BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan adalah suatu organisasi yang melakukan berbagai macam jenis kegiatan yang bertujuan untuk memperoleh laba dan mencapai pertumbuhan dalam jangka panjang. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan memerlukan berbagai informasi. Dalam menjalankan kegiatan perusahaan, pimpinan harus mempertimbangkan alternatif kebijakan yang paling efektif dan efisien diantara berbagai alternatif keputusan yang tersedia. Artinya, keputusan yang diambil ialah alternatif yang menghasilkan laba maksimal atau rugi minimal.

Untuk menghasilkan keputusan yang tepat maka pembuat keputusan, yaitu manajemen memerlukan berbagai jenis informasi sebagai dasar pertimbangan yang sesuai dengan jenis keputusan yang dibuat. Oleh karena itu sebelum melaksanakan kegiatannya, sebaiknya perusahaan terlebih dahulu membuat perencanaan kegiatan yang hendak dilaksanakan sehingga manajemen mampu mengambil keputusan yang akurat dan *up to date.*

Akuntansi manajemen memiliki peran untuk menyediakan informasi dari data akuntansi yang dapat membantu manajemen dalam membuat keputusan-keputusan rasional yang berhubungan dengan permasalahan yang dihadapi perusahaan. Informasi yang dibutuhkan manajer dalam pengambilan keputusan dapat berupa informasi yang bersifat *financial* atau *non financial*. Informasi yang bersifat *financial* dapat diperoleh melalui sistem akuntansi. Sistem akuntansi

tersebut akan dapat membantu dalam menetukan bagaimana cara mengumpulkan data, meringkas, mengklasifikasi, menganalisis, dan melaporkannya kepada manajemen perusahaan atau pihak lain yang membutuhkan informasi tersebut. Dengan informasi itu seorang manajer akan mampu mengendalikan perusahaan dan mampu memecahkan masalah yang terdapat di dalam perusahaan.

Dalam proses untuk mengetahui progress kinerja jangka pendek dan jangka panjang dari perusahaan peranan akuntansi manajemen sangat dibutuhkan. Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) memuat kinerja jangka pendek dan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) memuat kinerja jangka panjang. Hasil kinerja perusahaan yang telah dicapai dapat dinilai dan diukur dengan mengetahui progres kinerja yang telah disusun, jika kinerja belum tercapai, strategi yang dimiliki oleh manajemen dapat digunakan untuk mengatasi masalah kinerja tersebut. Banyaknya hambatan yang terjadi, suatu keputusan yang tepat harus ditetapkan oleh manajemen untuk mengendalikan operasinya secara optimal.

Kesalahan dalam mengambil keputusan bisa merugikan organisasi, mulai dari kerugian citra sampai kerugian uang. Pengambilan keputusan dilatar belakangi oleh adanya suatu masalah dalam usaha mencapai tujuan tertentu. Kegagalan pelaksanaan salah satu kegiatan yang akan mempunyai akibat terhadap kegiatan lain di dalam suatu bagian, atau bahkan bagian yang lain di dalam perusahaan, sehingga manajemen biaya operasional dalam perusahaan tersebut harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan secara terpadu. Jika hal ini

diterapkan, diharapkan pemborosan dapat dicegah atau setidaknya dapat dikurangi dari periode-periode sebelumnya.

PT PLN (Persero) Area Pematang Siantar adalah Perusahaan Listirk Negara yang menjalankan aspek kelistrikan, seperti: Mesin Pembangkit Listrik, Transmisi, Gardu Induk, dan Trafo. Fenomena-fenomena yang telah berkembang di masyarakat mengharuskan pihak manajemen untuk segera tanggap dalam hal melakukan perencanaan dan pengendalian biaya-biaya yang terkait dengan kegiatan operasional perusahaan. Hal ini disebabkan perencanaan dan pengendalian adalah dua hal yang tidak dapat terpisahkan

Berdasarkan data pada tabel 1.1 diketahui bahwa pada tahun 2015 PT PLN Area Pematang Siantar memiliki total anggaran biaya operasional sebesar Rp 2.641.308.711.228 dengan total realisasi sebesar Rp 2.640.323.379.205 sehingga terjadi penyimpangan yang bersifat menguntungkan sebesar Rp 985.332.023. Pada tahun 2016 PT PLN Area Pematang Siantar memiliki total anggaran biaya operasional sebesar Rp 2.619.430.642.229 dengan total realisasi sebesar Rp 2.617.000.847.563 sehingga terjadi penyimpangan yang bersifat menguntungkan sebesar Rp 2.429.794.666. Hal ini diakibatkan karena anggaran biaya operasional yang telah ditetapkan lebih besar daripada realisasi pada perusahaan sehingga perusahaan mengalami penyimpangan yang bersifat menguntungkan pada tahun 2015 dan tahun 2016.

Dengan demikian penulis tertarik untuk meneliti mengenai peranan akuntansi manajemen dalam membantu perusahaan untuk memuat bentuk laporan anggaran dan realiasasi terhadap biaya operasional yang dibutuhkan pihak

manajemen sebagai alat pengambilan keputusan dan untuk menggambarkan keadaan intern PT PLN (Persero) Area Pematang Siantar. Maka penulis mengambil judul **"PERANAN AKUNTANSI MANAJEMEN SEBAGAI ALAT PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA PT PLN (Persero) AREA PEMATANG SIANTAR".**

1.2 Perumusan Masalah

Masalah adalah hambatan dan tantangan yang dihadapi perusahaan dalam menjalankan usahanya. Suatu penanganan dan pemecahaan terhadap apa yang menyebabkan masalah tersebut terjadi sangat diperlukan.

Menurut Nanang Martono dalam bukunya mengemukakan bahwa **"Masalah merupakan fenomena atau gejala (sosial) yang tidak dikehendaki keberadaanya ayau tidak seharusnya terjadi, fenomena atau gejala yang mengandung pertanyaan dan perlu jawaban".**[1]

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis uraikan sebelumnya, penulis mencoba merumuskan masalah yang akan dibahas dalam penulisan skripsi ini adalah : **Bagaimana peranan akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan pada PT PLN (Persero) Area Pematang Siantar?**

---

[1]Nanang Martono, **Metode Penelitian Kuantitatif,** Cetakan ke-1: PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2010, hal. 25

1.3 Batasan Masalah

Mengetahui keterbatasan penulis dalam waktu penelitian yang tersedia penulis memfokuskan penelitian peranan akuntansi manajemen sebagai alat pengambilan keputusan pada biaya operasional dari objek penelitian penulis.

1.4Tujuan Penelitian

Menurut Burhan Bungin **"Ketika rumusan masalah penelitian sudah dibuat dengan baik maka formulasi tujuan penelitian mudah pula dirumuskan".**[2]Adapun tujuan dari penelitian yang penulis lakukan adalah untuk mengetahui bagaimana peranan akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan pada PT PLN (Persero) Area Pematang Siantar.

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya suatu penelitian maka diharapkan hasil dari penelitian ini dapat

memberikan manfaat antara lain :

1. Bagi Penulis

   Penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai sarana untuk memperluas pengetahuan dan wawasan bagi penulis tentang peranan akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan.

---

[2]Burhan Bungin**, Metode Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, Dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya,** Edisi Kedua, Cetakan Keenam: Prenada Media, Jakarta, 2011, hal. 100

2. Bagi Perusahaan

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan menjadi bahan masukan berupa saran-saran bagi perusahaan yang bermanfaat untuk peningkatan peranan akuntansi manajemen, sehingga dapat membantu dalam menetapkan keputusan manajemen yang lebih baik lagi untuk kemajuan perusahaan di masa yang akan datang.

3. Bagi Peneliti Lain

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna menjadi salah satu sumber literatur untuk melakukan penelitian selanjutnya mengenai peranan akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Akuntansi Manajemen

Akuntansi mempunyai peranan penting dalam dunia usaha mulai dari usaha kecil sampai pada usaha besar yang membutuhkan informasi akuntansi yang dapat digunakan sebagai alat perencanaan, pengawasan maupun sebagai dasar pengambilan keputusan. Manajer adalah orang yang memiliki pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan yang baik yang diakui oleh organisasi untuk dapat memimpin, mengelola, mengendalikan, dan mengembangkan organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Dengan demikian seorang manajer berperan dalam pengambilan keputusan atas setiap kegiatan yang terjadi di dalam perusahaan.

Dalam melaksanakan kegiatan perusahaan perlu menggunakan pencatatan akuntansi untuk setiap transaksi yang terjadi. Akuntansi merupakan suatu bentuk akivitas atau proses dalam mengidentifikasi, mencatat, mengklasifikasi, mengolah dan menyajikan data yang berhubungan dengan keuangan atau transaksi agar mudah dimengerti dalam mengambil keputusan yang tepat.

Menurut Ralph Estes menjelaskan pengertian akuntansi dalam buku Kamaruddin Ahmad bahwa **"Akuntansi adalah aktivitas-aktivitas yang berkaitan menyediakan informasi kepada pemegang saham, kreditur dan pihak berwenang biasanya bersifat kuantitatif dan sering kali disajikan dalam satuan moneter, untuk pengambilan keputusan, perencanaan, pengendalian sumber daya dan operasi, mengevaluasi prestasi dan pelaporan keuangan kepada para investor, kreditur, instansi yang berwenang serta masyarakat".**[3]

---

[3]Kamaruddin Ahmad, **Akuntansi Manajemen,**Edisi Revisi: Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2014, hal. 6
.

Menurut Bantu Tampubolon dan Oloan Simanjuntak, pengertian akuntansi didefinisikan bahwa **"Akuntansi adalah kegiatan atau proses pencatatan *(record)*, penggolongan (*classifying)*, peringkasan *(summerizing)*, transaksi-transaksi keuangan yang terjadi pada suatu organisasi dan melaporkan/ menyajikan serta menafsirkan *(interpretation)* hasilnya".**[4]

Dari setiap definisi diatas kita mengetahui bahwa akuntansi adalah sebuah fungsi akuntansi sebagai sumber informasi keuangan yang relevan, dapat dimengerti, dapat diuji, netral, tepat waktu, daya banding, dan lengkap yang dibutuhkan oleh pihak eksternal dalam proses pengambilan keputusan dan digunakan oleh pihak internal untuk pengambilan keputusan dalam pemlihan alternatif.

Untuk memperjelas pengertian akuntansi manajemen, maka dikutip lagi beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli.Manajemen merupakan suatu seni untuk melaksanakan suatu kegiatan melalui orang lain atau sekelompok orang yang memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk mengelola kegiatan perusahaan dan harus mempertanggungjawabkan hasil kinerjanya.

Menurut Andrew F. Sikulamenyatakan **manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.**[5]

Dari setiap definisi akuntansi dan manajemen menurut para ahli penulis menyimpulkan bahwa akuntansi manajemen adalah suatu elemen yang mempunyai suatu keterkaitan serta ketergantungan satu sama lain dimana

---

[4]Bantu Tampublon, dkk, **Akuntansi Keuangan**, Edisi Revisi: Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2009, hal. 1

[5]Melayu Hasibuan S.P., **Manajemen: Dasar Pengertian, Dan Masalah,** Edisi Revisi, Cetakan Kesembilan: Sinar Grafika Offset, Jakarta, 2011, hal.2

akuntansi berfungsi sebagai penyedia informasi bagi manajemen dalam pengambilan keputusan, namun akuntansi juga membutuhkan manajemen dalam fungsinya sebagai pengatur dan pengelola kegiatan dalam perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan agar informasi dari akuntansi benar-benar bermanfaat.

Menurut L. M. Samryan bahwa**"Akuntansi manajemen merupakanbidang akuntansi yang berfokus pada penyediaan, termasuk pengembangan dan penafsiran informasi akuntansi bagi para manajer untuk digunakan sebagai bahan perencanaan, pengendalian operasi, dan dalam pengambilan keputusan".**[6]

Dari definisi tersebut perlu diketahui bahwa akuntansi manajemen dapat digunakan sebagai pendukung pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam bidang riset dan pengembangan, produksi, pemasaran, distribusi dan logistik, serta pelayanan pelanggan. Oleh karena itu, akuntansi manajemen harus menyediakan data-data yang cukup lengkap tentang perhitungan masing-masing alternatif, dan yang akan dipilih adalah alternatif yang memberikan keuntungan lebih besar bagi perusahaan.

Informasi Akuntansi manajemen adalah data operasi dan keuangan tentang aktivitas, proses, produk, dan jasa dari sebuah organisasi.Dimana informasi organisasi ini ditujukan kepada pengguna internal yakni manajemenperusahaan untuk menyediakan informasi mengenai perencanaan, pengendalian, pengevaluasian dan perbaikan berkelanjutan, dan menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan demi mencapai tujuannya. Praktik akuntansi manajemen dikembangkan untuk membantu manajer dalam memaksimumkan laba.Namun,

---

[6] L. M. Samryn, **Akuntansi Manajemen: Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi & Investasi,** Edisi Revisi, Cetakan ke-1: Kencana, Jakarta, 2012, hal. 4

manajer dan akuntan manajemen seharusnya tidak hanya terlalu fokus pada laba sehingga perusahaan dapat membangun suatu keyakinan bahwa satu-satunya tujuan bisnis adalah memaksimumkan kekayaan bersih.

Seorang manajer dalam memaksimumkan laba harus dengan persyaratan bahwa laba dicapai melalui cara yang sah dan etis, seorang manajer harus dapat menjabarkan teori manajemen dan teori-teori lainnya dalam bentuk angka-angka yang nyata, sehingga manajemen dapat menganalisa dan menginterprestasikan angka-angka tersebut dalam rangka pengambilan keputusan.

Dalam rangka pengambilan keputusan manajemen harus memiliki pertimbangan atas beberapa tindakan-tindakan alternatif. Pencatatan transaksi akan lebih berguna dalam membuat pertimbangan alternatif apabila data telah disortir dan diikhtisarkan lalu disajikan dalam laporan yang berarti. Dengan demikian akuntan manajemen harus mampu menyediakan data-data yang akurat tentang perhitungan dari setiap alternatif, dan tentunya alternatif yang akan dipilih adalah yang memberikan keuntungan lebih besar bagi perusahaan. Dalam akuntansi manajemen informasi atau laporan yang aktual merupakan hal yang sangat penting untuk melakukan tindakan koreksi yang harus dilaksanakan sebelum kesalahan- kesalahan menjadi serius.

Beberapa perbedaan penting antara akuntansi manajemen dengan akuntansi keuangan yaitu : **“Pengguna utama *(targeted user),* pembatasan pada**

masukan dan proses, jenis informasi, orientasi waktu, tingkat agregasi, keluasan".[7]

Pertama, pengguna utama *(targeted user)*.Akuntansi manajemen memiliki fokus pada penyediaan informasi kepada pengguna internal, sedangkan akuntansi keuangan memiliki fokus pada penyediaan informasi bagi pengguna eksternal.

Kedua, pembatasan pada masukan dan proses. Akuntansi manajemen tidak tergantung pada prinsip-prinsip akuntansi. Akuntansi keuangan hanya kegiatan-kegiatan ekonomi tertentu yang memenuhi kualifikasi sebagai masukan dan proses, harus mengikuti meotde yang diterima umum.

Ketiga, jenis informasi.Pembatasan dalam akuntansi manajemen cenderung menghasilkan informasi keuangan yang objektif dan dapat diverifikasi.Dalam akuntansi manajemen, informasinya dapat berupa informasi keuangan dan non keuangan serta dapat bersifat lebih subjektif.

Keempat, orientasi waktu.Akuntansi keuangan memiliki orientasi historis.Fungsinya adalah mencatat dan melaporkan kegiatan-kegiatan yang telah terjadi.Walaupun akuntansi manajemen juga mencatat dan melaporkan kejadian-kejadian yang telah terjadi, akuntansi manajemen lebih menekankan pada penyediaan informasi kegiatan-kegiatan pada masa mendatang.

Kelima, tingkat agregasi.Akuntansi manajemen menyediakan ukuran dan laporan departemen dan manajer.Intinya, informasi yang sangat terinci dibutuhkan dan disediakan.Akuntansi keuangan, dilain pihak memfokuskan pada kinerja

---

[7]Hansen dan Mowen**, Managerial Accounting**, 8thEdition, Akuntansi Manajemen, Alih Bahasa: Deny Arnos Kwary, Buku Satu, Edisi Kedelapan: Salemba Empat, Jakarta, 2009, hal. 10

perusahaan secara keseluruhan, dan memberikan sudut pandang yang lebih agregat.

Keenam, keluasan Akuntansi manajemen jauh lebih luas daripada akuntansi keuangan.Akuntansi manajemen meliputi aspek-aspek ekonomi manajerial, rekayasa industri, ilmu manajemen, dan juga berbagai bidang lainnya.

Laporan akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen merupakan tipe informasi akuntansi yang menggunakan data yang sama sebagai bahan baku untuk menghasilkan informasi, yang biasanya dibuat untuk mendukung kebutuhan penyusunan laporan akuntansi keuangan. Oleh karena itu merancang ulang kumpulan data yang akan digunakan oleh setiap laporan perlu dilakukan agar memberikan informasi yang sesuai kebutuhan pengguna internalnya. Laporan akuntansi manajemen diterbitkan sesuai dengan kebutuhan manajerial yang memiliki cakupan yang luas yang dapat digunakan dalam penilaian, perbaikan dan penarikan keputusan untuk kelangsungan hidup perusahaan.

Informasi merupakan data yang telah diolah dalam suatu proses yang memberikan manfaat bagi para penggunanya. Informasi akuntansi manajemen merupakan informasi utama yang digunakan manajemen terutama pimpinan perusahaan dalam pengambilan keputusan dan dalam fungsi perencanaan dan pengawasan.

2.2 Manfaat Akuntansi Manajemen

Informasi akuntansi pada dasarnya bersifat keuangan yang membantu manajer dalam melakukan tiga masalah pokok, yaitu : 1) merencanakan secara

efektif dan memusatkan perhatiannya pada penyimpangan apa yang direncanakan, 2)mengarahkan operasi sehari-hari, 3) mencapai penyelesaian terbaik sehubungan dengan masalah operasi yang dihadapi organisasi.

Pertama, merencanakan secara efektif dan memusatkan perhatiannya pada penyimpangan apa yang direncanakan. Penyediaan informasi akuntansi yang dapat membantu kebutuhan manajer melalui penyediaan laporan prestsi yang membantu manajer memuatkan terhadap masalah.Ringkasnya, laporan prestasi merupakan suatu bentuk umpan balik bagi manajer, yang mengarahkan perhatian kepada bagian organisasi yang dapat memanfaatkan waktu manajemen secara lebih efektif.

Kedua, mengarahkan operasi sehari-hari. Manajer mempunyai kebutuhan yang konstan akan informasi akuntansi dalam memimpin operasi sehari-hari yang rutin. Misalnya, pekerjaan akuntansi dan manajemen mempunyai hubungan yang tidak mungkin terpisah dalam menjalankan operasi sehari-hari.

Ketiga, mencapai penyelesaian terbaik sehubungan dengan masalah operasi yang dihadapi organisasi.Informasi akuntansi sering merupakan factor penting dalam menganalisis alternatif penyelesaian masalah.Alasannya ialah bahwa berbagai alternatif, biasanya mempunyai biaya dan manfaat tertentu yang dapat diukur dan digunakan sebagai masukan dalam memutuskan alternatif terbaik.

Suatu interaksi yang baik sangat diperlukan untuk membangun kerjasama akuntansi manajemen dengan manajer perusahaan. Dengan adanya hubungan yang baik tersebut akan mampu mengkomunikasikan setiap kegiatan yang terjadi

dalam perusahaan. Sehingga pihak manajemen dapat menyediakan informasi yang diperlukan oleh pihak manajer. Agar laporan akuntansi manajemen dapat dengan baik digunakan oleh manajer maka akuntansi manajemen harus sensitif dengan kebutuhan yang diperlukan oleh manajer. Maka akuntansi manajemen harus mengetahui pedoman pelaporan akuntansi manajemen sebagai berikut :

Menurut James D. Wilkinson dan John B. Campbell dalam Sucipto (2004) mengatakan bahwa **"Pedoman pelaporan akuntansi manajemen adalah sebagai berikut :**

1. **Harus Diterapkan Konsep Pertanggung jawaban.**
2. **Sedapat Mungkin Harus Diterapkan Prinsip Pengecualian.**
3. **Secara Umum, Angka-angka Harus Dapat Diperbandingkan.**
4. **Sejauh yang Dapat Dilaksanakan Data harus Semakin Ringkas untuk Jenjang Pimpinan yang Semakin Tinggi.**
5. **Laporan-laporan pada Umumnya harus Mencakup Komentar-komentar Interpretatif atau yang jelas dengan sendirinya".**[8]

Untuk lebih jelasnya berikut ini akan diuraikan pedoman pelaporan akuntansi manajemen seperti yang disebut di atas melalui penjelasan yang sangat singkat, yaitu sebagai berikut :

1. Harus diterapkan konsep pertanggungjawaban

   Laporan akuntansi manajemen sedapat mungkin harus mengungkapkan konsep pertanggungjawaban dari masing-masing bagian organisasi, sehingga prestasi dari masing-masing bagian (departemen) tersebut dapat diukur. Artinya setiap bagian organisasi harus menyusun laporan internnya.

2. Sedapat mungkin harus diterapkan prinsip pengecualian

---

[8]Sucipto, **Penerapan Akuntansi Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan** http://library.usu.ac.id./download/fe/akuntansi-sucipto4.pdfdiakses tanggal 03/11/2017

Laporan akuntansi manajemen sedapat mungkin harus diterapkan prinsip pengecualian yaitu pelaporan harus dibedakan antara hal-hal yang berjalan dengan semestinya dengan hal-hal yang perlu mendapat perhatian, artinya laporan harus lebih menonjol operasi yang menyimpang dari keadaan yang biasa. Misalnya hanya pengeluaran biaya yang melebihi anggaran di atas 5% saja yang dilaporkan.

3. Secara umum, angka-angka harus dapat diperbandingkan

   Laporan harus dapat diperbandingkan, artinya pelaksanaan yang sebenarnya dibandingkan dengan anggaran standar, atau pelaksanaan yang lalu, sehingga tingkat kemajuan organisasi dapat di ukur.

4. Data harus ringkas

   Sejauh yang dapat dilaksakan, data harus semakin ringkas untuk jenjang pimpinan yang semakin tinggi. Pimpinan perusahaan biasanya mempunyai waktu yang terbatas untuk membaca laporan akuntansi manajemen, maka akuntansi manajemen dalam membuat laporan sedapat mungkin harus ringkas, sehingga pimpinan dapat memahaminya dalam waktu singkat.

5. Laporan harus memuat komentar-komentar

   Karena laporan akuntansi manajemen menggunakan bahasa teknis akuntansi, maka akuntan manajemen sedapat mungkin harus memuat komentar-komentar singkat, misalnya menjelaskan tentang sebab terjadinya masalah, serta menunjukkan tindakan yang harus diambil untuk memperbaiki kondisi yang menyimpang.Prinsip pelaporan seperti yang

telah dijelaskan di atas merupakan dasar dari suatu sistem pelaporan yang baik.

Selain itu dari kelima prinsip tersebut, ada faktor-faktor yang dapat dipertimbangkan untuk menghasilkan laporan intern yang baik yaitu :

1. Laporan harus tepat waktu.
2. Laporan harus sederhana dan jelas.
3. Laporan harus dinyatakan dalam bahasa dan istilah yang dikenal oleh pimpinan yang akan memakainya.
4. Informasi harus disajikan dalam urutan yang logis.
5. Laporan harus akurat.
6. Bentuk penyajian harus disesuaikan dengan pimpinan yang akan menggunakannya.
7. Selalu distandardisasikan, apabila mungkin.
8. Rancangan laporan harus mencerminkan sudut pandangan pimpinan.
9. Laporan harus berguna.
10. Biaya penyiapan laporan harus dipertimbangkan.
11. Perhatian yang diberikan untuk penyiapan laporan harus sebanding dengan manfaatnya.

Hasil laporan akuntansi manajemen dapat menjadi acuan yang terbaik bagi manajer dalam mengambilan keputusan yang terbaik dengan menggunakan 5 pedoman dan faktor-faktor yang telah dipaparkan diatas. Setiap manajer harus berkeinginan untuk mengatasi semua masalah yang dihadapi perusahaan. Dengan demikian manajer dapat mengambil suatu keputusan yang memandang

menitikberatkan kepada kelangsungan perusahaan bukan hanya suatu tekanan dari pihak lain yang tidak mengerti penuh dengan perusahaan dan masalah yang dihadapi dari perusahaan yang dipimpin.

2.3 Pengertian Pengambilan Keputusan

Dalam manajemen, pengambilan keputusan *(decision making)* merupakan tindakan manajemen dalam memilih alternatif untuk pencapaian tujuan organisasi, karena keputusan yang diambil oleh manajer merupakan hasil pemikiran yang harus dilaksanakan oleh bawahan atau pihak yang berkaitan dengan organisasi. Besar kecilnya masalah dan gaya kepemipinan yang dianut oleh manajer dapat mempengaruhi keputusan yang diambil oleh manajer.

Pengambilan keputusan memiliki hubungan yang erat dengan masalah dan kendala yang sering terjadi dalam perusahaan, hak ini dikarenakan adanya keterbatasan pihak-pihak yang berkaitan dalam tingkat manajer perusahaan yang belum memiliki pengetahuan yang memadai tentang pengambilan keputusan.Hal ini ditandai dengan keputusan yang diambil tidak memberikan solusi atas permasalahan atau kendala yang terjadi.Masalah didefinisikan sebagai suatu kondisi atau kejadian yang membahayakan atau berpotensi membahayakan perusahaan secara negatif. Namun, masalah juga berpotensi menguntungkan atau berpotensi memberikan keuntungan dengan cara positif. Maka dari itu perlu diuraikan apa yang dimaksud dengan pengambilan keputusan.

Menurut Raymond dan George **"Keputusan adalah tindakan tertentu yang dipilih.Biasanya, pemecahan satu masalah akan membutuhkan beberapa keputusan".**[9]

Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan **"Pengambilan keputusan sangat penting dalam manajemen dan merupakan tugas utama dari seorang pemimpin (manajer).Pengambilan keputusan *(decision making)*diproses oleh pengambil keputusan (*decision maker)* yang hasilnya keputusan *(decision)*. Keputusan-keputusan ini akan menimbulkan aktivitas-aktivitas, sehingga proses manajemen dapat terlaksana. Keputusan akan menimbulkan aktivitas dan atau mengakhiri aktivitas".**[10]

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan infomasi yang diperoleh suatu tindakan dapat dilakukan untuk pengambilan keputusan dalam upaya pemecahan masalah dan yang berkaitan dengan kegiatan dimasa yang akan datang. Dan dari pengertian di atas dapat disimpulkan juga bahwa pengambilan keputusan merupakan proses untuk menetapkan bagaimana agar suatu keputusan bersifat logis, rasional, berdasarkan fakta, sehingga mencapai keputusan terbaik demi mencapai target yang telah ditetapkan dengan kemungkinan resiko terkecil untuk dilaksanakan pada masa yang akan datang.

Pengambilan keputusan merupakan penekanan pada masa depan karena perencanaan memiliki peran yang sangat penting dalam tugas manajer, akuntansi manajemen berorientasi pada masa depan. Keputusan yang diambil dari perencanaan tersebut akan mengarah pada gambaran kemajuan perusahaan kedepan.

---

[9] Raymond McLeod, Jr dan George P. Schell, ***Management Information Systems,***10th Edition**, Sistem Informasi Manajemen,** Edisi kesepuluh: Salemba Empat, Jakarta, 2008, hal. 20

[10]Melayu Hasibuan S.P, **Op. Cit.,** hal. 53

2.4 Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan merupakan tahap-tahap yang harus dilalui atau digunakan untuk mengambil keputusan, tahap-tahap ini merupakan kerangka dasar sehingga setiap tahap dapat dikembangkan lagi menjadi beberapa sub tahap yaitu langkah yang lebih khusus dan lebih operasional.

Proses pengambilan keputusan terdiri dari 3 tahap yaitu penemuan masalah, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan.

1. Penemuan Masalah

Tahap ini merupakan tahap untuk mendefinisikan masalah dengan jelas, sehinggaperbedaan antara masalah dan bukan masalah (misalnya isu) menjadi jelas. Sehingga masalah yang dihadapi dapat dicari model dan cara jalan keluar yang sesuai.

2. Pemecahan Masalah

Tahap ini merupakan tahap penyelesaian terhadap masalah yang sudah ada atau sudah jelas. langkah-langkah yang diambil adalah sebagai berikut:

a. Identifikasi alternatif-alternatif keputusan untuk memecahkan masalah. Perhitungan mengenai faktor-faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya atau diluar jangkauan manusia, identifikasi peristiwa-peristiwa di masa yang akan datang.
b. Pembuatan alat (sarana) untuk mengevaluasi atau mengukur hasil, biasanya berbentuk tabel hasil.
c. Pemilihan dan penggunaan model pengambilan keputusan.

3. Pengambilan Keputusan

Keputusan yang diambil adalah berdasarkan pada keadaan lingkungan atau kondisi yang ada, seperti kondisi pasti,kondisi tidak pasti, dan kondisi konflik.

Menurut S.Prajudi Atmosudirjo dalam Mohammad Nuzulul Saputro (2014)Proses Pengambilan Keputusanterdiri atas 5 tahap, yaitu sebagai berikut :

1. **Identifikasi masalah dan ketidakjelasan *(uncertainties)***
   Seseorang mula-mula harus menyadari dan menempatkan diri sebagai pimpinan dalam organisai dan bertanggung jawab sebagai pimpinan organisasi serta harus memutuskan sesuatu jika dalam organisasi tersebut muncul masalah.
2. **Mengumpulkan Informasi**
   Masalah yang dihadapi, terlebih dahulu harus ditelaah, mengingat masalah tersebut memiliki macam-macam sifat, bentuk dan kompleksitasnya.
3. **Membuat prediksi kemungkinan yang terjadi**
   Setelah ditelaah, kemudian harus dianalisis situasi yang mempengaruhi organisasi dan masalahnya.
4. **Mengambil keputusan dari alternatif-alternatif yang ada**
   Menelaah keputusan yang dibuatnya, terutama yang ditelaahadalah alternatif-alternatif yang dikemukakan dengankonsekuensi masing-masing untuk kemudia dipilih satu di antara alternatif-alternatif tersebut yang dianggap paling tepat
5. **Mengevaluasi hasil terhadap prediksi yang telah dibuat.**
   Setelah keputusan diambil, kemudian keputusan itu dilaksanakan.Keberhasilannya tergantung pada jiwa dan manajemen dari kepemimpinan.[11]

Pengambilan keputusan memegang peranan penting karena keputusan yang diambil oleh manajer merupakan hasil pemikiran akhir yang harus dilaksanakan oleh bawahannya.Kesalahan dalam mengambil keputusan bisa merugikan organisasi, mulai dari kerugian citra sampai kepada kerugian materi.Pengambilan keputusan dilatar belakangi oleh adanya suatu masalah dalam usaha mencapai suatu tujuan tertentu.Masalah didefiniskan sebagai suatu kondisi

---

[11] Mohammad Nuzulul Saputro, **Makalah Pendahuluan Analisis Pengambilan Keputusan,** *http://hutantropis.com/metode-pengambilan-keputusan-dalam organisasi*diakses 03/11/2017

atau kejadian yang membahayakan atau berpotensi membahayakan perusahaan secara negatif. Namun, masalah juga berpotensi menguntungkan atau berpotensi memberikan keuntungan dengan cara positif. Masalah tersebut dapat dibagi dalam tiga golongan, yaitu :

1. Masalah korektif adalah masalah yang timbul karena adanya penyimpangan dari apa yang direncanakan. Masalah ini banyak terjadi dalam kegiatan pelaksanaan suatu rencana sehingga pemuatan keputusan dilakukan untuk memperbaiki rencana bila rencana tersebut keliru.
2. Masalah progresif adalah suatu masalah yang terjadi akibat adanya keinginan untuk memperbaiki atau meningkatkan suatu prestasi atau hasil masa lalu.
3. Masalah kreatif adalah suatu masalah yang muncul karena adanya keinginan untuk menciptakan sesuatu yang sama sekali baru.

Dalam hal pengambilan suatu keputusan, diperlukan data yang dapat diukur, dan dianalisis dengan tepat untuk melaksanakan keputusan yang tepat. Dimana keputusan itu merupakan tindakan yang dilakukan untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh organisasi. Pengambilan keputusan harus melalui proses atau tahap-tahap dengan menggunakan pendekatan logis dan memilih alternatif yang baik dari sekian banyak alternatif yang tersedia.

Efisiensi dan efektifitas suatu perusahaan sering diduga sebagai jenis masalah yang sering dihadapi. Perusahaan yang terlalu sering menghadapi masalah korektif menggambarkan cara kerja yang kurang efisien dan kurang

efektif, dan perusahaan yang lebih sering menghadapi masalah progresif dan kreatif menggambarkan perusahaan yang relatif sukses dan inovatif.

Di dalam mengambil keputusan, diperlukan adanya suatu proyeksi dari *outcomes* untuk setiap tindakan.Selain itu, perbandingan *outcomes* tersebut juga untuk menentukan strategi yang terbaik. Pendekatan manajemen dalam pengambilan keputusan tidak selalu sama, melainkan tergantung pada situasi dan kondisi yang terjadi. Untuk mengambil keputusan maka harus dilihat bagaimana situasi dan kondisi yang ada. Pengambilan keputusan dapat dibedakan sebagai berikut :

1. Pengambilan keputusan dalam kondisi pasti.
2. Pengambilan keputusan dalam kondisi resiko.
3. Pengambilan keputusan dalam kondisi tidak pasti.

Untuk lebih jelasnya berikut ini dapat diuraikan pengambilan keputusan dengan kondisi dan situasi yang ada :

1. Pengambilan keputusan dalam kondisi pasti

Pengambilan keputusan dalam kondisi pasti menyiratkan bahwa hasil dari setiap alternatif tindakan dapat ditentukan dengan pasti. Semua model *linear programming*, model *integer programming*, dan model deterministik lainnya termasuk dalam kelompok masalah dengan kondisi pasti. Hali ini dapat diketahui hasil yang diperoleh untuk setiap keputusan yang diambil.Contoh pengambilan keputusan keputusan dengan kondisi pasti, misalnya suatu model *linear programming* yang bertujuan memaksimalkan laba. Karena tujuannya jelas, yaitu

memaksimalkan laba dan kondisinya pasti maka alternatif investasi atau produk yang memberikan laba terbesar akan dipilih.

Dalam praktik mungkin kondisi pasti yang dihadapi berbeda dengan konsepnya. Tujuannya mungkin tidak hanya memaksimalkan laba, tetapi juga beberapa tujuan lain *(multiple objectives).* Apabila kondisi semacam ini yang dihadapi, yaitu pengambilan keputusan dalam kondisi dengan berbagai tujuan, salah satu cara untuk memachkan masalah ini adalah dengan memberikan pertimbangan terhadap tujuan-tujuan tersebut dan menghitung nilai utilitas untuk setiap alternatif keputusan.

2. Pengambilan keputusan dalam kondisi resiko

Salah satu ciri masalah yang dihadapi manajer dalam pengambilan keputusan adalah kurang pastinya kejadian-kejadian di masa yang akan datang. Karena kejadian-kejadian dimasa yang akan datang digunakan sebagai parameter untuk menentukan keputusan yang akan diambil, hasil keputusannya tergantung sampai seberapa jauh pengambil keputusan dapat memprediksi parameter yang tidak pasti ini.

3. Pengambilan keputusan dalam kondisis tidak pasti

Pengambilan keputusan dalam kondisi tidak pasti menyiratkan bahwa mengambil keputusan tidak dapat menentukan probabilitas terjadinya berbagai kondisi atau *outcomes.*Pengambil keputusan hanya mengetahui kemungkinan *outcomes*dari suatu tindakan, tetapi dia tidak dapat memprediksi berapa probabilitas dari setiap *outcomes* tersebut.

Untuk melaksanakan pengambilan keputusan, cara yang dilakukan maupun alat yang dibutuhkan oleh manajemen tingkat atas, menajemen tingkat menengah dan tingkat bawah berbeda.

1. Manajemen Tingkat Atas

Oleh karena keputusan yang diambil manajemen tingkat atas bersifat jangka panjang dimasa yang akan datang maka manajemen tingkat atas akan melakukan estimasi (perkiraan). Untuk melakukan estimasi, alat yang digunakan biasanya ilmu statistik. Seperti yang diketahui, statistik adalah teknik kuantitatif yang menggunakan probabilitas sebagai dasar proses perhitungannya. Selain itu, statistic mampu merumuskan fenomen/fakta sosial berdaarkan probabilitas yang digunakan.

2. Manajamen Tingkat Menengah

Manajemen tingkat menengah menggunakan cara maupun alat baik yang digunakan oleh tingkat atas maupun manajemen tingkat bawah sesuai kebutuhannya.

3. Manajemen Tingkat Bawah

Keputusan yang diambil manajemen tingkat bawah bersifat jangka pendek.Selain itu, struktur masalahnya juga jelas. Jadi unutk mencapai sasaran, yaitu efisiensi, cara yang dilakukan oleh manajemen tingkat bawah adalah melakukan optimalisasi, yaitu suatu proses untuk meraih hasil yang maksimal dengan segala kondisi membatasi yang ada. Alat yang digunakan adalah teknik riset operasi atau manajemen kuantitatif, maupun teknik-teknik matematik yang lain. Dalam riset operasi banyak banyak dijumpai alat, antara lain :

1. Program linier, adalah suatu peralatan riset operasi yang digunakan untuk memecahkan masalah optimasi atau masalah dengan satu jawaban saling baik dari serangkaian alternatif.
2. Teori antrian, yaitu sering juga disebut garis tunggu dikembangkan untuk membantu para manajer memutuskan berapa panjang suatu garis tunggu yang paling banyak diterima.
3. Teori permainan, adalah suatu pendekatan matematik untuk pembuatan model persaingan atau pertentangan antara pihak yang berkepentingan. Teori ini dikembangkan untuk menganalisa proses pembuatan keputusan pada berbagai macam situasi persaingan yang melibatkan konflik.
4. Stimulasi, adalah kegiatan percobaan-percobaan dengan suatu model dalam berbagai cara yang teratur dan direncanakan.

Dalam pemecahan masalah tertentu, seorang manajer dapat mengambil keputusan sendiri tanpa bantuan orang lain namun dapat juga mengikutsertakan sejumlah orang bila dirasakan bahwa masalah yang harus dipecahkan terlalu sulit. Sehubungan dengan hal tersebut, dalam rangka mengikut sertakan orang lain dalam pengambilan keputusan, seorang manajer dapat mengadakan rapat atau sumbangan saran.

1. Sarana rapat

Rapat yang akan dilaksanakan tergantung dengan besar kecilnya masalah yang dapat diperoleh dari sarana rapat, yaitu;

a. Masalah yang akan dipecahkan akan menjadi lebih jelas karena dikupas dalam forum terbuka.

b. Pertukaran pengetahuan dan pengalaman diantara peserta rapat akan dapat menghasilkan cara pemecahan masalah yang lebih mantap.

c. Akan timbul lebih banyak alternatif, sehingga akan dapat dipilih salah satu yang paling kecil resikonya.

d. Akan dapat ditanamkan rasa keterkaitan diantara para pegawai, sehingga akan menimbulkan rasa tanngung jawab yang lebih besar.

e. Akan dapat dikembangkan jika demokrasi, karena para peserta rapat berlatih untuk menerima pendapat orang lain.

2. Sarana sumbangan saran

Sumbangan saran merupakan suatu pertemuan bukan merupakan rapat pimpinan atau pegawai, tetapi lebih tepat dikatakan diskusi kelompok para peserta rapat diberi kebebasan untuk mengemukakan gagasannya. Dari gagasan tersebut diambil informasi yang penting bagi manajer baik untuk perencanaan, pelaksanaan kegiatan atau pengawasan. Penyampain dan penyebaran informasi yang dilaksanakan dengan baik akan memberi bantuan yang besar bagi lancarnya kegiatan operasi perusahaan secara keselurahan.

Pengambilan keputusan tidak hanya dilakukan oleh manajer puncak, tetapi juga oleh manajer menengah dan manajer tingkat bawah.Tipe-tipe pengambilan keputusan sesuai perbedaan kondisi dan situasi yang ada.Salah satu pengklasifikasian keputusan yang digunakan, yaitu apakah pengambilan keputusan itu bersifat rutin dan tidak terprogram atau terstruktur. Sebelum pihak manajemen mengambil keputusan, maka terlebih dahulu pihak manajemen mengetahui faktor-faktor apa saja yang diperhatikan.

Faktor-faktor yang diperhatikan dalam pengambilan keputusan yaitu sebagai berikut :

1. Keadaan intern organisasi

   Meliputi dana yang tersedia, kemampuan karyawan, kelengkapan karyawan dan struktur organisasi.

2. Tersedianya informasi yang dibutuhkan

   Keputusan adalah untuk memcahkan masalah. Adakalanya masalah sama, tetapi situasi yang dihadapi berbeda. Karenanya keputusan diambil juga berbeda.Untuk mengetahui penyebab timbulnya masalah diperlukan informasi.

3. Keadaan ekstern organisasi

   Kegiatan organisasi tidak akan pernah terlepas dari lingkungan, baik berupa konsumen, pesaing, peraturan pemerintah, keadaan ekonomi dan lain-lain.

2.5 Peranan Akuntansi Manajemen Terhadap Biaya Operasional

Dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan dengan baik dan efisien, maka setiap perusahaan pasti membutuhkan informasi yang berkaitan dengan biaya yang sistematis, lengkap dan akurat.Informasi yang sistematis artinya bahwa informasi biaya yang disajikan sesuai dengan unsur-unsur biaya, sedangkan informasi biaya yang lengkap dan akurat adalah informasi biaya yang harus disertai dengan dokumen-dokumen yang lengkap dan dapat diperbandingkan. Dengan adanya informasi mengenai biaya, pihak manajemen

akan sangat terbantu dalam pengambilan keputusan untuk menekan biaya seefisien mungkin dengan tidak mengurangi mutu pelayanan yang akan diberikan.

Biaya merupakan suatu usaha yang dikorbankan utuk memperoleh pendapatan atau penghasilan.Jadi semua usaha, tenaga dan sumber daya yang digunakan untuk memperoleh hasil adalah biaya, termasuk didalamnya semua pembayaran dalam bentuk apapun seperti pemberian kenikmatan kepada karyawan yaitu segala sesuatu pengeluaran yang bertujuan untuk meningkatkan produktiitas.

Menurut Mangasa Sinurat, dkk dalam bukunya mengemukakan bahwa **"Biayaadalah suatu pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan/ bermanfaat pada saat atau masa yang akan datang".**[12]

Sedangkan menurut Adanan Silaban dan Hamonagan Siallagan menyatakan bahwa **"Biaya adalah suatu jumlah yang diukur dalam satuan mta uang, menyangkut pengeluaran kas atau bentuk kekayaan lainnya yang ditransfer modal saham yang dikeluarkan jasa yang dilakukan atau kewajiban yang timbul sehubungan dengan barang dan jasa yang diterima".**[13]

Dengan pengertian biaya yang telah dipaparkan, maka biaya operasional merupakan salah satu elemen yang paling penting dalam menjalankan aktivitas ekonomi suatu perusahaan untuk pembentukan laba usaha.

Biaya operasional dibagi kedalam dua golongan besar, yaitu : biaya penjualan atau pemasaran serta biaya umum dan administrasi.

1. Anggaran biaya penjualan dan pemasaran

---

[12]Mangasa Sinurat, dkk, Akuntansi Biaya, Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2016, Hal. 10

[13] Adanan Silaban dan Hamonangan Siallagan, **Teori Akuntansi**, Edisi Kedua: Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2009, hal. 219

Menurut Darsono dan Ari Purwanti mengatakan bahwa **"Anggaran penjualan ialah rencana pendapatan *(revenue)* perusahaan dalam kurun waktu satu tahun atau lebih".**[14]

2. Biaya umum dan administrasi

Biaya umum dan administrasi adalah mencakup semua biaya seperti gaji pengeluaran-pengeluaran yang lain untuk pimpinan perusahaan, biaya organisasi dan biaya pegawai dan administrasi di bagian akuntansi umum, sekretarias, dan biaya produki atau biaya pemasaran.

Pembagian atau elemen-elemen dari masing-masing biaya tersebut sebagai berikut :

1. Biaya penjualan merupakan keseluruhan biaya dalam rangka melakukan penjualan.

a. Gaji pegawai bagian penjualan, yaitu gaji yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pegawai yang bekerja dibagian penjualan.

b. Biaya pemeliharan bagian penjualan, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pemeliharaan barang-barang yang akan dijual kepada konsumen.

c. Biaya perbaikan bagian penjualan, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk perbaikan barang-barang elektronik yang rusak.

d. Biaya penyusutan peralatan bagian penjualan, yaitu biaya yang terjadi pada perusahaan akibat penyusutan peralatan dibagian penjuaan.

---

[14] Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan,** Edisi Kedua: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal. 15

e. Biaya penyusutan gedung bagian penjualan, yaitu biaya yang dikeluarkan perusahaan akibat penyusutan gedung di bagian penjualan.

f. Biaya iklan, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mempromosikan barang dan jasa dalam meningkatkan penjualan dan lain-lain.

2. Biaya administrasi dan umum adalah semua biaya yang terjadi dan berhubungan dengan fungsi administrasi dan umum yaitu :

a. Gaji dan upah, meliputi gaji, insentif, dan bonus, premi lembur, pajak pendapatan, upah borongan, dan lain-lain.

b. Kesejahteraan karyawan, meliputi : pengorbanan karyawan, rekreasi dan olahraga, pendidikan dan perpustakaan, dan lain-lain.

c. Biaya reparasi dan pemeliharaan, meliputi : reparasi dan pemeliharaan untuk kendaraan bermotor, peralatan kantor, taman dan halaman kantor, bangunan kantor, dan lain-lain.

d. Biaya penyusutan aktiva tetap, meliputi : penyusutan untuk kendaraan kantor, peralatan kantor, bangunan kantor, dan lain-lain.

e. Biaya administrasi dan umum lainnya, meliputi : biaya cetak, alat tulis, perlengkapan kantor lainnya, biaya listik dan air kantor, biaya telepon kantor, biaya perjalanan dinas, dan lain-lain.

Anggaran merupakan suatu indikator yang digunakan perusahaan dalam menentukan suatu perencanaan dan pengawasan di dalam suatu periode tertentu. Dalam membuat laporan keuangan, para akuntan menggunakan prosedur yang

sama untuk memperlihatkan kegiatan perusahaan pada waktu yang lampau dan menyusun anggaran tentang kegiatan masa depan.

Menurut Darsono P dan Ari Purwanti mendefinisikan bahwa **"Anggaran ialah suatu perencanaan laba strategis jangka panjang, suatu perencanaan taktis laba jangka pendek, suatu sistem akuntansi berdasarkan tanggungjawab, suatu penggunaan prinsip pengecualian yang berkesinambungan sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi".**[15]

Suatu anggaran harus meliputi seluruh kegiatan perusahaan, maksudnya mencakup semua kegiatan yang dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.Bilamana ada sebagian dari kegiatan perusahaan itu yang tidak tercakup dalam anggaran berarti ada sebagaian dari kegiatan yang tidak mempunyai pedoman dan arah, sehingga dapat mengganggu jalannya kegiatan untuk merealisasikan anggaran itu sendiri.

Anggaran dilakukan agar rencana setiap divisi sesuai dengan rencana perusahaan.Biasanya komisi anggaran selalu mengesahkan setiap ada perubahan anggaran selama tahun berjalan anggaran.Berdasarkan pertimbangan semua data dan informasi meliputi seluruh kegiatan perusahaan berada pada bagian administrasi. Di dalam perusahaan yang berskala besar penyusunan anggaran dapat dserahkan pada satu bagian khusus, untuk menyusun anggaran biasanya disebut panitia anggaran atau komite *budget* yang terdiri dari manajer perusahaan (penjualan), manajer produksi, manajer umum, dan administrasi, serta controller.

Manfaat anggaran ialah untuk perencanaan dan pengendalian, evaluasi kinerja dan untuk mengarahkan perilaku manajer dan karyawan. Dengan menyusun anggaran secara cermat dan baik akan mendatangkan manfaat-manfaat

---

[15]Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti, **Op. Cit,** hal. 2

bagi perusahaan antara lain : 1) memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan, 2) menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan,3) menyediakan standar evaluasi kinerja dan 4) memperbaiki komunikasi dan kordinasi.

Dampak dari keputusan yang diambil oleh manajer tingkat puncak akan berpengaruh terhadap aktivitas yang dilakukan semua bawahan. Dengan demikian penyusunan keputusan dalam suatu organisasi harus dilaksanakan dengan tepat harus berdasarkan fakta yang benar terealisasi. Fakta akan dituangkan dan dicatatkan oleh bagian akuntansi dalam pembukuannya. Karena suatu keputusan yang diambil dapat berdampak secara keseluruhan terhadap organisasi.

Peran akuntansi manajemen terhadap biaya operasional perusahaansebagaimana diketahui setiap perusahaan memiliki tujuan untuk memperoleh keuntungan dari dana yang telah ditanamkan serta ingin memperoleh dan mempertahankan reputasi integritas, wajar, dan dapat dipercaya serta ingin juga menjadi suatu kekuatan yang positif dalam lingkungan sosial dan ekologi tempat perusahaan menjalankan aktivitas. Oleh karena itu dalam menghasilkan keputusan yang tepat maka dibutuhkan informasi yang berguna dan layak untuk mengoperasikan sebuah organisasi atau perusahaan yang kompleks dengan efisien dan efektif.Dengan demikian manajemen membutuhkan informasi sebagai dasar pembuatan keputusan.Keputusan akan tertunda apabila informasi tidak tersedia dengan lengkap, untuk itu akuntansi manajemen harus dengan rutin memperbaruhi informasi sehingga informasi yang tersedia mencerminkan kondisi

yang terbaru, sehingga layak digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan oleh manajemen.

2.6 Metode Analisis Varians Biaya Operasional

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.

Menurut Witjaksono dalam Jefry Katili mengatakan bahwa **"varians atau selisih adalah perbedaan antara suatu rencana atau target dan suatu hasil".**[16]Analisis varians digunakan untuk mengetahui hasil sesungguhnya rencana yang dianggarkan, yaitu dengan membandingkan biaya yang dianggarkan terhadap biaya aktual yang sama. Analisis varians anggaran dapat menunjukkan dimana terjadinya selisih antara hasil sesungguhnya dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Perhitungan selisih *(Variance)*kegiatan terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Evaluasi dilakukan dengan cara

[16]Jefry Katili, **AnalisisVarians Biaya Operasional Dalam Pengukuran Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional**
https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/2906/2457 diakses 27/01/2018

membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Penyimpangan biaya tersebut dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

a. *Favorable Variance* yaitu penyimpangan atau selisih yang menguntungkan. Hal ini terjadi karena biaya standar lebih besar dari biaya sesungguhnya terjadi.

b. *Unfavorable Variance* yaitu penyimpangan atau selisih yang tidak menguntungkan atau disebut dengan penyimpangan yang merugikan. Keadaan ini terjadi seandainya biaya standar lebih kecil dari biaya sesungguhnya terjadi.

Kerangka kerja untuk melakukan analisis selisih yang terjadi menggunakan ide-ide sebagai berikut :

1. Menentukan faktor penyebab kunci yang mempengaruhi laba.
2. Pecah seluruh selisih laba berdasarkan faktor-faktor kunci penyebab tersebut.
3. Memfokuskan pada pengaruh laba dari selisih yang disebabkan oleh masing-masing faktor penyebab.
4. Berusaha menghitung pengaruh yang spesifik dari tiap faktor penyebab dengan hanya mengubah faktor yang bersangkutan sementara faktor yang lain konstan.
5. Menambah kompleksitas secara beruntun, satu lapis pada suatu waktu, dimulai dengan tingkatan yang paling umum.

6. Menghentikan proses apabila penambahan kompleksitas pada tingkatan tertentu tidak menambah kejelasan mengenai faktor-faktor yang mendasari selisih laba secara keseluruhan.

Analisis varians digunakan untuk evaluasi kinerja yaitu efektifitas(tingkat seberapa besar tujuan yang diinginkan tercapai) dan efisiensi (jumlah input yang digunakan untuk mencapai level output yang diinginkan). Dengan input yang terbatas, dapat menghasilkan output yang maksimal.Varians sangat membantu manajer dalam membuat keputusan perencanaan dan pengendalian khususnya di dalam perusahaan jasa.

Dengan demikian penyimpangan biaya, baik yang menguntungkan ataupun penyimpangan yang merugikan perlu dianalisis dalam rangka tindakan perbaikan pada kurun waktu yang akan datang.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 ObjekPenelitian

Objekpenelitianadalahobjek yang ditelitidandianalisis.Objekpenelitiandalampenelitianiniadalahperananakuntansimanajemensebagaialatpengambilankeputusanoperasionalpada PT PLN (Persero) Area PematangSiantar Jl. Kapt. M. H. Sitorus No. 1 PematangSiantar.

3.2 JenisPenelitian

Jenispenelitian yang digunakanadalahpenelitiandeskriptifkualitatifyaitudenganmemberikanopinidanpersepsiataspenggunaanakuntansimanajemensebagaialatdalamakuntansimanajemensebagaialatpengambilankeputusanbiayaoperasionalpada PT PLN (Persero) Area PematangSiantar.

3.3 Data Penelitian

Jenis data dalampenelitianiniadalah:

1. Data Primer

   Data primer yaitu data yang diperolehsecaralangsungmelaluiwawancara. Data

tersebutmeliputiperananakuntansimanajemendalampengambilankeputusandancarapenerapanbiayaoperasional.

2. Data Sekunder

   Data sekundermerupakan data yang diperolehdari PT. PLN (Persero) Area Pematang Siantar, yang sudahdioalahdanterdokumentasidalambentukpublikasisepertisejarahringkasperusahaan, strukturorganisasiperusahaan, rencanadanrealisasibiayaoperasionaluntukperiodetahun 2015-2016.

3.4 MetodePengumpulan Data

1. Penelitiankepustakaanyaitupenelitian yang dilakukandengancaramempelajariuntukmemperoleh data berdasarkanbahan-bahandarikepustakanmelaluibuku-bukudanmajalah internet sertabahan-bahan lain sepertimateriperkuliahan yang berhubungandenganmasalah yang dianalisis.
2. Penelitianlapangan, yaitupenelitian yang langsungdilakukankeperusahaan yang menjadiobjekpenelitianuntukmemperoleh data-data yang dibutuhkan. Penelitiandilakukandenganmengadakanpengamatanatauwawancaradenganpihak intern yang berwenangpadaperusahaan.

Agar data yang dikumpulkansesuaidengan yang dibutuhkanmakadiperlukanpengumpulan data dengancarasebagaiberikut :

1. Wawancarayaitu pengumpulan data yang sesuaidenganpenelitiandengantanyajawabatauwawancarasecaralangsungkepadapegawai yang berwenangdenganpengumpulan data yang diteliti, yaitu staff bagiankeuangan.
2. Dokumentasiyaitupengumpulan data yang diperolehdaridokumen internal yang adapadaperusahaan yang terkaitdenganlingkuppenelitianinisepertisejarahringkasperusahaan, strukturorganisasiperusahaan, rencanadanrealisasibiayaoperasionaluntukperiodetahun 2015-2016.

3.5 MetodeAnalisis Data

Dalammeganalisis data digunakanbeberapateknik agar data daninformasi yang telahdiperolehdapatmenjelaskanmasalahsebenarnya yang adadalamperusahaantersebut, sehingga data-data yang dianalisisdapatdianalisisdenganbaik yang akanmendapatkanjawaban yang tepatatasmasalah yang dihadapiolehperusahaan. Adapaunmetodeanalisis data yang digunakanadalahsebagaiberikut :

a. Metodedeskriptifyaitumetodeanalisis data-data dengancaramengumpulkan, menyusun, menginterprestasikan, danmenganalisis data yang

diperolehuntukmemberikangambaranmengenaikeadaanobjekpenelitian

.

b. Metode analisis varians yaitu menghitung penyimpangan antara anggaran yang ditetapkandenganrealisasibiayaoperasional yang terjadipada PT PLN (Persero) Area Pematang Siantaruntuktahun 2015 dan 2016. Dengan demikian dapat membuat suatu kesimpulan dari data yang dianalisis berdasarkan kebenaran yang telah berlaku umum untuk mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan.