selisih tersebut guna mengevaluasi rencana anggaran biaya diperiode berikutnya.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ialah suatu referensi penulis dalam melakukan penelitian, sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Yuliana (2014) Universitas Dharmawangsa	Peranan <i>Controller</i> Dalam Perencanaan Dan Pengendalian Penjualan Pada PT. Himalaya Everest Jaya	Analisis yang dilakukan PT. Himalaya Everest Jaya cukup baik, dimana analisis dilakukan perkwartal dalam bentuk kuantiti maupun harga dan persektor, sehingga bila ada penyimpangan tidak sulit untuk menemukannya, karena jangka waktu antara pelaksanaan penjualan dan saat penganalisisan tidak lama yaitu pelaksanaan penjualan selama empat bulan.	Sama-sama menggunakan fungsi <i>Controller</i> dalam pengawasan	Perbedaannya adalah dimana perusahaan yang dibahas hanya menyangkut <i>Controller</i> dalam biaya operasional. Sedangkan penelitian terdahulu membahas peranan <i>Controller</i> dalam perencanaan dan pengendalian penjualan
2	Nella Susana (2015) Universitas Dharmawangsa	Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Mabar Feed Indonesia	Perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. Mabar Feed Indonesia	Sama-sama membahas tentang perencanaan dan	Sedangkan dari segi perbedaannya hanya sebatas membahas

			dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengawasan kurang optimal dan tidak diterapkan dengan baik, karena kurangnya kegiatan pengendalian manajemen yang diterapkan sehingga penyimpangan yang terjadi sangat tinggi, sehingga jumlah yang dianggarkan lebih besar dari realitasnya.	pengawasan biaya operasional	fungsi dan tanggung jawab <i>Controller</i> dalam pengawasan biaya operasional
--	--	--	---	------------------------------	--

2.4 Kerangka Konseptual

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit, (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Anggaran merencanakan tentang pengeluaran dalam kegiatan operasional perusahaan yang dibebankan pada periode yang akan datang. Serta memiliki hubungan yang erat dengan realisasi biaya operasional dimana hal tersebut mengendalikan atau menekan pemborosan terhadap biaya operasional perusahaan pada periode yang akan datang.

Pengawasan biaya operasional merupakan kegiatan membandingkan pelaksanaan (realisasi) biaya operasional dengan anggaran biaya yang telah direncanakan. Pengawasan tidak hanya sekedar penentuan dan pengukuran penyimpangan yang terjadi, tetapi yang lebih penting adalah pengawasan dapat menjadi alat penilai apakah perusahaan telah menggunakan biaya yang telah dianggarkan dengan baik atau tidak.

Berdasarkan uraian kerangka konseptual ini maka dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual