

## BAB II

### LANDASAN TEORITIS DAN HIPOTESIS

#### 2.1. Uraian Teoritis

##### 2.1.1. Perencanaan

###### 1. Pengertian Perencanaan

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

Menurut Irham Fahmi (2012:8) dalam ilmu manajemen disebutkan bahwa perencanaan (*planning*) merupakan dasar pijakan dari langkah-langkah selanjutnya. Kualitas pekerjaan sangat dipengaruhi oleh kualitas perencanaan dibangun.

Menurut Effendi (2014:84-85) paling sedikit ada empat alasan perlunya perencanaan dilakukan antara lain :

1. Perencanaan sebagai penentu arah maksudnya rencana memberikan arah pada, ketika para karyawan mengetahui ke mana arah organisasi itu dan apa yang harus mereka sumbangkan untuk mencapai sasaran. Mereka dapat mengoordinasikan aktivitas, bekerja sama dalam satu tim. Tanpa perencanaan departemen-departemen mungkin bekerja dalam satu tim. Tanpa perencanaan departemen-departemen mungkin bekerja dengan tujuan yang saling bertentangan dan menghambat organisasi bergerak menuju sasarnya.
2. Perencanaan mengantisipasi dampak perubahan, maksudnya rencana memberikan dorongan untuk melihat jauh ke depan, mengantisipasi perubahan, pertimbangan dari dampak perubahan. Perencanaan memperjelas konsekuensi tindakan-tindakan yang mungkin diambil oleh para manajer dalam menanggapi perubahan.
3. Perencanaan memperkecil pemborosan maksudnya perencanaan dapat mengurnagi pemborosan-pemborosan, tumpang tindih kegiatan. Koordinasi sebelum terjadi akan cenderung menunjuk pada pemborosan dan berlebihan. Selain itu sarana dan tujuan yang jelas, ketidakefektifan menjadi jelas dan dapat dikoreksi atau dihilangkan.
4. Perencanaan sebagai ukuran, maksudnya perencanaan digunakan untuk mengendalikan dalam arti dalam pelaksanaan kegiatan apabila terjadi

penyimpangan, maka akan mudah untuk diketahui dan secepatnya dapat diperbaiki. Dalam fungsi pengendalian manajer dapat membandingkan kinerja aktual dengan sasaran organisasi, mengidentifikasi penyimpangan dan mengambil tindakan koreksi seperlunya. Tanpa perencanaan tidak ada pengendalian.

Perencanaan merupakan dasar pijakan dari langkah-langkah selanjutnya menetapkan tujuan dan memilih cara untuk merealisasikan tujuan tersebut dalam pelaksanaan kegiatan apabila terjadi penyimpangan, maka akan mudah untuk diketahui dan secepatnya dapat diperbaiki.

## 2. Manfaat dan Tujuan Perencanaan

Menurut Dian Wijayanto (2012:77) manfaat perencanaan sebagai berikut :

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

Menurut Effendi (2014:92-93) dengan adanya perencanaan dalam perusahaan sebagai pedoman mencapai sasaran akan dapat beberapa manfaat yaitu :

1. Mengurangi ketidakpastian pada waktu yang akan datang : kenyataan bahwa waktu yang akan datang penuh ketidakpastian, karena selalu bersifat dinamis dan berubah maka diperlukan adanya perencanaan guna memproyeksikan kegiatan yang akan dilakukan perusahaan berkaitan dengan kejadian yang akan terjadi. Sebelum melakukan sesuatu untuk mada mendatang lebih dulu dibuat pedoman sebagai ukuran bagi kegiatab tersebut. Walaupun begitu sering terjadi kejadian yang tidak sesuai dengan rencana untuk masa mendatang. Dalam hal ini yang penting bagaimana perusahaan membuat rencana yang realistis dan memilih cara terbaik yang dianggap paling tepat untuk mencapai tujuan.
2. Memberi arah dan perhatian pada tujuan perusahaan : perencanaan digunakan sebagai pedoman penuntun arah dalam mencapai dan mengarahkan seluruh tindakan pada tujuan yang telah ditetapkan. Perencanan yang baik memberikan arah bagi masing-masing bagian dalam perusahaan menuju pada sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.
3. Membantu memperkirakan peluang pada masa yang akan datang : dengan adanya perkiraan peluang yang akan diraih perusahaan di masa mendatang, maka perlu diambil tindakan-tindakan guna memperkecil risiko sehingga dapat diperkirakan peluang yang didapatkan perusahaan.

4. Memperkecil biaya : dengan adanya perencanaan dimungkinkan dilaksanakannya penghematan biaya, dengan pengalokasian dana pada masing-masing bidang (sesuai dengan anggaran) maka penggunaan dana untuk menjalankan roda perusahaan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif.
5. Merupakan sarana untuk pengawasan : hasil kerja yang dicapai seseorang akan sulit diukur keefektifannya tanpa didukung perencanaan. Dengan perencanaan akan dapat diukur berhasil tidaknya suatu pekerjaan, ini akan mempermudah fungsi pengawasan. Pengawasan dilakukan untuk membandingkan apa yang telah dilakukan dengan apa yang telah direncanakan.

Manfaat yang dapat diperoleh dalam penyusunan anggaran adalah :

- a. Memaksa manajer untuk membuat rencana, memotivasi manajer untuk mengembangkan arah, meramalkan kesulitan dan mengembangkan kebijakan masa depan.
- b. Memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.
- c. Sebagai standar bagi evaluasi kinerja dan dapat mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik.
- d. 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.
- e. Agar setiap orang mengetahui arah yang akan dicapainya.
- f. Sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas-tugas yang akan dicapai dengan mengetahui peran masing-masing bagian dalam pencapaian sasaran anggaran.

- g. 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.
- h. Sebagai alat penerjemah filosofi dan tujuan utama perusahaan atau lembaga.
- i. Sebagai media untuk menilai prestasi perusahaan dan orang-orangnya baik dalam merumuskan tujuan maupun mencapainya.
- j. Dapat meningkatkan partisipasi karyawan sehingga timbul rasa memiliki komitmen untuk kesanggupan dalam mencapai sasaran anggaran.

Menurut Dermawan Sjahrial dan Djahotman Purba (2012:43) mendefinisikan, perencanaan (*planning*) adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dibuat atau dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Menurut Supomo (2018:34) tujuan perencanaan adalah sebagai berikut :

- a. Mengurangi atau mengimbangi ketidakpastian dan perubahan-perubahan di masa yang akan datang.
- b. Memusatkan perhatian pada pencapaian sasaran.
- c. Memastikan proses pencapaian tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien.
- d. Memudahkan pengawasan.

### 3. Proses Perencanaan

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

- a. Prakiraan  
Prakiraan merupakan suatu usaha yang sistematis untuk meramalkan atau memperkirakan waktu yang akan datang dengan penarikan kesimpulan atas fakta yang telah diketahui.
- b. Penetapan tujuan  
Penetapan tujuan merupakan suatu aktivitas untuk menetapkan sesuatu yang ingin dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan.

- c. **Pemrograman**  
Pemrograman adalah suatu aktivitas yang dilakukan dengan maksud untuk menetapkan langkah-langkah utama yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
- d. **Penjadwalan**  
Penjadwalan adalah penetapan atau penunjukan waktu menurut kronologi tertentu guna melaksanakan berbagai macam pekerjaan.
- e. **Penganggaran**  
Penganggaran merupakan suatu aktivitas untuk membuat pernyataan tentang sumber daya keuangan yang disediakan untuk aktivitas dan waktu tertentu.
- f. **Pengembangan prosedur**  
Pengembangan prosedur merupakan suatu aktivitas menormalisasikan cara, teknik, dan metode pelaksanaan suatu pekerjaan.
- g. **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.

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

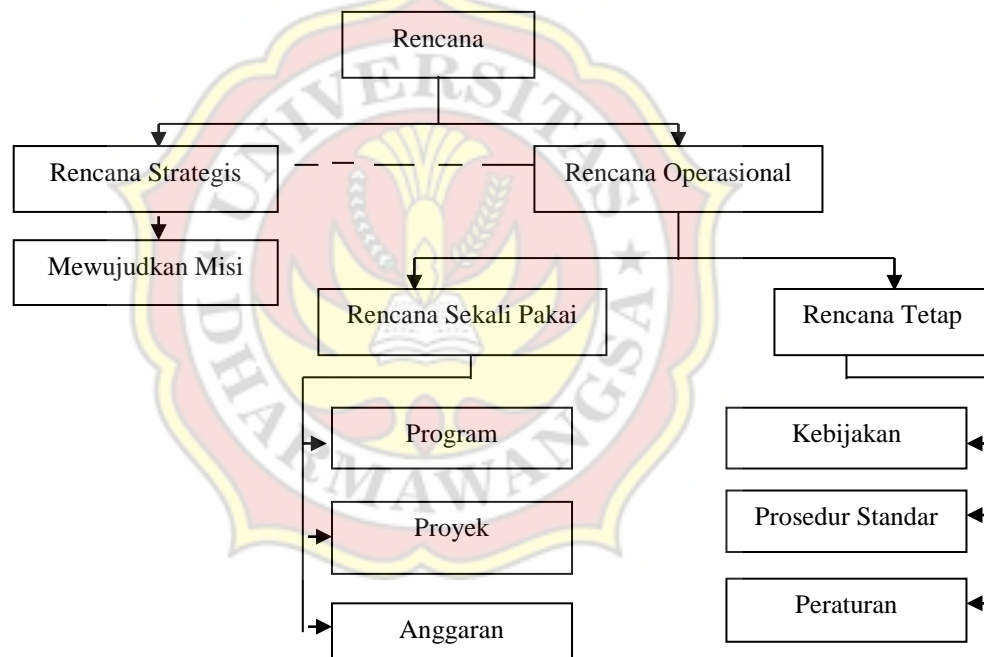
- a. *Top-down*
- b. *Bottom-up*

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*.

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 2-1 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.

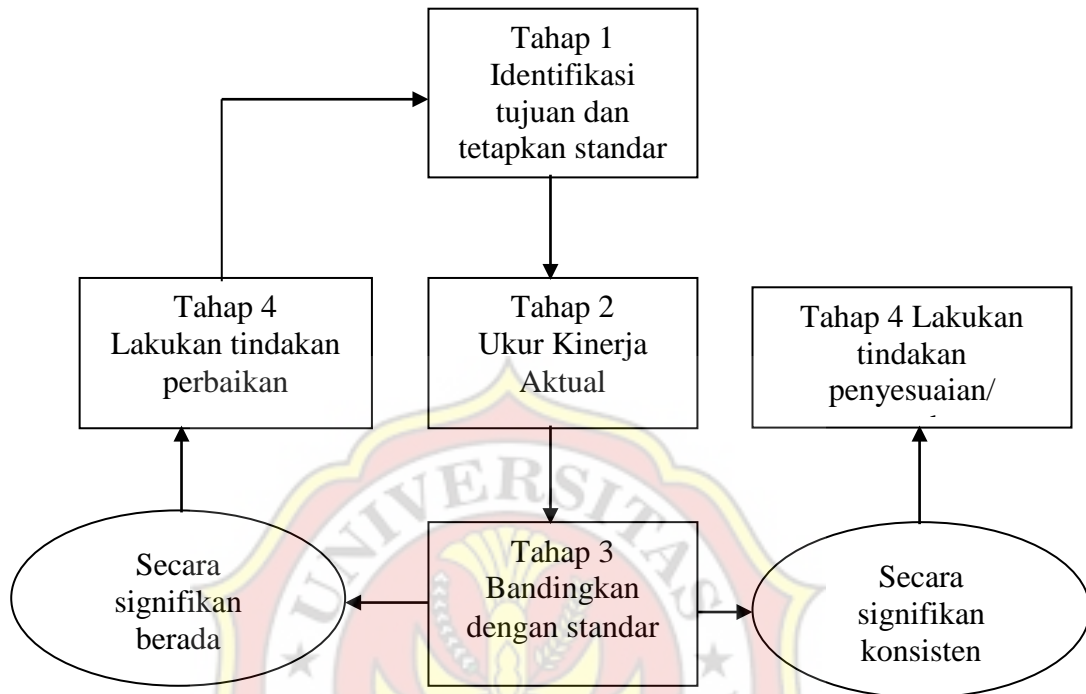
Menurut Siswanto (2016:46) berdasarkan aktivitas perencanaan di atas, berikut ini adalah langkah-langkah penting dalam pekerjaan perencanaan.

1. Menjelaskan permasalahan  
Permasalahan harus digambarkan dengan jelas. Demikian juga permasalahan harus dideskripsikan secara singkat karena suatu permasalahan yang dirumuskan dengan cara efektif adalah setengah selesai.
2. Usaha memperoleh informasi terandal tentang aktivitas yang direncanakan  
Pengetahuan tentang aktivitas yang akan direncanakan adalah penting dan perlu untuk perencanaan yang efektif. Hal ini memiliki pengaruh terhadap aktivitas lain, baik yang bersifat intern maupun ekstern bagi organisasi. Agar efektif, suatu aktivitas harus didasarkan atas pengetahuan. Pengalaman pemecahan permasalahan yang lalu, praktik-praktik organisasi lain, penelitian, pencarian caratan dan data yang diperoleh dari penelitian dan percobaan merupakan sumber umum dari informasi yang dapat digunakan.
3. Analisis dan klasifikasi informasi  
Tiap-tiap informasi diperiksa secara terpisah dalam hubungannya dengan informasi secara keseluruhan. Hubungan timbal balik ditunjukkan dan berhubungan dengan perencanaan yang dihadapi permasalahan yang sejenis diklasifikasikan sehingga data yang sama disatukan.
4. Menentukan dasar perencanaan dan batasan  
Berdasarkan data yang berhubungan dengan permasalahan maupun atas dasar pendapat yang dianggap penting untuk menetapkan rencana, harus disusun prakiraan tertentu. Dasar pendapat dan batasan tersebut akan menunjukkan latar belakang yang dianggap dapat membenarkan rencana.

Perencanaan menunjukkan proses dasar dari manajemen untuk menetapkan tujuan dan langkah-langkah yang harus dilakukan agar tujuan dapat tercapai. Perencanaan memberikan informasi untuk mengkoordinasikan pekerjaan dengan akurat dan efektif. Rencana yang baik harus berdasarkan sasaran, bersifat sederhana, memiliki standar dan fleksibel, seimbang dan memakai sumber-sumber yang tersedia.

#### **4. Tahapan Dalam Perencanaan**

**Gambar 2-2**  
**Empat Tahap Dalam Proses Kontrol Manajemen**



**Sumber Silalahi (2011:386)**

Menurut Karyoto (2016:58) dalam melakukan perencanaan, ada beberapa tahapan yang harus dilakukan oleh para perencana agar mereka mendapat gambaran yang jelas tentang tindakan apa saja yang seharusnya dikerjakan untuk menentukan tujuan. Tahapan-tahapan tersebut adalah identifikasi dan perumusan masalah, pengumpulan data, analisis data, penetapan sasaran, penetapan strategi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Penetapan sasaran

Sasaran adalah objek yang ditentukan oleh organisasi untuk dicapai. Agar bisa menetapkan sasaran, organisasi harus memakai beberapa variabel yang dijelaskan dalam kegiatan identifikasi masalah. Karena ada lebih dari satu variabel, organisasi perlu memilih salah satu variabel yang dianggap paling penting untuk mencapai sasaran.



## 2. Penetapan strategi

Strategi adalah cara yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Cara yang dapat dilakukan untuk mewujudkan tujuan adalah dengan menetapkan besarnya sumber-sumber daya serta waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan.

### 2.1.2. Pengawasan

Menurut Sukarna (2011:111) mendefinisikan, pengawasan merupakan tindakan-tindakan perbaikan dalam pelaksanaan kerja agar supaya segala kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, petunjuk-petunjuk dan instruksi-instruksi, sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai.

Menurut Effendi (2014:205) “pengawasan merupakan fungsi manajemen yang paling esensial, sebaik apa pun pekerjaan yang dilaksanakan tanpa adanya pengawasan tidak dapat dikatakan berhasil”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diartikan pengawasan merupakan suatu tindakan untuk membuktikan kecermatan data akuntansi melalui perbandingan antara hasil kerja dua orang atau lebih mengenai suatu transaksi yang sama namun yang saling tidak mempengaruhi, karena mereka bekerja bebas dari lainnya. Pengawasan oleh lebih dari satu orang merupakan ciri khas dari sistem pengawasan intern yang dapat menutupi kekurangan yang ada pada manusia, sehingga kesalahan-kesalahan maupun kecurangan-kecurangan dapat diketahui segera.

Menurut Sukarna (2011:112) tujuan pengawasan :

- a. Untuk mengetahui jalannya pekerjaan apakah lancar atau tidak.

- b. Untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar supaya tidak terulang kembali kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan-kesalahan yang baru.
- c. Untuk mengetahui apakah penggunaan *budget* yang telah ditetapkan dalam *planning* terarah kepada sasarannya dan sesuai dengan yang telah ditentukan.
- d. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan biaya sesuai dengan program (fase/tingkat pelaksanaan).
- e. Untuk mengetahui hasil pekerjaan dengan dibandingkan dengan yang telah ditetapkan dalam rencana.
- f. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan prosedur dan kebijaksanaan yang telah ditentukan.

Menurut Effendi (2014:210-211) pengawasan yang berhubungan dengan tindakan atau usaha penyelamatan jalannya perusahaan ke arah tujuan yang diinginkan yakni tujuan yang telah direncanakan. Adapun tipe-tipe pengawasan sebagai berikut :

1. Pengawasan pendahuluan (feed forward control) atau disebut steering control : yaitu melakukan antisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar yang dibuat, sebelum tahap kegiatan tertentu diselesaikan.
2. Pengawasan secara bersamaan (concurrent control) sering disebut pengawasan ya-tidak : yaitu pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Tipe pengawasan ini merupakan proses yang harus memenuhi persyaratan sebelum kegiatan dilaksanakan.
3. Pengawasan umpan balik (feed back control) atau past action control yaitu pengawasan yang dilakukan mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah selesai.

Teknik pengawasan biaya operasional sebagai berikut:

- a. 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 merupakan kegiatan fungsional. Pengawasan membutuhkan suatu alat pengukur untuk keseluruhan organisasi, dalam hal ini anggaran mempunyai peranan sebagai alat pengukur atas pelaksanaan yang sesungguhnya. Informasi yang diberikan melalui anggaran ditujukan kepada pimpinan dalam bentuk laporan yang disusun sedemikian rupa sehingga akan jelas terlihat apabila terdapat hal-hal yang memerlukan perbaikan dengan segera. Penyimpangan yang bersifat merugikan serta dapat dikendalikan harus segera dilakukan tindakan perbaikan sedangkan yang bersifat menguntungkan jika mungkin ditingkatkan atau setidaknya dapat dipertahankan sehingga dapat dijadikan dasar untuk perencanaan dan pengawasan yang lebih baik dimasa yang akan datang. Analisis yang dilakukan terhadap penyimpangan perlu dilakukan karena tidak ada gunanya mengetahui adanya suatu keadaan yang kurang baik tanpa melakukan tindakan perbaikan terhadap keadaan tersebut. Namun demikian, hal ini tidak berarti bahwa hal-hal yang telah sesuai dengan anggaran dapat diabaikan oleh pimpinan tetapi harus waspada terhadap adanya kemungkinan kesesuaian yang disengaja untuk menutupi kesalahan atau kekurangan yang sebenarnya ada. Dengan demikian jelaslah bahwa anggaran perusahaan merupakan alat yang penting bagi pimpinan untuk melaksanakan pengawasan atau pelaksanaan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan suatu rencana untuk masa yang akan datang sedangkan keadaan dimasa yang akan datang diliputi oleh ketidakpastian, selalu terjadi perubahan baik yang disebabkan oleh faktor intern maupun faktor eksternal perusahaan. Agar anggaran sebagai alat

pengawasan dapat lebih berhasil guna maka sebaiknya dilakukan perbandingan antara realisasi dengan anggaran secara teratur dan terus-menerus yang dicatat didalam laporan pelaksanaan atau laporan realisasi anggaran. Anggaran mempunyai peranan penting untuk fungsi pengawasan biaya operasional yaitu sebagai alat pengukur bagi pelaksanaan dan rencana yang telah disusun agar dapat dicegah adanya pemborosan biaya. Terhadap laporan-laporan realisasi anggaran dilakukan analisis untuk mengetahui sebab-sebabnya dan menjadi dasar untuk melakukan tindakan-tindakan perbaikan yang perlu. Jelaslah anggaran merupakan salah satu teknik yang penting dalam melakukan pengawasan atas pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan agar tidak terjadi penyimpangan yang merugikan perusahaan.

b. Pengawasan menggunakan standar

Teknik lain untuk mengawasi biaya operasional adalah dengan menggunakan standar. Tujuan pemakaian standar disini adalah untuk lebih meningkatkan efisiensi kegiatan dengan cara mengaitkan antara prestasi dari kegiatan dengan biaya yang terjadi. Melakukan pengawasan berarti tindakan untuk menetapkan apakah semua rencana telah dilaksanakan sebagaimana mestinya. Untuk mengetahui apakah semua rencana telah dilaksanakan sebagaimana mestinya dan apakah ada penyimpangan maka dibutuhkan suatu tolok ukur. Yang menjadi tolok ukur biaya operasional dalam standar ini adalah membandingkan biaya standar dengan biaya aktual. Biaya standar mencerminkan biaya yang seharusnya terjadi yang ditentukan untuk setiap elemen biaya dan pada setiap departemen. Biaya standar tersebut akan dapat dipakai sebagai alat pengawasan biaya dan menilai prestasi pelaksanaan dengan baik. Biaya standar adalah

biaya yang ditentukan terlebih dahulu besarnya berdasarkan penelitian yang seksama. Biaya standar menunjukkan berapa besar biaya yang seharusnya terjadi dalam operasional yang normal dan berdaya guna sehingga dapat dipakai sebagai patokan untuk mengukur daya guna. Biaya standar ini merupakan target yang dituju dan juga merupakan patokan yang dapat dipakai untuk mengukur dan menilai biaya sesungguhnya. Pada setiap periode akuntansi, biaya sesungguhnya dibandingkan dengan biaya standar sehingga dapat dilakukan pengendalian biaya dan penilaian prestasi dengan jalan menentukan efisiensi setiap elemen biaya pada setiap departemen. Penentuan besarnya selisih biaya yang timbul akan menunjukkan elemen biaya apa pada departemen mana dan tanggung jawab siapa selisih biaya tersebut. Saldo debit dalam akun berarti biaya aktual lebih besar dari biaya standar. Hal ini disebut dengan selisih yang merugikan. Sebaliknya bila akun selisih bersaldo kredit berarti biaya aktual lebih kecil dari biaya standar. Hal ini disebut dengan selisih yang menguntungkan. Cara penyusunan anggaran yang paling baik adalah penyusunan anggaran berdasarkan biaya standar karena seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa biaya standar ditetapkan melalui pendekatan secara ilmiah yang didahului dengan analisis dan penelitian sehingga dimungkinkan untuk mengadakan perencanaan dan pengawasan dengan sebaik-baiknya. Dengan menggunakan anggaran dan biaya standar secara bersamaan maka biaya standar akan menjadi kerangka pendukung yang akurat bagi tersusunnya suatu anggaran. Analisis yang dilakukan terhadap penyimpangan perlu dilakukan, karena tidak ada gunanya mengetahui adanya suatu keadaan yang kurang baik tanpa melakukan tindakan perbaikan terhadap

keadaan tersebut. Namun demikian, hal ini tidak berarti bahwa hal-hal yang sesuai dengan anggaran dapat diabaikan oleh pimpinan, tetapi harus waspada terhadap adanya kemungkinan kesesuaian yang disengaja untuk menutupi kesalahan atau kekurangan yang sebenarnya ada. Dengan demikian jelaslah bahwa anggaran perusahaan merupakan alat yang penting bagi pimpinan untuk melakukan pengawasan atas pelaksanaan kegiatan perusahaan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika dibandingkan anggaran yang disusun berdasarkan dengan biaya yang sesungguhnya terjadi, maka biasanya akan terdapat perbedaan-perbedaan. Perbedaan tersebut merupakan penyimpangan dari anggaran dinamakan varians dan untuk maksud pengawasan dapat dianalisis lebih lanjut. Telah dikemukakan sebelumnya bahwa cara menggunakan biaya standar sebagai alat pengawasan adalah dengan jalan membandingkannya dengan biaya aktual (biaya sebenarnya). Selisih antara keduanya itu yang disebut dengan penyimpangan biaya.

Sistem pengawasan intern yang berfungsi secara wajar tidak saja tergantung pada rencana organisasi yang efektif, sistem pemberian wewenang dan prosedur pencatatan yang memadai, praktek yang sehat, tetapi juga tergantung pada kemampuan pengalaman serta kejujuran pegawai untuk melaksanakan prosedur-prosedur yang telah ditentukan secara efisien dan ekonomis. Pengawasan yang baik memerlukan adanya informasi umpan balik. Dengan adanya perbaikan-perbaikan dalam pengawasan intern ini akan dapat menghemat waktu pemeriksaan auditor kalau tidak untuk tahun berjalan mungkin untuk tahun-tahun yang akan datang.

### **2.1.3. 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.

Bambang Wahyudiono (2014:33) mendefinisikan, biaya operasional adalah biaya usaha timbul sehubungan dengan penjualan atau pemasaran barang dan jasa dan kegiatan administrasi dan umum.

Menurut Jopie Jusuf (2014:41), biaya operasional atau biaya usaha (*operating expenses*) adalah biaya-biaya yang tidak berhubungan langsung dengan produk perusahaan tetapi berkaitan dengan aktivitas operasional perusahaan sehari-hari.

Menurut Hery (2013:119) beban operasional dapat dibedakan menjadi dua, yaitu beban penjualan dan beban umum & administrasi. Beban penjualan adalah beban-beban yang terkait langsung dengan segala aktivitas toko atau aktivitas yang mendukung operasional penjualan barang dagangan. Sedangkan beban umum dan administrasi dikeluarkan dalam rangka mendukung aktivitas/urusan kantor dan operasi umum, contohnya adalah beban gaji/upah karyawan kantor, beban perlengkapan kantor, beban utilitas kantor dan beban penyusutan peralatan kantor.

Bambang 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 Bambang 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).



4. Biaya urusan hokum.
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 Elvy Maria Manurung (2011 : 4 - 5) biaya operasi (*operating expenses*) yaitu golongan biaya sehari-hari yang dikeluarkan dalam rangka mengoperasikan perusahaan. Jenis biaya ini ada dua yaitu :

1. Biaya penjualan (*marketing/selling expenses*) : biaya iklan (*advertising expense*), biaya transportasi/ongkos angkut keluar (*freight out*), perjalanan dinas dan menjamu tamu (*entertainment*).
2. Biaya administrasi dan umum (*general and administrative expenses*) : biaya gaji kantor (*salaries expense*), biaya atk dan perlengkapan kantor (*supplies expense*), biaya penyusutan aktiva tetap (*depreciation expense*), biaya pemakaian listrik/air/telepon (*utility expense*), biaya pemeliharaan gedung dan peralatan kantor (*maintenance*).

#### **2.1.4. Laba**

Menurut Tatang Ary Gumanti (2011:107) laba bersih merupakan besar kecilnya keuntungan yang diperoleh perusahaan dalam suatu periode akuntansi.

Menurut Bruce Mackenzie, dkk (2012:13) laba adalah perbedaan aritmetika antara pendapatan dan beban, tidak termasuk di dalamnya laba rugi komprehensif lainnya.

Menurut Syaifullah (2014:159) laba bersih (*net profit*) diperoleh dengan mengurangi laba operasional dengan biaya lain-lain atau dengan menambah laba operasional dengan pendapatan lain-lain.

$$\text{Laba Bersih} = \text{Laba Operasional} - \text{Biaya lain-lain}$$

Menurut Jumingan (2014:165), ada banyak faktor yang mempengaruhi perubahan laba bersih (*Net Income*). Faktor-faktor tersebut, yaitu sebagai berikut :

1. Naik turunnya jumlah unit yang dijual dan harga jual per unit
2. Naik turunnya harga pokok penjualan. Perubahan harga pokok penjualan ini dipengaruhi oleh jumlah unit yang dibeli atau diproduksi atau dijual dan harga pembelian per unit atau harga pokok per unit.
3. Naik turunnya biaya usaha yang dipengaruhi oleh jumlah unit yang dijual, variasi jumlah unit yang dijual, variasi dalam tingkat harga dan efisiensi operasi perusahaan.
4. Naik turunnya pos penghasilan atau biaya nonoperasional yang dipengaruhi oleh variasi jumlah unit yang dijual, variasi dalam tingkat harga dan perubahan kebijaksanaan dalam pemberian atau penerimaan *discount*.
5. Naik turunnya pajak perseroan yang dipengaruhi oleh besar kecilnya laba yang diperoleh atau tinggi rendahnya tariff pajak.
6. Adanya perubahan dalam metode akuntansi.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu dapat disajikan dalam Tabel 2.1 :

**Tabel 2-1**  
**Penelitian Terdahulu**

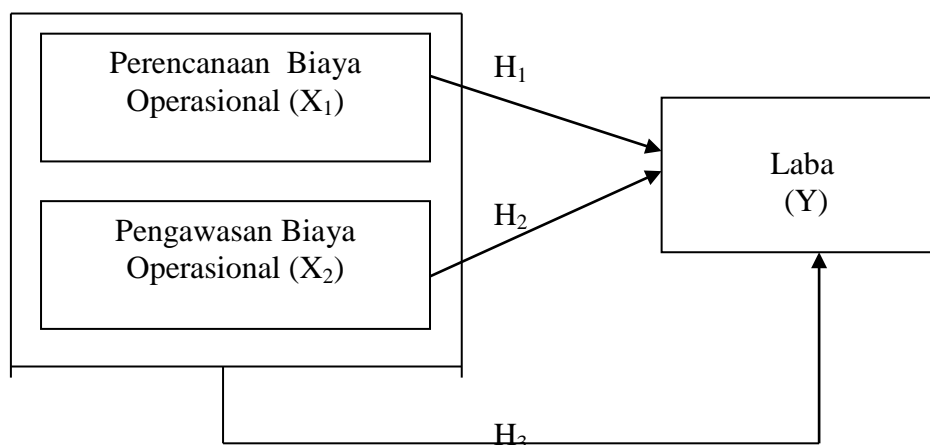
No	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Tahun Peneliti	Hasil Peneliti
1	Edison	Analisis Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Operasional Pada PT. Surya Mas Lestari, Tanjung Morawa	2012	Analisis manajemen biaya operasional dalam pengambilan keputusan belum terlaksana dengan baik mengakibatkan adanya pengeluaran biaya administrasi dan umum cukup tinggi.
2	Saputra	Analisis Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional Dalam Rangka Meningkatkan laba Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Palembang	2014	Penetapan rencana biaya operasional yang ditcrapkan pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Palembang kurang tepat sehingga perencanaan dan pengendalian biaya operasional dalam meningkatkan laba pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Palembang kurang berjalan dengan baik.

3	Dewi	Pengaruh Pendapatan Dan Biaya Terhadap <i>Net Income</i> Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Pakraman Batumulapan Di Kecamatan Nusa Penida	2014	(1) Pendapatan berpengaruh signifikan terhadap <i>net income</i> pada LPD Desa Pakraman Batumulapan, (2) Biaya berpengaruh signifikan terhadap <i>net income</i> pada LPD Desa Pakraman Batumulapan, dan (3) pendapatan dan biaya secara simultan berpengaruh signifikan terhadap <i>net income</i> pada LPD Desa Pakraman Batumulapan.
4	Manda	Pengaruh Pendapatan dan Biaya Operasional terhadap Laba Bersih (studi kasus pada Perusahaan Manufaktur Sektor Industri Dasar dan Kimia yang terdaftar di BEI periode 2012-2016)	2018	Pendapatan selalu berpengaruh terhadap laba bersih. Biaya operasional perusahaan manufaktur sektor industri dasar dan kimia yang terdaftar di BEI periode 2012 sampai dengan 2016 berpengaruh negatif signifikan terhadap laba bersih nya.

### 2.3.Kerangka Pemikiran

Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan kerangka berpikir sebagai berikut :

**Gambar 2-3**  
**Kerangka Pemikiran**



## 2.4.Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012:93) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

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

- H<sub>1</sub> : Perencanaan biaya operasional dalam memaksimalkan laba pada PT. Gresik Cipta Sejahtera Medan.
- H<sub>2</sub> : Pengawasan biaya operasional dalam memaksimalkan laba pada PT. Gresik Cipta Sejahtera Medan.
- H<sub>3</sub> : Perencanaan dan pengawasan biaya operasional dalam memaksimalkan laba pada PT. Gresik Cipta Sejahtera Medan.