

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan adalah badan yang menghasilkan suatu barang ataupun jasa, yang nantinya barang maupun jasa yang telah dihasilkan tersebut dijual agar mendapatkan keuntungan. Perusahaan adalah suatu organisasi yang didirikan oleh seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Ada tiga jenis badan usaha atau perusahaan, yaitu perusahaan dagang, jasa dan manufaktur, sedangkan bentuk dari badan usaha atau perusahaan ada tiga macam yaitu, perusahaan perseorangan, perusahaan persekutuan dan perseroan terbatas.

Kemajuan perusahaan sangat ditentukan oleh keharmonisan seluruh komponen yang ada dalam perusahaan, dimana perusahaan harus mampu menjaga dan mengendalikan kualitas pengelolaan dan koordinasi kebijakan perusahaan. Kebijakan keuangan merupakan hal yang tidak kalah penting dalam mendukung pertumbuhan perusahaan. Secara prinsip setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan pertumbuhannya, sehingga prinsip ini dengan sendirinya mengharuskan setiap perusahaan untuk mengelola semua kegiatan operasionalnya dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Dalam rangka mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik dengan menyelenggarakan manajemen yang transparan, akuntabel, berdaya guna dan berhasil guna.

Laporan biaya operasional yang efektif dalam suatu perusahaan merupakan solusi yang cukup handal dalam menentukan kelangsungan hidup perusahaan sebab laporan biaya operasional disusun dengan mempertimbangkan realisasi teknis dari penganggaran yang telah dijalankan perusahaan.

Sehubungan dengan ini, peranan akuntansi manajemen dalam hal ini semakin dibutuhkan dalam mengaktualisasikan akuntansi manajemen sebagai alat pengawasan biaya yang salah satu diantaranya kita kenal dengan sistem akuntansi pusat biaya.

Setiap pusat biaya mempunyai manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan yang terjadi didalam pusat yang dipimpinnya dan secara periodik manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Dari hasil kerja para manajer pusat biaya kemudian dinilai prestasi yang telah dicapai oleh masing-masing manajer kemudian mencari jawaban mengapa hasil yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang sudah direncanakan atau mengapa penyimpangan dapat terjadi. Sistem pertanggungjawaban dapat pula memberikan informasi yang berguna untuk tujuan pengambilan keputusan terutama yang berkaitan dengan pengawasan biaya.

Manajer sebagai pengelola organisasi berkewajiban untuk menetapkan bagaimana tujuan itu dapat dicapai secara efektif. Untuk melakukan hal tersebut manajemen harus membuat suatu perencanaan untuk pengendalian yang baik. Salah satu alat perencanaan dan pengendalian yang baik adalah anggaran.

Agar tercapainya penilaian kinerja pada perusahaan maka harus disusun anggaran setiap tingkatan manajemen yang dicantumkan dalam laporan

pertanggungjawaban. Laporan tersebut menguraikan perbandingan antara biaya aktual dan biaya yang dianggarkan serta penyimpangannya. Selisih antara anggaran dan realisasi tersebut dijadikan sebagai salah satu penilaian kinerja manajer suatu perusahaan dan juga berfungsi sebagai motivasi bagi manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian perlu adanya anggaran yang baik, yaitu anggaran yang mampu meningkatkan kinerja operasi dan mampu menggambarkan keefisienan perusahaan, sesuai penggunaan yang telah dianggarkan sehingga tujuan perusahaan yang direncanakan dapat tercapai.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan keluaran berupa informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berguna bagi perusahaan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban berguna dalam pengendalian manajemen, karena menekankan pada hubungan antara informasi dengan manajer atas perencanaan dan pelaksanaan. Pengendalian umumnya bertujuan untuk memeriksa efektivitas penyelesaian rencana dalam perusahaan dan juga mengoreksi adanya penyimpangan yang terjadi.

Menurut hasil penelitian Heni I.A. Simanjuntak dengan judul, **‘Akuntansi Manajemen dalam meningkatkan efisiensi biaya pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I Cabang Medan Belawan’** mengatakan bahwa **penerapan akuntansi biaya dalam meningkatkan biaya operasional telah menunjukkan manfaatnya dalam membantu manajemen perusahaan untuk mengelola sumber-sumber daya perusahaan dan juga telah dapat membantu manajemen dalam mengidentifikasi secara jelas dan cepat siapa yang harus bertanggungjawab atas terjadinya suatu penyimpangan dari suatu anggaran.**¹

PT. JASA MARGA (PERSERO), Tbk Cabang Belmera Medan merupakan perusahaan jasa yang bergerak dibidang operator jalan tol, dengan bidang usaha

¹ Heni Simanjuntak, **Akuntansi Manajemen Dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya**, Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatra Utara Medan, 2011.

pengelolaan, pemeliharaan, dan pengadaan jaringan jalan tol. Disini penulis tertarik untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan akuntansi manajemen dalam meningkatkan efisiensi biaya operasional. Untuk itu penulis mengambil objek penelitian pada PT. JASA MARGA (PERSERO) Tbk. CABANG BELMERA berkedudukan di Jln. Tanjung No.1, Medan.

Tabel 1.1
PT. JASA MARGA (PERSERO) Tbk.Cabang Belmera Medan
Data Anggaran Dan Realisasi Laba Rugi
Tahun 2011 - 2014

| Uraian | Tahun 2011 | | Tahun 2012 | |
|------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| | Rencana | Realisasi | Rencana | Realisasi |
| Total Pendapatan Usaha | 67.288.828.987,69 | 72.881.181.727,38 | 84.976.600.685,60 | 85.812.802.650,39 |
| Total Beban Usaha | 88.362.345.540,47 | 77.504.014.884,33 | 82.843.868.175,07 | 75.071.646.934,66 |
| Total Laba | (21.073.516.552,78) | (4.658.833.156,95) | 2.124.776.551,53 | 10.180.722.224,63 |

| Tahun 2013 | | Tahun 2014 | |
|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Rencana | Realisasi | Rencana | Realisasi |
| 91.079.921.934,00 | 94.663.032.844,10 | 108.063.158.021,28 | 106.597.206.181,62 |
| 88.315.660.766,77 | 86.577.191.283,58 | 94.412.521.221,02 | 98.074.704.117,45 |
| 2.764.261.167,23 | 8.085.841.560,52 | 13.650.636.800,26 | 8.498.247.064,17 |

Sumber: PT. Jasa Marga (Persero) Tbk.Cabang Belmera Medan, Tahun 2011 sampai tahun 2014

Berdasarkan data periodik diatas bahwa anggaran tidak sesuai dengan relisasi. Untuk itu akuntansi manajemen berperan dalam perencanaan anggaran agar terealisasi dengan efektif dan efisien. Oleh sebab itu penulis tertarik membahasnya dalam tulisan skripsi dengan judul **“AKUNTANSI**

MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI BIAYA PADA PT. JASA MARGA (PERSERO) Tbk. CABANG BELMERA MEDAN.

1.2. Rumusan Masalah

Masalah adalah persoalan yang membutuhkan penanganan dan pemecahan terhadap apa yang menyebabkan masalah tersebut. Hal ini dapat ditemukan setelah mengadakan penelitian terhadap perusahaan yang bersangkutan. Masalah dapat berasal dari kejadian yang telah lalu dan yang terjadi sehingga menimbulkan permasalahan lainnya. Oleh karena itu, setelah mengadakan pembahasan latar belakang masalah pada PT. JASA MARGA (PERSERO) Tbk. Cabang Belmera Medan , dirumuskan masalah yang dibahas dan dianalisis yaitu : **Bagaimana peranan akuntansi manajemen dalam meningkatkan efisiensi biaya pada PT. JASA MARGA (PERSERO) Tbk.Cabang Belmera Medan ?**

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk memperoleh pengetahuan dan pemahaman yang jelas mengenai akuntansi manajemen dan penerapannya pada perusahaan.
2. Untuk memperoleh pemahaman bagaimana hubungan antara anggaran dengan praktek sebenarnya terhadap biaya operasional sebagai alat dalam meningkatkan efisiensi biaya dalam perusahaan.

1.4. Manfaat Penelitian

Penulis melakukan penelitian pada perusahaan ini dengan harapan agar penelitian dapat bermanfaat kepada:

1. Bagi Penulis:

Dapat dijadikan menambah wawasan dengan cara membandingkan antara teori yang didapat selama perkuliahan dengan praktik yang terjadi di lapangan.

2. Bagi Perusahaan:

Sebagai bahan masukan guna perbaikan atau sumbangan pemikiran kepada manajemen mengenai sistem akuntansi manajemen mengenai biaya operasional yang ada dalam perusahaan.

3. Bagi peneliti berikutnya :

Sebagai bahan referensi dalam penelitian yang sejenis di dalam penyusunan skripsi mengenai akuntansi dalam meningkatkan efisiensi biaya operasional.

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1 Akuntansi Manajemen

2.1.1 Pengertian Akuntansi Manajemen

Peranan akuntansi manajemen sangat penting dalam menyediakan informasi bagi masyarakat secara keseluruhan, terutama bagi pengambil keputusan, para manajer, dan profesional. Akuntansi manajemen adalah informasi yang digunakan sebagai alat bantu manajemen untuk menjalankan fungsinya yaitu fungsi perencanaan, pengarahan, pelaksanaan, pengawasan, dan pengambilan keputusan. Akuntansi manajemen adalah salah satu bidang akuntansi yang tujuan utamanya untuk menyajikan laporan-laporan suatu satuan usaha atau organisasi tertentu untuk kepentingan pihak internal dalam rangka melaksanakan proses manajemen yang meliputi perencanaan, pembuat keputusan, pengorganisasian dan pengarahan serta pengendalian.

Menurut pendapat Firdaus A. Dunia dan Wasillah menyatakan bahwa:
“Akuntansi manajemen merupakan bidang akuntansi yang berhubungan dengan pelaporan keuangan untuk pengguna internal yang merupakan pihak yang mempunyai banyak kepentingan dengan sistem akuntansi yang dihasilkan dan juga adalah pihak yang diberi tanggung jawab yaitu melaksanakan kegiatan perusahaan.”²

Menurut Supriyono dalam buku Kamaruddin Ahmad menyatakan bahwa:
“Akuntansi Manajemen adalah salah satu bidang akuntansi yang tujuan utamanya untuk menyajikan laporan-laporan suatu satuan usaha atau organisasi tertentu untuk kepentingan pihak internal dalam rangka melaksanakan proses manajemen yang meliputi perencanaan, pembuatan keputusan, pengorganisasian dan pengarahan serta pengendalian “.³

² Firdaus A. Dunia dan Wasillah Abdullah, **Akuntansi Biaya**, Edisi Kedua: Salemba Empat, Jakarta, 2009, hal. 6

³Kamaruddin Ahmad , **Akuntansi Manajemen**, Edisi Revisi, Cetakan Kesembilan: Rajawali Pers, Jakarta, 2014, hal. 4

Akuntansi manajemen ditujukan untuk menyediakan informasi keuangan bagi keperluan manajemen. Akuntansi manajemen berhubungan dengan informasi keuangan bagi keperluan manajemen perusahaan untuk memberikan manfaat bagi mereka yang berada dalam perusahaan. Akuntansi manajemen berorientasi pada masa yang akan datang karena pengambil keputusan selalu menyangkut masa yang akan datang, bukan masa yang telah lewat. Kriteria pokok bagi informasi akuntansi manajemen adalah manfaat untuk manajemen. Oleh Karena itu, perkembangan praktik akuntansi manajemen lebih didasarkan atas logika dan pengalaman, dan bukan atas dasar diterima tidaknya secara umum di masyarakat. Namun demikian kriteria pokok yang digunakan dalam akuntansi manajemen adalah efektif tidaknya suatu prinsip atau metode bagi manajemen perusahaan secara individual.

Akuntansi manajemen yang menghasilkan laporan keuangan untuk manajemen dari berbagai jenjang organisasi umumnya menyajikan informasi rinci dan mengenai bagian tertentu perusahaan yang mempunyai tanggung jawab atas biaya-biaya yang dikeluarkan.

2.2 Karakteristik Akuntansi Manajemen

2.2.1 Akuntansi Manajemen Sebagai Suatu Tipe Akuntansi

Ada dua tipe akuntansi: akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen, akuntansi manajemen memiliki dua arti yaitu sebagai akuntansi dan informasi.

Akuntansi dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan berupa data operasi dan data keuangan untuk menghasilkan *output* berupa informasi

akuntansi yang dibutuhkan, akuntansi manajemen merupakan suatu pengolahan system informasi keuangan yang digunakan untuk menghasilkan informasi keuangan bagi kepentingan organisasi.

Akuntansi adalah proses pengolahan data keuangan yang digunakan untuk menghasilkan informasi keuangan untuk mengambil keputusan berdasarkan informasi pengambilan keputusan. Akuntansi keuangan merupakan tipe akuntansi yang mengola informasi keuangan yang terutama untuk memenuhi keperluan manajemen puncak dan pihak luar organisasi, sedangkan akuntansi manajemen merupakan tipe akuntansi yang mengelola informasi keuangan yang terutama untuk memenuhi keperluan manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian organisasi. Laporan keuangan yang dihasilkan oleh akuntansi dimanfaatkan oleh pihak luar yang terdiri dari pemegang saham, kreditur, analis keuangan, organisasi karyawan dan berbagai macam instansi pemerintahan. Para pemakai laporan keuangan perusahaan digunakan sebagai dasar untuk membuat keputusan tentang hubungan antara pihak *intern* dan *ekstern*. Para kreditur memerlukan informasi keuangan untuk memustikan pemberian kredit dan bentuk kredit yang akan diberikan dan kantor pelayanan pajak membutuhkan iformasi keuangan untuk menentukan pajak yang terutang. Kriteria akuntansi manajemen adalah efektif atau tidaknya suatu prinsip pengukuran atau metode secara individual. Meskipun pendekatan ini tidak diterima sebagai prinsip akuntansi berlaku umum , namun karena sangat bermanfaat maka sangat luas digunakan, begitu pula dengan akuntansi pertanggung jawaban yang digunakan dalam akuntansi manajemen untuk dasar pengendalian biaya, meskipun akuntansi

pertanggung jawaban tidak bermanfaat bagi pihak luar akan tetapi sistem akuntansi tersebut banyak digunakan oleh perusahaan yang manajemennya memiliki kesadaran yang tinggi mengenai pengendalian biaya.

2.2.2 Tujuan Akuntansi Manajemen

Berkaitan dengan hal tersebut maka akuntansi manajemen bertujuan untuk membantu manajemen dalam menyelesaikan tugas-tugas berikut:

1. Penyusunan anggaran dan pelaksanaan operasi perusahaan.
2. Penetapan metode dan prosedur perhitungan biaya, pengendalian biaya, pembebanan biaya yang akurat, serta perbaikan mutu yang berkesinambungan.
3. Penentuan nilai persediaan yang digunakan untuk kalkulasi biaya dan penetapan harga, evaluasi terhadap produk, evaluasi kinerja departemen atau divisi, pemeriksaan persediaan secara fisik.
4. Menghitung biaya dan laba perusahaan untuk periode akuntansi, tahunan atau periode yang lebih singkat.
5. Memilih sistem dan prosedur dari alternatif yang terbaik, guna dapat menaikkan pendapatan maupun menurunkan biaya.

2.3 Pusat Biaya

2.3.1 Perencanaan dan Sistem Pengendalian Pusat Biaya

Untuk mencapai suatu tujuan perusahaan tentunya ada perencanaan dalam mengantisipasi peristiwa-peristiwa dan kondisi-kondisi pada masa yang akan

datang serta menentukan langkah-langkah tindakan guna mencapai tujuan organisasi.

Menurut Firdaus A.Dunia dan Wasillah Abdullah menyatakan bahwa:

“Perencanaan merupakan suatu usaha untuk merumuskan tujuan dan menyusun program operasional yang lengkap dalam rangka mencapai tujuan tersebut, termasuk pula proses penentuan strategi yang disusun untuk jangka panjang dan jangka pendek”.⁴

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi dalam perusahaan yang prestasi manajemennya dinilai atas dasar biaya dalam pusat biaya yang dipimpinnya. Pusat biaya menghasilkan masukan dan keluaran dan pusat biaya tersebut dibedakan menjadi, pusat biaya terukur dan pusat biaya kebijakan.

Pusat biaya secara efisien yaitu selisih antara anggaran biaya dengan realisasi biaya, dimana terdapat hubungan yang erat antara masukan dan keluaran.

Pusat biaya secara efektivitas yaitu apakah anggaran telah digunakan untuk melaksanakan tugas yang termasuk dalam pusat biaya kebijakan (contohnya: pada departemen personalia, riset dan pengembangan), dimana tidak terdapat hubungan yang erat antara masukan dan keluaran.

Proses pengendalian dari pusat biaya ini dimulai dengan pembuatan anggaran biaya yang telah disetujui oleh manajemen puncak. Anggaran biaya tersebut merupakan batas atas pengeluaran yang dapat dilakukan oleh manajer pusat biaya tersebut. Disini anggaran biaya bukan merupakan alat untuk mengukur efisiensi tidak melebihi jumlah yang telah disetujui dalam anggaran. Dengan kata

⁴Firdaus A. Dunia dan Wasillah Abdullah, **Akuntansi Biaya**, Edisi Kedua: Salemba Empat, Jakarta, 2009, hal. 4

lain, anggaran biaya hanya merupakan suatu komitmen kesanggupan dari manajer pusat biaya kebijakan untuk melaksanakan pekerjaan yang telah direncanakan dengan biaya yang tidak melebihi anggaran tanpa persetujuan manajer puncak. Dana yang dianggarkan untuk segmen-segmen tersebut merupakan dana maksimum yang tersedia untuk digunakan.

2.3.2 Pengertian Biaya

Definisi yang diberikan ahli tentang biaya sebagai berikut:

Menurut pendapat Firdaus Thomas Sumarsan :

“Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis, yang diukur dalam satuan uang, yang terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk harga pokok yang dikorbankan di dalam usaha untuk memperoleh penghasilan”.⁵

Menurut Anthony A. Atkinson, dkk menyatakan bahwa **“Biaya adalah nilai moneter barang dan jasa yang dikeluarkan untuk mendapatkan manfaat sekarang atau masa depan”.**⁶

Biaya akan selalu ada dalam segala jenis organisasi, baik itu bisnis, nonbisnis, jasa, eceran, dan pabrikasi. Biaya diukur dengan satuan moneter yang dibayars untuk barang dan jasa. Biaya dikeluarkan untuk menghasilkan manfaat-manfaat di masa depan. Pada umumnya, jenis-jenis biaya yang dikeluarkandan cara biaya tersebut diklasifikasikan tergantung pada jenis organisasinya.

Dalam perusahaan jasa biaya produk (biaya jasa) meliputi biaya tenaga kerja, keperluan kantor, dan biaya lainnya yang berkaitan dengan penyerahan jasa kepada klien.

⁵ Thomas Sumarsan, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Cetakan Pertama: Indeks, Jakarta Barat, 2010, hal.103

⁶ Anthony A. Atkinson, **Akuntansi Manajemen**, Cetakan Pertama: Indeks, Jakarta, 2009, hal. 33

Keberhasilan perusahaan jasa sangatlah tergantung pada mutu jasa yang dilakukan sehingga kecakapan dan talenta orang-orang yang terlibat di dalamnya sangatlah vital. Dalam industri jasa tidak terdapat pesediaan produk, dan semua biaya berkaitan dengan periode waktu dimana biaya tersebut dipakai. Dalam perusahaan jasa, biaya-biaya pada umumnya dibagi menjadi biaya langsung dan biaya tidak langsung.

Biaya langsung (*direct cost*) adalah biaya yang dapat ditelusuri secara fisik ke produk atau jasa tertentu. Biaya langsung merupakan biaya penyedia produk (jasa) yang dapat dijual kepada seseorang atau pelanggan.

Biaya tidak langsung (*indirect cost*) adalah biaya yang tidak dapat ditelusuri atas produk atau jasa, seperti asuransi atau sewa kantor. Biaya tidak langsung dikurangkan dari pendapatan dalam periode dimana biaya dipakai.

2.3.3 Pengertian Pusat Biaya dan Jenis Pusat Biaya

Pusat biaya adalah pusat tanggungjawab yang memiliki kendali atas terjadinya biaya. Pusat biaya tidak memiliki kendali atas penghasilan ataupun penggunaan dana investasi.

Atas dasar karakteristik hubungan antara masukan dan keluarannya, pusat biaya digolongkan menjadi:

a. Pusat Biaya Teknik

Pusat biaya teknik adalah biaya yang harus disediakan untuk menghasilkan tingkat output tertentu dapat diperkirakan. Manajer pusat biaya teknik bertanggungjawab atas efisiensi dan efektifitas pusat biaya yang dipimpinnya. Efisiensi pusat biaya teknik dinilai atas dasar hubungan antara masukan dan keluarannya. Alat penilai efisiensi pusat biaya teknik adalah biaya standar yakni

dengan membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya standarnya, kemudian dihitung dan dianalisis penyimpangan biaya yang terjadi. Jika biaya sesungguhnya lebih kecil dibanding dengan biaya standarnya maka penyimpangan biaya sifatnya menguntungkan (*favourable*) yang berarti bahwa pusat biaya tersebut bekerja efisien. Jika biaya sesungguhnya lebih besar dibandingkan dengan biaya standarnya, maka penyimpangan biaya sifatnya merugikan (*infavourable*) yang berarti bahwa pusat biaya bekerja tidak efisien. Analisis penyimpangan biaya yang terjadi harus dipertanggungjawabkan oleh manajer pusat biaya teknik, dengan demikian manajer bertanggungjawab untuk menjamin efisiensi pusat biaya yang dipimpinnya. Efektivitas pusat biaya teknik dinilai atas dasar kemampuan pusat biaya tersebut dalam mencapai volume produksi yang diharapkan pada tingkat kualitas dan waktu tertentu.

b. Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak mempunyai hubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut (contohnya yaitu bagian akuntansi, dan bagian personalia). Karena dalam pusat biaya kebijakan sebagian besar biayanya tidak berhubungan erat dengan volume kegiatan, maka efisiensinya sulit diukur

2.3.4 Pengendalian Pusat Biaya

Pengendalian pusat biaya dilakukan melalui anggaran dan pelaporan. Setiap tanggungjawab manajer sebaiknya dibatasi pada biaya dan pendapatan yang dapat dikendalikan oleh manajer tersebut, dan kinerja secara umum diukur dengan membandingkan antara biaya dan pendapatan aktual terhadap anggaran.

Menurut Firdaus A. Dunia dan Wasillah Abdullah bahwa:

“Pengendalian (control) adalah suatu usaha untuk melakukan perbandingan secara kontinyu antara pelaksanaan dengan pelaksanaan dengan perencanaan yang diterapkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah dirumuskan”.⁷

Menurut William K. Carter, Milton F. Usry: **“Pengendalian adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan. Aktivitas-aktivitas dimonitor terus-menerus untuk memastikan bahwa hasilnya berada pada batasan yang diinginkan”.**⁸

Pengendalian pusat biaya teknik berbeda dengan pengendalian pusat biaya kebijakan yang diuraikan sebagai berikut:

a. Pusat Biaya Teknik

Penerapan biaya standar dalam pusat biaya teknik mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Manjer pusat biaya teknik menggunakan biaya standar untuk menyusun anggaran biaya dalam departemen yang dipimpinnya.
2. Manajer pusat teknik didorong untuk mempertahankan efisiensi secara maksimal dan meminimalkan biaya untuk menghasilkan keluaran tertentu.
3. Manajemen puncak menggunakan standar sebagai alat untuk menilai efisiensi pusat biaya teknik dari laporan perbandingan antara biaya sesungguhnya dengan biaya standarnya.

b. Pusat Biaya Kebijakan

⁷ Firdaus A.Dunia dan Wasilah , **Op.Cit.**, hal.5

⁸ William K.Carter, Milton F. Usry, **Akuntansi Biaya**, Edisi Revisi, Salemba Empat, Jakart, 2006, hal. 6

Dalam pusat biaya kebijakan, pengendalian biaya dilakukan dengan cara mengikutsertakan manajer pusat biaya dalam perencanaan tugas-tugas dan anggaran biayanya. Biaya dikendalikan dengan cara:

1. Memutuskan tugas-tugas apa yang akan dilaksanakan dan tingkat usaha yang harus dilaksanakan untuk setiap tugas tersebut.
2. Menyusun anggaran biaya pusat biaya kebijakan yang jumlahnya sesuai dengan biaya sesungguhnya untuk melaksanakan tugas yang direncanakan.
3. Memperlakukan anggaran biaya kebijakan sebagai batas atas yang tidak boleh dilampaui. Hal-hal yang perlu diperhatikan adalah:
 - a. Tidak tercapainya anggaran biaya, atau biaya sesungguhnya lebih rendah dibandingkan anggarannya, dapat berarti bahwa sebagian tugas yang direncanakan tidak dapat dilaksanakan.
 - b. Dengan tidak terlaksananya tugas tersebut berarti manajer pusat biaya kebijakan tidak mampu melaksanakan sebagian tugasnya.
 - c. Jika terjadi perubahan kondisi sehingga anggaran biaya untuk melaksanakan sebagian tugasnya.
 - d. Jika terjadi perubahan kondisi sehingga anggaran biaya untuk melaksanakan tugas terpaksa dilampaui, maka manajer pusat biaya harus memperoleh persetujuan manajemen puncak terlebih dahulu.

Berkaitan dengan pengendalian biaya melalui anggaran, hal ini berarti diperlukan proses penyusunan anggaran yang baik sehingga dapat dipertanggungjawabkan. Menurut Edwart J. Blocher, dkk menyatakan bahwa:

“Anggaran (*budget*) merupakan rencana operasi organisasi untuk suatu periode tertentu; anggaran mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi selama

periode tertentu. Anggaran meliputi aspek keuangan maupun nonkeuangan dari operasi yang direncanakan”.⁹

Pada umumnya setiap perusahaan menyusun anggaran sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan operasi perusahaan. Anggaran merupakan suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan dan juga merupakan suatu rencana kegiatan operasional perusahaan yang saling berkaitan yang disusun secara teliti yang didasarkan atas pengalaman dimasa yang lalu dan ramalan masa yang akan datang.

M. Nafarin menyatakan:

“Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa”.¹⁰

Dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan mempertimbangkan hal-hal berikut:

- a. Anggaran harus dibuat serealistis dan secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah dan tidak terlalu tinggi. Anggaran yang dibuat terlalu rendah menggambarkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi menggambarkan ketidakdinamisan.
- b. Untuk memotivasi manajer pelaksanaan diperlukan partisipasi manajemen pusat (direksi).
- c. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan, tetapi termotivasi.

⁹Edwar J. Blocher, et.al., **Manajemen Biaya**, Buku Satu, Edisi Ketiga : Salemba Empat, Jakarta, 2007, hal.446

¹⁰M. Nafarin, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Ketiga: Salemba Empat, Jakarta, 2013, hal.11

- d. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi sejak dini.

Secara garis besar, penyusunan anggaran dibagi menjadi 3 kelompok yaitu:

1. *Top Down Approach* (bersifat dari atas ke bawah), dalam penyusunan ini manajer senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah sehingga pelaksana anggaran hanya melakukan apa saja yang telah disusun.
2. *Bottom Up Approach* (bersifat dari bawah keatas), anggaran sepenuhnya disusun oleh bawahan dan selanjutnya diserahkan kepada atasan untuk mendapatkan pengesahan. Dalam pendekatan ini, manajer tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran.
3. *Kombinasi Top Down dan Bottom Up*, kombinasi antara kedua pendekatan inilah yang paling efektif. Pendekatan ini menekankan perlunya interaksi antara atasan dan bawahan secara bersama-sama menetapkan anggaran yang terbaik bagi perusahaan.

Anggaran yang dibuat akan mengalami kegagalan apabila:

- a. Pembuat anggaran tidak cakap, tidak mampu berpikir kedepan dan tidak memiliki wawasan yang luas
- b. Kekuasaan membuat anggaran tidak tegas
- c. Pelaksana tidak cakap
- d. Tidak didukung oleh masyarakat
- e. Dana tidak cukup.

Karakteristik anggaran:

1. Anggaran harus dimuat dalam unit moneter

2. Anggaran harus disetujui oleh otorisasi yang lebih tinggi dari pihak yang menganggarkan
3. Anggaran minimal harus mencakup satu tahun
4. Anggaran dapat diubah hanya dalam kondisi tertentu saja
5. Anggaran dapat memprediksi potensi tingkat laba dimasa yang akan datang
6. Anggaran adalah komitmen, oleh karena itu manajer harus melaksanakan tanggungjawab anggaran dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan yang telah dianggarkan
7. Kinerja finansial bisnis harus dibandingkan dengan anggaran secara berkala dan selisihnya harus dianalisis dan dijelaskan guna mencapai target anggaran yang telah ditetapkan.

Anggaran memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Sebagai Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata atau jelas dalam unit uang.

2. Sebagai Pelaksana

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan setiap bagian kegiatan, seperti bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi, dan bagian keuangan.

3. Sebagai Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengendalian atau pengawasan yang berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan cara:

- a. Membandingkan realisasi dengan anggaran.
- b. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan).

Keputusan yang harus diambil oleh manajemen puncak dalam penyusunan anggaran pusat biaya teknik berbeda dengan pusat biaya kebijakan.

a. Pusat biaya Teknik

Dalam pusat biaya kebijakan manajemen dapat menempuh cara-cara sebagai berikut:

1. Penyusunan anggaran pusat biaya dimulai dari penentuan besarnya keluaran yang akan dihasilkan oleh pusat biaya teknik yang bersangkutan dalam jangka waktu dan mutu tertentu.
2. Atas dasar keluaran yang akan dihasilkan, manajer pusat biaya teknik menyusun anggaran biaya yang efisien untuk menghasilkan keluaran tersebut.

b. Pusat Biaya Kebijakan

Dalam penyusunan anggaran pusat biaya kebijakan manajemen dapat menempuh cara-cara sebagai berikut:

1. Penyusunan anggaran dimulai dari penentuan volume tugas-tugas atau pekerjaan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran yang akan datang. Tugas-tugas tersebut digolongkan ke dalam:

a. Tugas rutin

Tugas rutin yang akan berlangsung terus-menerus adalah tugas yang akan dilaksanakan dari tahun ke tahun oleh pusat kebijakan yang bersangkutan

(contohnya: salah satu tugas rutin departemen akuntansi misalnya penyusunan atau perbaikan sistem akuntansi).

b. Tugas khusus

Tugas khusus adalah tugas yang tidak terjadi setiap tahun sehingga disebut proyek. Tugas ini mempunyai batas waktu penyelesaian tertentu (contohnya: tugas khusus departemen akuntansi yaitu penyusunan atau perbaikan sistem akuntansi).

2. Atas dasar volume tugas yang akan dilaksanakan, selanjutnya manajer pusat biaya kebijakan menyusun anggaran biaya untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut.

2.4 Pelaporan Pusat Biaya

2.4.1 Prinsip Dasar Penyusunan Laporan Pusat Biaya

Laporan akuntansi pusat biaya merupakan informasi pusat biaya yang disusun sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya atau pendapatan sesuai dengan pertanggungjawaban atas penyimpangan biaya dan atau pendapatan untuk memenuhi kebutuhan manajer berbagai jenjang organisasi.

Laporan akuntansi pusat biaya dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan manajer berbagai jenjang organisasi. Laporan biaya disusun dengan dasar-dasar sebagai berikut:

- a. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkat manajer bagian.
- b. Manajer jenjang terbawah diberi laporan biaya yang berisi rincian realisasi dengan anggaran biaya yang disusun.

- c. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada dibawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer bersangkutan.

2.5 Penilaian Kinerja Pusat Biaya

2.5.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Perusahaan melakukan tindakan informal ataupun formal dalam menilai kinerja karyawan. Menurut pendapat Gary Dessler bahwa: **“Penilaian Kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya”**.¹¹

Menurut pendapat Mulyadi bahwa:

“Penilaian kinerja adalah dari semua evaluasi hasil aktivitas yang dihasilkan oleh pekerja/karyawan yang disesuaikan dengan beban kerja dengan hasil yang maksimal dan tentunya dari hasil tersebut ada yang baik, ada yang cukup, dan ada sangat baik, tergantung dari prestasi karyawan/pekerja masing-masing”.¹²

2.5.2 Ukuran Penilaian kinerja

Efisiensi dan efektivitas merupakan dua macam kriteria yang digunakan untuk menentukan kinerja atau prestasi suatu pusat pertanggungjawaban. Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional dan diterapkan secara

¹¹Gary Dessler, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jilid 1, Edisi Kesepuluh, Intan Sejati Klaten, Jakarta, 2006, hal. 322

¹²Mulyadi, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, In Media, Bogor, 2015, hal. 108

obyektif. Menurut pendapat Sondang P. Siagian bahwa **“Sistem penilaian prestasi kerja ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja pegawai”**.¹³

Efisiensi adalah ratio keluaran dan terhadap masukan. Suatu pusat pertanggungjawaban dinamakan efisien jika pusat pertanggungjawaban tersebut:

- a. Menggunakan biaya atau masukan lebih kecil untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang sama.
- b. Menggunakan biaya atau masukan yang sama untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang lebih besar.

Efisiensi merupakan ukuran penilaian pusat biaya, yaitu pusat biaya tehnik. Pengukuran efisiensi dilakukan terhadap pusat biaya tehnik dengan membandingkan anggaran biaya dan realisasi biaya. Bila realisasi biaya lebih rendah berarti tidak sesuai dengan perencanaan atau tidak efisien.

Efektivitas adalah hubungan antara keluaran pusat pusat pertanggungjawaban dengan tujuannya. Semakin besar kontribusi keluaran suatu pusat pertanggungjawaban terhadap pencapaian tujuan perusahaan semakin efektif kegiatan perusahaan tersebut. Sebuah perusahaan dapat efektif melalui pencapaian tujuan atau sasaran yang disusun untuk operasinya, tapi belum efisien. Sebaliknya, perusahaan dapat efisien belum efektif jika gagal mencapai tujuan operasi.

¹³ Sondang P. Siagian, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Kelima belas: Bumi Aksara, 2008, hal. 225

2.6 Anggaran Biaya Operasional dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas

2.6.1 Ruang Lingkup Anggaran

Salah satu tujuan perusahaan adalah memperoleh laba. Dengan demikian perusahaan didirikan untuk suatu jangka waktu lama, agar tujuan ini tercapai maka perusahaan harus beroperasi secara sehat. Untuk menjadi sehat, efisiensi usaha perusahaan salah satu fokus sentral, oleh karena itu biaya operasional yang merupakan pengeluaran-pengeluaran perusahaan harus direncanakan dan diawasi sebaik-baiknya. Menurut Rudianto bahwa, **Biaya operasional merupakan biaya yang memiliki pengaruh besar di dalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan di dalam mencapai tujuannya, yaitu memperoleh laba usaha**.¹⁴

Penyusunan anggaran merupakan hal penting bagi suatu perusahaan . Penyusunan anggaran diartikan sebagai perencanaan laba dan dalam Perencanaan laba tersebut, manajemen menyusun rencana operasional yang dinyatakan dalam laporan laba rugi jangka pendek dan jangka panjang, neraca kas dan modal kerja yang diproyeksikan di masa yang akan datang. Anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun yang akan membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya yang diperkirakan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya perusahaan ke suatu kondisi tertentu. Penganggaran (*budgeting*) menunjukkan suatu proses sejak tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan dan informasi yang perlu, pembagian tugas perencanaan,

¹⁴Rudianto, **Penganggaran Perusahaan**, Erlangga, Jakarta, 2009, hal.116

penyusunan rencananya sendiri, implementasi rencana tersebut, sampai pada akhirnya tahap pengawasan dan evaluasi hasil rencana tersebut. Hasil dari kegiatan penganggaran (*budgeting*) adalah anggaran (*budget*).

Menurut Pendapat Rudianto bahwa **“anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis”**.¹⁵

Disamping itu anggaran perusahaan dapat juga dianggap sebagai sub sistem yang memerlukan hubungan dengan sub sistem lain oleh karena anggaran perusahaan bukanlah satu-satunya alat perencanaan dan pengendalian yang terdapat dalam perusahaan.

2.6.2 Anggaran dan Manajemen

Syarat pokok dari program anggaran akan berhasil apabila memenuhi syarat-syarat pokok sebagai berikut:

1. Organisasi perusahaan yang sehat

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang disusun berdasarkan system organisasi tertentu, dapat mengadakan pembagian tugas fungsional dengan jelas, dan menentukan garis wewenang dan tanggungjawab dengan tegas.

2. Sistem akuntansi yang memadai

Keberhasilan program anggaran harus didukung oleh:

¹⁵Rudianto, **Op.Cit.**, hal.3

- a. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dengan realisasi yang dicatat oleh akuntansi, sehingga antara anggaran dengan realisasi dapat diperbandingkan.
- b. Pencatatan akuntansi terhadap transaksi memberikan informasi dari realisasi anggaran.
- c. Laporan yang disajikan dapat dibuat sesuai dengan penentuan tingkat pertanggungjawaban dari bagian atau individu di dalam perusahaan.
- d. Penelitian dan analisa
Penelitian dan analisa diperlukan untuk menetapkan alat pengukuran prestasi, yang dapat berupa standar atau taksiran, sehingga anggaran dapat dipakai sebagai dasar analisa untuk mengukur prestasi yang baik.
- e. Dukungan dari para pelaksana
Anggaran dapat berjalan baik apabila ada dukungan aktif dari para pelaksana baik dari tingkat pusat maupun bawah.

2.6.3 Hubungan Anggaran dengan Manajemen

Manajemen dapat diartikan sebagai suatu ilmu dan seni untuk mengadakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pembimbingan, pengkoordinasian, serta mengadakan pengawasan terhadap orang-orang dan barang-barang, untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Ada lima fungsi manajemen yaitu:

1. Menyusun rencana untuk menjadikan sebagai pedoman kerja (*planning*).

2. Menyusun struktur organisasi kerja yang merupakan pembagian wewenang dan pembagian tanggungjawab kepada para karyawan perusahaan (*organizing*).
3. Membimbing, member petunjuk dan mengarahkan para karyawan (*directing*).
4. Menciptakan koordinasi dan kerja sama yang serasi diantara semua bagian yang ada dalam perusahaan (*coordinating*).
5. Mengadakan pengawasan terhadap kerja para karyawan di dalam merealisasikan apa yang menjadi rencana perusahaan yang telah ditetapkan (*controlling*).

Dengan demikian, anggaran adalah alat manajemen untuk membantu menjalankan fungsi-fungsinya. Oleh karena anggaran hanyalah sebagai suatu alat manajemen, maka meskipun suatu anggaran telah disusun dengan begitu baik dan begitu sempurna, namun kehadiran manajemen (manajer) sangat berperan penting. Anggaran yang baik dan sempurna tidak akan menjamin bahwa pelaksanaan serta realisasinya akan baik juga tanpa dikelola oleh manajemen yang baik. Hubungan yang lain antara anggaran dengan manajemen adalah dalam membantu manajemen dalam mengelola perusahaan. Manajemen harus mengambil keputusan-keputusan yang menguntungkan perusahaan,.

Efisiensi menyangkut hubungan antara faktor input yang langka dengan faktor output barang dan jasa. Hubungan ini dapat diukur secara fisik atau secara. Konsep efisiensi digunakan sebagai kriteria dalam penilaian seberapa baik pasar mengalokasikan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau

jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang ditetapkan. Jika hasil kegiatan mendekati sasaran berarti makin tinggi efektivitasnya.

Dalam proses pengendalian, anggaran biaya berfaedah karena menyediakan basis untuk pengevaluasi kinerja. Mengendalikan sebuah perusahaan dan memastikan bahwa perusahaan dalam jalur yang benar dan beroperasi secara efisien dan efektif. Dalam melakukan pengawasan, anggaran berfungsi sebagai tolak ukur dan alat perbandingan untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan nantinya.

Dari segi perencanaan, angka standar berfungsi sebagai multiplier yang akurat karena itu, anggaran dengan mudah dapat disesuaikan dengan tempat kegiatan yang sebenarnya tanpa perlu khawatir bahwa pengubahannya akan bersifat berlebihan atau terlalu minim. Dari segi pengendalian jumlah anggaran yang didasarkan angka standar yang benar berfungsi sebagai alat penilai efisien dan efektivitas. Karena angka standar yang dipakai memang efektif dan fleksibel sehingga realisasi biaya yang melebihi atau berkurang dari jumlah yang dianggarkan dianggap pemborosan/ penghematan. Dengan demikian selisih biaya benar-benar dapat dinilai sebagai penyimpangan dari yang seharusnya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini mengenai peranan akuntansi manajemen dalam meningkatkan efisiensi biaya pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Belmera Medan, di Jalan Tanjung No. 1 Medan. Penelitian ini berfokus pada pembahasan akuntansi manajemen dan biaya operasional. Perusahaan yang diteliti bergerak dibidang pelayanan jalan tol.

3.2 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian dimana penyajian dari hasil penelitian memberikan gambaran umum sesuai dengan keadaan sebenarnya dari objek penelitian.

3.3. Data Penelitian

Jenis data yang digunakan adalah data sekunder. Data sekunder yaitu data yang telah ada atau data yang telah dikumpulkan oleh orang atau instansi lain yang siap digunakan oleh orang ketiga. Biasanya data sekunder dikumpulkan oleh orang atau instansi tertentu dengan maksud tertentu. Data sekunder yang diperoleh dari sumber yang terdokumentasi dip perusahaan berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan serta anggaran biaya dan data realisasinya.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini yaitu:

1. Observasi

Menurut Burhan Bungin observasi adalah **“metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan pengidraan”**.¹⁶

2. Dokumentasi

Yaitu suatu teknik pengambilan data yang dilakukan dengan meriview dokumen-dokumen yang dimiliki dan disediakan oleh perusahaan seperti dokumen sumber yaitu sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan serta anggaran biaya dan data realisasinya.

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam tulisan ini yaitu:

1. Metode Deskriptif

Merupakan suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia dalam suatu objek. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, aktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat antar fenomena yang diselidiki. Dalam metode analisis deskriptif yang dilakukan adalah mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasikan sehingga dapat memberikan informasi yang jelas.

¹⁶ Burhan Bungin, **Penelitian Kualitatif**, Edisi Pertama, Cetakan Keempat: Kencana, Jakarta, 2010, hal.115