

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang masalah

Perubahan lingkungan senantiasa terjadi terus menerus dalam proses perkembangan suatu negara, yang secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kehidupan dan tata ekonomi, serta perilaku manusianya. Salah satu contoh adalah banyaknya warga negara Indonesia yang menjadi tenaga kerja wanita (TKW) di luar negeri. Karena semakin sulitnya mencari pekerjaan di negeri sendiri dan kebutuhan ekonomi yang mendesak adalah salah satu alasan mengapa banyak warga negara Indonesia yang memilih untuk menjadi TKW di luar negeri. Sedangkan bagi seorang pengusaha, merupakan peluang bisnis bagi mereka untuk mendirikan Perusahaan Jasa Tenaga Kerja Indonesia (PJ. TKI), yaitu perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan tenaga kerja Indonesia untuk bekerja di luar negeri.

Organisasi perusahaan adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling tergantung satu dengan yang lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama mereka, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya. (Mulyadi dan Johnny, 2001:1)

Pada dasarnya tujuan bersama yang ingin diwujudkan perusahaan adalah pencapaian profit yang memuaskan dan pengembangan organisasi



perusahaan. Pada umumnya perusahaan bertujuan untuk menghasilkan kekayaan material yang diukur dari laba yang dihasilkan dari usahanya.

Untuk mencapai tujuannya, perusahaan harus melaksanakan tiga kegiatan utama berikut ini:

1. Mendesain produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan *customers*.
2. Memproduksi produk dan jasa tersebut secara *cost effective*.
3. Memasarkan produk dan jasa tersebut secara efektif kepada *customers*.

Untuk melaksanakan kegiatan yang telah disusun, diperlukan langkah-langkah implementasi dan pemantauan pelaksanaan rencana tersebut. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem untuk memonitoring dalam hal mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan. Pemantauan pelaksanaan rencana kegiatan akan menjanjikan pencapaian tujuan perusahaan untuk meningkatkan profit perusahaan.

Sistem pengendalian manajemen yang baik berpengaruh pada cara maupun tujuannya, artinya tindakan-tindakan individu untuk meraih tujuan-tujuan pribadinya juga akan membantu dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. (Anthony dan Govindarajan, 2002:55)

Proses sistem pengendalian manajemen terdiri dari enam tahap berikut ini: perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi, dan pemantauan.

Penyusunan anggaran begitu penting bagi PJ. TKI, selain untuk mengontrol biaya operasional perusahaan, penyusunan anggaran juga



memiliki peran untuk meningkatkan profit perusahaan. Karena biaya perusahaan sudah terkontrol dengan adanya anggaran biaya, maka profit perusahaan yang diperoleh juga lebih besar.

Adapun penyusunan anggaran adalah proses penyusunan rencana jangka panjang (biasanya untuk jangka waktu satu tahun) yang berisi rencana yang ditempuh oleh perusahaan dalam melaksanakan sebagian dari program. (Mulyadi dan Johny, 2001:12)

Dalam penyusunan anggaran dijabarkan perkiraan biaya apa saja yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menghasilkan suatu jasa. Jika biaya yang seharusnya telah ditetapkan, maka akuntansi biaya bertugas untuk memantau, apakah pengeluaran biaya yang sesungguhnya terjadi, sudah sesuai dengan perkiraan biaya seharusnya. Jika memang terjadi penyimpangan, maka akuntansi biaya kemudian melakukan analisis terhadap penyimpangan biaya sesungguhnya dengan perkiraan biaya seharusnya, dan menyajikan informasi mengenai penyebab terjadinya selisih tersebut. Dari analisis penyimpangan tersebut, manajemen perusahaan dapat mempertimbangkan tindakan-tindakan koreksi jika hal ini perlu dilakukan. Akuntansi biaya ini lebih ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pihak dalam perusahaan.

Dalam PJ, TKI ada banyak biaya-biaya yang harus dikeluarkan perusahaan, antara lain, biaya hidup TKW sehari-hari, karena sebelum mereka bekerja di luar negeri, para TKW tersebut tinggal di mess perusahaan. Termasuk di dalamnya adalah biaya makan TKW, biaya



pelatihan ketrampilan bagi TKW, seperti pelatihan bahasa asing, tata boga, dll. Oleh karena TKW tersebut tidak dikenakan biaya sama sekali ketika mereka mulai masuk PJ TKI sampai mereka diterima bekerja di luar negeri, maka setelah mereka mendapatkan pekerjaan, perusahaan akan memotong gaji atau upah TKW sebesar 70% selama 7 bulan. Kemudian biaya pengurusan visa dan paspor serta biaya penerbangan bagi para TKW, dan masih banyak lagi biaya administrasi perusahaan lainnya seperti biaya telepon, listrik dan air, upah/gaji karyawan, dll yang memerlukan biaya banyak. Jika perusahaan tidak memiliki sistem pengendalian manajemen yang baik, kemungkinan besar pengeluaran-pengeluaran tersebut bisa membengkak dan tidak terkontrol. Oleh karena itu, melalui sistem pengendalian manajemen, keseluruhan kegiatan utama untuk menjadikan perusahaan sebagai perusahaan bermotif laba dapat dilaksanakan secara terstruktur, terkoordinasi, terjadwal, dan terpadu, sehingga menjanjikan tercapainya tujuan perusahaan, bertambahnya kekayaan dalam jumlah yang memadai.

Berdasarkan latar belakang pemikiran tersebut maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang "penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap perkiraan biaya" pada perusahaan penyediaan jasa TKW PT. Bangun Gunungsari Gempol.



1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka permasalahannya dapat dirumuskan sebagai berikut

“Bagaimanakah penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap perkiraan biaya sehubungan dengan penyediaan jasa TKW, sehingga tujuan perusahaan untuk menaikkan profitnya bisa terwujud”?

1.3 Tujuan penelitian

Berkaitan dengan masalah yang telah diungkapkan maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana perusahaan menerapkan sistem pengendalian manajemen terhadap perkiraan biaya perusahaan dalam upaya menaikkan profit perusahaan.

1.4 Manfaat penelitian

Manfaat yang bisa diambil dengan diadakannya penelitian ini adalah:

1. Bagi manajemen perusahaan

Dapat memberikan pilihan dan bahan informasi bagi manajemen perusahaan (PT. Bangun Gunungsari Gempol) dalam menaikkan profit perusahaan.

2. Bagi universitas

Dapat memberikan distribusi bagi universitas sebagai bahan literatur di perpustakaan, dan sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian berikutnya yang serupa.

3. Bagi penulis

Dapat membantu penulis dalam mempraktekkan ilmu yang telah didapat selama melaksanakan studi, sehingga menambah pengetahuan penulis tentang teori yang diteliti, khususnya mengenai penerapan system pengendalian manajemen terhadap perkiraan biaya.

1.5 Sistematika penelitian

Agar penyusunan skripsi ini mudah dimengerti oleh para pembaca, maka berikut ini penulis akan menguraikan sistematika skripsi sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Dalam bab ini memuat tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian bagi manajemen perusahaan, bagi universitas dan bagi penulis, serta sistematika penulisan.

BAB II : Tinjauan pustaka

Dalam bab ini memuat tentang teori-teori yang digunakan dalam pembahasan sebagai landasan teori pemecahan masalah yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan.

BAB III : Metode penelitian

Bab ini penulis membahas tentang metode penelitian yang terdiri dari: desain penelitian, jenis dan sumber data, serta teknik pengumpulan data.



BAB IV : Analisis dan pembahasan

Dalam bab ini memuat tentang gambaran umum perusahaan, deskripsi data terutama tentang pengendalian biaya, analisis dan pembahasan masalah.

BAB V : Simpulan dan saran

Pada bab ini memuat kesimpulan dan saran yang diperoleh dari hasil pembahasan.





BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep dasar sistem pengendalian manajemen

Terdapat tiga kata kunci dalam istilah sistem pengendalian manajemen (*management control system*) yaitu pengendalian (*control*), manajemen (*management*), dan sistem (*system*). Pada bab ini akan dijelaskan konsep-konsep tersebut.

2.1.1 Pengertian sistem

Suatu sistem merupakan cara yang ditetapkan dan biasanya berulang-ulang untuk melaksanakan suatu atau seperangkat aktivitas. Ciri suatu sistem kurang lebih adalah teratur (ritmik), terkoordinasi, dan merupakan serangkaian langkah yang berulang-ulang untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem dapat pula didefinisikan sebagai perubahan prosedur dan cara kerja dengan memperhatikan struktur politik dan peralatan yang ada.

Sistem berasal dari bahasa Yunani yaitu *system*. Menurut Usman (2006:29), sistem merupakan tata cara kerja yang saling berkaitan, dan bekerja sama membentuk suatu aktivitas untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Ahli-ahli manajemen sering mengatakan bahwa seorang manajer harus memandang organisasinya sebagai suatu sistem. Seperti pada semua sistem, sistem perusahaan berada dalam satu atau lebih sistem lingkungan

yang lebih besar atau supersistem. Sistem perusahaan juga meliputi sistem-sistem yang lebih kecil, atau subsistem. Walaupun tiap subsistem memiliki tujuannya masing-masing, tujuan bawahan ini mendukung dan memberi kontribusi pada tujuan keseluruhan perusahaan.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2002:5), sistem merupakan suatu cara tertentu dan biasanya berulang untuk melaksanakan suatu atau serangkaian aktivitas.

Sejumlah karakteristik sistem, lebih kurang membentuk ritme tertentu, terkoordinasi, dan mengulangi serangkaian tahapan tertentu guna mencapai suatu tujuan tertentu.

Pengertian sistem menurut Sutabri (2005:8), adalah sekelompok unsur yang erat hubungannya satu dengan yang lain, yang berfungsi bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu. Pengertian secara umum:

1. Setiap sistem terdiri dari unsur-unsur. Unsur-unsur terdiri dari subsistem yang lebih kecil yang terdiri pula dari kelompok unsur yang membentuk subsistem tersebut.
2. Unsur-unsur tersebut merupakan bagian terpadu sistem yang bersangkutan.
3. Unsur-unsur sistem tersebut bekerja sama untuk mencapai tujuan sistem.
4. Suatu sistem merupakan bagian dari sistem lain yang lebih besar.



Menurut Hall (2001:13), sistem adalah suatu jaringan prosedur yang dibuat menurut pola yang terpadu untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan.

Menurut Syamsi (2004:16), sistem adalah suatu rangkaian prosedur yang telah menjadi suatu kebulatan untuk melaksanakan suatu fungsi.

Menurut Romney dan Steinbart (2006:2), definisi atau pengertian sistem adalah rangkaian dari dua atau lebih komponen-komponen yang saling berhubungan, yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan. Sistem hampir selalu terdiri dari beberapa subsistem kecil, yang masing-masing melakukan fungsi khusus yang penting untuk dan mendukung bagi sistem yang lebih besar, tempat mereka berada.

Menurut Narko (2000:1), sistem dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari interaksi elemen-elemen (dikatakan sub sistem) yang berusaha mencapai sistem. Dari pengertian tersebut para ahli berpandangan bahwa sistem terdiri dari struktur dan proses. Struktur adalah bekerjanya elemen-elemen tersebut untuk mencapai tujuan sistem.

2.1.2 Pengendalian

Pengendalian merupakan salah satu dari kegiatan-kegiatan utama yang dilakukan oleh para pengusaha dalam usahanya mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya, untuk berkembang dan mendapatkan laba. Organisasi juga perlu dikendalikan agar tujuan organisasi dapat dicapai.



Definisi atau pengertian pengendalian menurut Romney dan Steinbart (2006:229), adalah rencana organisasi dan metode bisnis yang dipergunakan untuk menjaga aset, memberikan sistem informasi yang akurat dan andal, mendorong dan memperbaiki efisiensi jalannya organisasi, serta mendorong kesesuaian dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

Menurut Carter dan Usry (2005:14), tanggung jawab atas pengendalian sebaiknya diberikan kepada individu-individu tertentu yang juga bertanggung jawab untuk menganggarkan biaya yang berada di bawah kendali mereka.

Menurut Daft (2006:9), pengendalian adalah pengawasan aktivitas karyawan untuk menentukan apakah organisasi dapat memenuhi target tujuannya dan melakukan koreksi jika diperlukan.

Menurut Herujito (2001:242), pengendalian adalah mengamati dan mengalokasikan dengan tepat penyimpangan yang terjadi, sedangkan menurut Terry (2000:166), pengendalian adalah suatu usaha untuk meneliti kegiatan-kegiatan yang telah dan akan dilaksanakan.

Menurut Narko (2000:62-64), struktur pengendalian mempunyai tiga unsur pokok, yaitu:

1. Lingkungan pengendalian
2. Lingkungan pengendalian mempunyai delapan unsur, yaitu:
 - 1) Falsafah dan gaya operasi manajemen. Manajemen mempunyai peran yang sangat besar dalam memberikan lingkungan

pengendalian yang baik.

- 2) Struktur organisasi. Struktur organisasi memberikan kontribusi bagi lingkungan pengendalian yang baik dalam hal memberikan rerangka (framework) secara menyeluruh bagi perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian operasi.
 - 3) Dewan komisaris. Suatu perusahaan akan memiliki lingkungan pengendalian yang baik bila mempunyai dewan komisaris yang berfungsi penuh.
 - 4) Metode untuk mengkomunikasikan adanya wewenang dan tanggung jawab. Pengendalian pada suatu perusahaan akan berjalan dengan baik, bila terdapat kejelasan dan kepastian mengenai wewenang dan tanggung jawab.
 - 5) Metode pengendalian manajemen. Yaitu cara-cara dengan mengendalikan semua kegiatan perusahaan.
 - 6) Auditing intern. Yaitu auditing yang dilakukan oleh suatu bagian yang independen dalam perusahaan yang bersangkutan.
 - 7) Kebijakan kepegawaian. Dalam hal ini, kebijakan kepegawaian harus mampu menyediakan karyawan yang dapat dipercaya dan memiliki kemampuan di bidangnya masing-masing.
 - 8) Pengaruh organisasi luar. Pengaruh organisasi luar dapat memberi pengaruh yang baik terhadap lingkungan pengendalian.
3. Sistem akuntansi. Sistem akuntansi yang baik harus dirancang sedemikian rupa sehingga sistem mampu menjamin bahwa:





- 1) sudah diidentifikasi semua transaksi yang sah
 - 2) transaksi yang terjadi sudah mendapat persetujuan
 - 3) transaksi telah dinilai dengan benar
 - 4) transaksi telah diklasifikasikan dengan tepat
 - 5) transaksi dicatat pada saatnya
4. Prosedur pengendalian, yaitu prosedur tambahan yang dapat lebih menjamin terdapatnya sistem pengendalian yang baik. Beberapa diantaranya adalah:
- 1) pemisahan tugas antara fungsi operasi, penyimpanan, dan akuntansi
 - 2) terdapatnya otorisasi pada setiap transaksi dan kegiatan
 - 3) adanya bukti-bukti dan catatan-catatan yang memadai
 - 4) pengawasan fisik atas aktiva dan catatan-catatan pengecekan-pengecekan silang secara bebas.

Menurut Siswanto (2005:146), ada beberapa jenis pengendalian, berikut ditampilkan dalam bentuk tabel:

Tabel 2.1
Jenis-jenis pengendalian

Perspektif	Jenis	Komponen yang ada di dalamnya
1. Sistem pelaksanaan	1. Sistem pengendalian umpan balik	1. Proses operasi yang mengolah masukan menjadi keluaran 2. Karakteristik proses 3. Sistem pengukuran 4. Serangkaian standart kriteria 5. Pengatur yang berfungsi sebagai pembanding
	2. Sistem pengendalian umpan maju	1. Proses operasi yang mengolah masukan menjadi keluaran 2. Karakteristik proses 3. Sistem pengukuran 4. Serangkaian standart atau kriteria 5. Pengatur yang berfungsi sebagai pembanding



2. Waktu pelaksanaan	1. Pengendalian sebelum tindakan	1. SDM 2. Bahan 3. Finansial
	2. pengendali kemudi	1. Standart 2. Tujuan
	3. Penyaringan atau pengendalian	1. Alat kontrol 2. Program yang berjalan 3. Tindakan perbaikan
	4. Pengendalian tindakan	1. Hasil atau keluaran 2. Umpan balik

Sumber: Siswanto, 2005

Cara lain untuk melihat konsepsi pengendalian dalam organisasi perusahaan adalah dari titik pandang teori manajemen. Dari perspektif ini, sistem pengendalian dapat diklasifikasikan ke dalam dua jenis atau type yaitu sistem pengendalian umpan maju (feed forward) dan sistem pengendalian pencegahan (preventive). Umpan balik didefinisikan sebagai output informasi dari suatu proses yang kembali sebagai input bagi proses, dalam pengertian bahwa hal ini menimbulkan tindakan yang perlu untuk pengendalian proses. Sistem pengendalian umpan balik berjalan dengan pengukuran beberapa aspek proses yang sedang dikendalikan dan pengkoreksian atau pembetulan proses, bila ukuran menunjukkan bahwa proses menyimpang dari rencana semula.





Berbeda dengan penemuan dan pembetulan mode operasi ini. Baik pengendalian umpan maju maupun pengendalian preventif mencoba untuk menghentikan terjadinya kesalahan dan deviasi. Tetapi mereka mendekati tugas ini dalam cara-cara yang berbeda sekali. Pengendalian umpan balik memonitor baik operasi proses maupun input dalam suatu percobaan atau usaha untuk menerka deviasi yang potensial agar koreksi dapat dilakukan untuk mencegah problema sebelum terjadi. Pengendalian preventif beroperasi/bekerja dari dalam proses dengan menempatkan restriksi atau pembatasan pada dan mensyaratkan dokumentasi aktivitas pegawai sedemikian rupa, sehingga tingkat kejadian kesalahan dan deviasi dikurangi atau dihilangkan. Oleh karena pengendalian preventif bekerja dari dalam proses yang sedang dikendalikan, maka hal ini barangkali merupakan jenis pengendalian yang paling konsisten dengan arti yang orisinal dari istilah pengendalian intern.

Perusahaan kecil, aktivitas-aktivitas pengendalian biasanya dilakukan oleh satu orang. Biasanya pemilik atau manager umum dari suatu perusahaan kecil dapat melaksanakan tugas-tugas ini tanpa suatu pendapat fakta dan analisa yang luas, karena ia telah mengenal dari dekat orang-orang, bahan-bahan baku, uang, dan para langganan. Dalam suatu perusahaan yang besar dengan divisi-divisi yang banyak dan banyak dan bermacam-macam produk atau jasa-jasa, tanggung jawab perencanaan dan pengendalian tidak disatukan pada orang atau kelompok orang-orang yang sama. Dalam kenyataannya, semakin besar organisasi perusahaan itu,

semakin rumit proses dari pengendalian aktivitas-aktivitas dari unit masing-masing, baik yang ada di dalam negeri maupun di luar negeri. Karena alasan inilah, maka banyak perusahaan yang melaksanakan desentralisasi dari fungsi-fungsi pengendalian tertentu, untuk menempatkan laporan-laporan dan tindakan-tindakan koreksi yang diperlukan lebih dekat kepada aktivitas yang bersangkutan.

Sedangkan fungsi pengendalian itu sendiri adalah yang terpenting dalam mencapai tujuan-tujuan. Kebutuhan pengendalian bertambah, jika organisasi dari perusahaan itu semakin besar dan kompleks. Pengawasan yang terus-menerus dari suatu aktivitas, tugas atau pekerjaan dibutuhkan untuk mempertahankannya dalam batas-batas yang telah ditetapkan lebih dulu. Batas-batas ini yang disebut budget-budget atau standart-standart yang telah ditetapkan untuk proses produksi, pemasaran, keuangan dan aktivitas-aktivitas lainnya. Hasil-hasil yang sebenarnya diukur, dibandingkan dengan rencana-rencana, dan jika ternyata terdapat perbedaan-perbedaan yang penting, maka harus diambil tindakan-tindakan perbaikannya.

Fase pengendalian juga terdapat fungsi controller yang tugasnya adalah melakukan pengecekan dalam perusahaan. Pada waktu sekarang, controller tidak melakukan pengendalian, akan tetapi melalui laporan-laporan yang disampaikan, memberikan saran-saran kepada semua tingkat manajemen, di mana dan pekerjaan apa yang membutuhkan koreksi.



Dalam mengadakan pengendalian harus diadakan komparasi (perbandingan) antara hasil sesungguhnya yang dicapai dengan proyeksi yang ditetapkan dalam perencanaan, untuk menilai prestasi (performance) masa lalu dan meletakkan tanggung jawab adanya penyimpangan yang terjadi. Salah satu bentuk pengendalian dapat dilakukan dengan mengadakan pemeriksaan internal (internal auditing), yang merupakan aktivitas penilaian independen yang ada di dalam organisasi perusahaan, yang bertujuan untuk mereview dan menyelenggarakan pengawasan manajemen yang efektif dan cukup memadai atas pencatatan akuntansi, keuangan, produksi, dan kegiatan lainnya di dalam perusahaan.

Pengendalian harus dihubungkan dengan yang telah direncanakan, apabila tujuan telah diterjemahkan dalam perencanaan dengan baik, maka rencana tersebut akan dapat dipakai sebagai alat pengendalian terhadap realisasi. Pengendalian harus dihubungkan dengan jenis biaya yang menyimpang, jumlah penyimpangan, di mana terjadi penyimpangan, penyebab penyimpangan, dan siapa yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan tersebut.

2.1.3 Manajemen

Yang dimaksud dengan manajemen dalam konteks ini adalah sekelompok orang yang terlibat dalam pengendalian organisasi. Organisasi merupakan sekumpulan orang bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi dikelola oleh sekelompok orang (*manager*) dengan seorang Chief Executive Officer (*CEO*) sebagai puncak pimpinannya CEO



atau kelompok manajer tersebut menetapkan strategi yang diharapkan akan dapat membawa organisasi dalam mencapai tujuan. Proses pengendalian manajemen merupakan proses yang dilaksanakan oleh para manajer di berbagai tingkatan untuk memperoleh keyakinan bahwa semua orang yang dipimpin telah melaksanakan strategi yang telah ditetapkan.

Menurut Daft (2006:6), manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

2.2 Sistem pengendalian manajemen

Menurut Mulyadi dan Johny (2001:3), sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2002:6), sistem pengendalian manajemen adalah proses di mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi.

Menurut Siswanto (2005:139), definisi atau pengertian sistem pengendalian manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan, mendesain sistem umpan balik informasi, membandingkan kinerja aktual dengan standar yang





ditetapkan, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan mengukur signifikasi penyimpangan tersebut dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan yang sedang digunakan sedapat mungkin secara lebih efisien dan efektif guna mencapai sasaran perusahaan.

Menurut Narko (2000:60), sistem pengendalian manajemen yang baik, dalam suatu organisasi hendaknya diadakan pemisahan antara fungsi otorisasi, operasi, dan pencatatan formal (Akuntansi).

Sistem pengendalian manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses dalam rangka meyakinkan bahwa manusia, sumber daya fisik dan teknologi telah dialokasikan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Ada juga yang lebih menekankan kepada segi manusia (para manager) yaitu sebagai suatu proses untuk memotivasi dan memberikan inspirasi kepada orang-orang (khususnya para manager) dalam suatu organisasi untuk melaksanakan aktivitas di dalam organisasi.

Pengendalian manajemen juga merupakan proses untuk mendeteksi dan mengoreksi berbagai kesalahan pelaksanaan kegiatan serta pelanggaran yang terjadi seperti pencurian, penyalahgunaan sumber daya, dan berbagai tindakan yang bertentangan dengan pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan kedua pengertian tersebut, beberapa pengertian yang dapat diambil adalah:

1. Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu proses yang mencakup penataan organisasi, wewenang tanggung jawab dan system

informasi dalam rangka mencapai keyakinan bahwa organisasi telah beroperasi untuk merealisasikan tujuan-tujuannya.

2. Sistem pengendalian manajemen merupakan alat bagi para manager yang dipergunakan dalam interaksi mereka dengan manager lain dan para bawahan mereka.
3. Sistem pengendalian manajemen merupakan proses yang berorientasi pada manusia. Sasaran utamanya adalah para manager lini, karena pengendalian manajemen memfokuskan pada manusia dan implementasi rencana, pengendalian manajemen melibatkan pertimbangan psikologis yang kuat. Aktivitas-aktivitas seperti pengkomunikasian, pembujukan, pemberian inspirasi dan pengkritikan merupakan bagian penting dalam proses pengendalian manajemen.
4. Sistem pengendalian manajemen menyangkut proses pengalokasian sumber daya, untuk mencapai tujuannya, di satu pihak, pimpinan organisasi dituntut untuk mengorbankan sumber daya yang dimilikinya, di pihak lain, sumber daya yang dimiliki terbatas adanya. Dengan demikian, sumber daya tersebut harus dialokasikan sedemikian rupa agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Berikut ciri-ciri Pengendalian yang efektif dan efisien:

1. Akurat
2. Tepat waktu
3. Obyektif dan komprehensif



4. Dipusatkan pada tempat pengendalian strategi
5. Secara ekonomi realistic
6. Secara organisasi realistic
7. Dikoordinasikan dengan arus pekerjaan organisasi
8. Fleksibel
9. Deskriptif dan operasional
10. Diterima para anggota organisasi

Jika digunakan secara tepat, perangkat pengendalian membantu manajemen bereaksi terhadap perkembangan-perkembangan tak terduga dan dapat mencapai rencana-rencana strategik.

Efektivitas pengendalian manajemen ditentukan oleh beberapa unsur di antaranya struktur organisasi yang menjabarkan tugas dan wewenang secara jelas, prosedur kerja, rencana kerja yang baik di samping tentu peranan pencatatan dan pelaporan.

Peranan laporan itu sendiri sangat dominan sebagai umpan balik pelaksanaan fungsi pengendalian, karena tanpa adanya laporan sulit mengukur hasil guna suatu aktivitas. Namun manfaat laporan memiliki fungsi ganda yaitu selain hal yang telah dikemukakan di atas, juga dalam rangka pengembangan potensi baru, memperbaiki teknik dan proses kegiatan yang telah ada dan menjadi bahan analisis guna memanfaatkan setiap kemungkinan yang menguntungkan usaha. Oleh karena itu perencanaan dan pengendalian adalah dua sisi yang berbeda tetapi mempunyai korelasi yang erat dan saling melengkapi dalam arti



pengendalian akan berfungsi karena adanya perencanaan, dan sebaliknya perencanaan kurang mempunyai arti bila tidak ada pengendalian yang baik.

Mengingat kompleks dan luasnya masalah yang ada dalam suatu perusahaan, maka pembagian fungsi, wewenang dan tanggung jawab di antara para staf yang ada dalam perusahaan merupakan faktor yang utama bagi manajemen agar arus informasi yang diperlukan dapat diperoleh dalam waktu yang tepat, lengkap, dan menyeluruh dari seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. Sebaliknya semua keputusan dan kebijaksanaan yang ditetapkan manajemen dapat segera disebarluaskan dalam semua bagian yang ada dalam perusahaan untuk menjadi pedoman dan dasar pelaksanaan tugas guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Untuk kesemuanya inilah, maka agar perencanaan dan pengendalian dapat berjalan dengan sinkron, manajemen memerlukan informasi baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif sebagai bahan analisa dan merencanakan langkah-langkah yang akan ditetapkan kemudian. Data informasi yang bersifat kuantitatif sebagian besar diperoleh melalui catatan-catatan keuangan sebagai hasil dari tugas dan perencanaan akuntansi yang diselenggarakan dalam suatu perusahaan.

Dengan adanya data-data akunting yang bersifat kuantitatif akan memudahkan manajemen dalam pengendalian, yakni dengan cara membandingkan data-data yang telah direncanakan terhadap realisasi yang dicapai, di samping untuk bahan mengukur korelasi antara unsur biaya



dengan harga jual, penetapan strategi pemasaran, pengendalian persediaan, pengadaan, dan pengamanan kekayaan perusahaan yang bersangkutan.

Dalam pelaksanaan tugasnya manajemen akan dihadapi dengan masalah atau hambatan yang mungkin tidak diperhitungkan sebelumnya atau dihadapkan dengan adanya alternatif biaya yang harus dipilih, mana yang paling menguntungkan perusahaan. Menghadapi masalah ini, semua manajemen harus segera menetapkan atau mengambil keputusan agar perusahaan dapat tetap berjalan dengan sebaik-baiknya. Peranan akunting yang menyediakan data-data tentang kegiatan yang telah dilaksanakan, sangat memainkan peranan yang penting dalam mencari alternatif-alternatif yang paling menguntungkan dalam menghadapi problem yang timbul.

2.2.1 Hal-hal mendasar sistem pengendalian manajemen

Pengendalian manajemen diselenggarakan berdasarkan prinsip-prinsip dasar sebagai berikut:

1. Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu keharusan dalam suatu perusahaan.
2. Sistem pengendalian manajemen merupakan implementasi strategi, sehingga harus sesuai dengan strategi perusahaan.
3. Implementasi strategi memerlukan suatu alat untuk memotivasi karyawan perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan.





4. Sistem pengendalian manajemen adalah alat untuk memotivasi agar tujuan karyawan perusahaan selaras (*goal congruence*) dengan tujuan perusahaan.
5. Perilaku adalah fokus dari pengendalian manajemen agar strategi yang telah ditetapkan dilaksanakan secara efektif dan efisien oleh karyawan perusahaan.
6. Sistem pengendalian manajemen merupakan bentuk kegiatan perencanaan dan pengendalian yang dilakukan oleh manajemen didalam suatu perusahaan
7. Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem, metode, dan prosedur yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi orang-orang dalam perusahaan dengan tujuan agar mereka melaksanakan strategi perusahaan secara efektif dan efisien.
8. Proses pengendalian manajemen melibatkan hubungan antara atasan dengan bawahan yang meliputi aktivitas komunikasi, motivasi, dan evaluasi.

Tujuan sistem pengendalian manajemen adalah membantu manajemen dalam alokasi sumber daya dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Perusahaan memerlukan sistem pengendalian manajemen karena pengendalian manajemen secara keseluruhan merupakan masalah cukup kompleks. Beberapa kondisi yang membuat masalah pengendalian kompleks adalah:

1. Perusahaan terdiri atas berbagai departemen, divisi, dan kelompok

yang masing-masing mempunyai tingkat otonomi tertentu. Tiap-tiap unit perusahaan tersebut memerlukan sistem pengendalian yang mengkoordinasikan, memotivasi, dan mengoreksi kesalahan serta pelanggaran sehingga para manager unit perusahaan akan bekerja lebih mengutamakan pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan daripada pencapaian tujuan mereka sendiri.

2. Standar-standar yang digunakan untuk menilai prestasi perusahaan seringkali tidak terdapat pada kondisi eksternal. Pada dasarnya, tujuan perusahaan ditetapkan oleh pemimpin perusahaan. Untuk mencapai tujuan, perusahaan menyusun suatu perencanaan. Perencanaan meliputi penentuan tujuan dan proses perusahaan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Akhirnya, dalam hal tertentu, hubungan perencanaan dengan pengendalian begitu dekat, yang untuk berbagai maksud, keduanya dapat dipandang sebagai suatu proses yang rumit.
3. Pengendalian manajemen meliputi pengendalian formal dan informal. Detektor-detektor formal mengenai banyak hal yang terjadi dalam suatu organisasi menyediakan informasi yang esensial yang diperlukan untuk pengkoreksian terhadap penyimpangan dari standar atau rencana. Kejadian-kejadian yang dilihat, dirasakan, dan didengar oleh manajemen serta koreksi yang segera dilakukan tanpa tanda-tanda pengendalian formal merupakan pengendalian-pengendalian motivasi informal yang mendorong para manager dan karyawan termotivasi



untuk bergerak menuju tujuan-tujuan perusahaan.

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa kompleksitas sistem pengendalian manajemen dipengaruhi oleh berbagai kondisi baik kondisi internal maupun eksternal. Kondisi-kondisi tersebut harus dipahami benar oleh pimpinan perusahaan agar dapat mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen dengan sebaik-baiknya.

Mengingat kompleks dan luasnya masalah yang ada dalam suatu perusahaan, maka pembagian fungsi, wewenang dan tanggung jawab di antara para staf yang ada dalam perusahaan merupakan faktor yang utama bagi manajemen agar arus informasi yang diperlukan dapat diperoleh dalam waktu yang tepat, lengkap, dan menyeluruh dari seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. Sebaliknya semua keputusan dan kebijaksanaan yang ditetapkan manajemen dapat segera disebarluaskan dalam semua bagian yang ada dalam perusahaan untuk menjadi pedoman dan dasar pelaksanaan tugas guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Untuk kesemuanya inilah, maka agar perencanaan dan pengendalian dapat berjalan dengan sinkron, manajemen memerlukan informasi baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif sebagai bahan analisa dan merencanakan langkah-langkah yang akan ditetapkan kemudian. Data informasi yang bersifat kuantitatif sebagian besar diperoleh melalui catatan-catatan keuangan sebagai hasil dari tugas dan perencanaan akuntansi yang diselenggarakan dalam suatu perusahaan.





Dengan adanya data-data akunting yang bersifat kuantitatif akan memudahkan manajemen dalam pengendalian, yakni dengan cara membandingkan data-data yang telah direncanakan terhadap realisasi yang dicapai, di samping untuk bahan mengukur korelasi antara unsur biaya dengan harga jual, penetapan strategi pemasaran, pengendalian persediaan, pengadaan, dan pengamanan kekayaan perusahaan yang bersangkutan.

Dalam pelaksanaan tugasnya manajemen akan dihadapi dengan masalah atau hambatan yang mungkin tidak diperhitungkan sebelumnya atau dihadapkan dengan adanya alternatif biaya yang harus dipilih, mana yang paling menguntungkan perusahaan. Menghadapi masalah ini, semua manajemen harus segera menetapkan atau mengambil keputusan agar perusahaan dapat tetap berjalan dengan sebaik-baiknya. Peranan akunting yang menyediakan data-data tentang kegiatan yang telah dilaksanakan, sangat memainkan peranan yang penting dalam mencari alternatif-alternatif yang paling menguntungkan dalam menghadapi problem yang timbul.

2.2.2 Karakteristik-karakteristik pokok sistem pengendalian manajemen

Sistem pengendalian manajemen memiliki karakteristik-karakteristik antara lain:

- 1) Sistem pengendalian manajemen berpusat pada program-program dan pusat-pusat pertanggung jawaban. Suatu program dapat berupa suatu produk, proyek, atau kegiatan serupa yang lain yang dilaksanakan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Pusat pertanggung jawaban

adalah suatu unit perusahaan yang dikepalai oleh seorang manager yang bertanggung jawab.

- 2) Sistem pengendalian manajemen membutuhkan informasi. Informasi di dalam suatu sistem pengendalian manajemen terdiri atas dua macam, yaitu:
 - a) data yang direncanakan, yang berupa program-program anggaran, dan standar
 - b) data sesungguhnya yaitu, data mengenai hal-hal yang sesungguhnya terjadi, baik dari dalam perusahaan maupun dari lingkungan luar
- 3) Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang menyeluruh ke semua aspek kegiatan perusahaan. Salah satu fungsi penting manajemen adalah menjamin bahwa semua kegiatan perusahaan tersebut serasi dengan yang lainnya. Untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan ini, manajemen memerlukan informasi tiap-tiap kegiatan.
- 4) Sistem pengendalian manajemen biasanya dibangun dalam suatu struktur keuangan. Sumber-sumber dan pendapat dinyatakan dalam satuan uang. Uang merupakan satu-satunya penyebut umum yang dapat digunakan untuk menggabungkan dan membandingkan berbagai elemen sumber. Meskipun struktur keuangan merupakan pusat perhatian sistem ini, namun ukuran yang bersifat non keuangan juga merupakan bagian yang penting di dalam sistem.



- 5) Aspek perencanaan atas sistem pengendalian manajemen cenderung untuk mengikuti pola dan jadwal yang teratur. Salah satu contoh adalah dalam penyiapan anggaran yang merupakan aktivitas penting dalam proses pengendalian manajemen.
- 6) Suatu sistem pengendalian manajemen merupakan atau harus merupakan suatu sistem yang dikoordinasikan secara terpadu. Dalam hal suatu data yang dikumpulkan untuk suatu tujuan mungkin berbeda dari data yang dikumpulkan untuk tujuan yang lain, data tersebut harus dapat direkonsiliasikan satu dengan yang lain. Khususnya, data aktual hendaknya distrukturkan dalam cara yang sama dengan data yang direncanakan yaitu dengan cara definisi dan pengukuran yang konsisten agar memungkinkan untuk adanya perbandingan yang valid antara pelaksanaan yang direncanakan dengan yang sebenarnya.

2.2.3 Tanggung jawab dalam sistem pengendalian manajemen

Tanggung jawab yang menyeluruh untuk pengendalian manajemen terletak pada pimpinan eksekutif (pelaksana) atau dalam analisa akhir, pada presiden (direktur utama) dari perusahaan itu. Oleh karena presiden tidak dapat mengikuti tiap aspek dari program pengendalian, maka ia harus mengendalikan wewenangnya dan mengarahkan tanggung jawab kepada pimpinan menengah dan operasi. Pendelegasian wewenang dan penyerahan tanggung jawab adalah kebutuhan-kebutuhan yang fundamental, jika rencana-rencana manajemen harus diikuti dan pengendalian harus dilaksanakan.





Tanggung jawab sering dianggap mempunyai dua fungsi. Sebagai tambahan untuk menjamin hasil-hasil pekerjaan, dan aspek lainnya dari tanggung jawab adalah tanggung jawab perhitungan (*accountability*), yaitu melaporkan kembali kepada instansi yang lebih tinggi mengenai hasil-hasil pekerjaan yang telah dicapai. Fase pelaporan ini merupakan suatu fungsi yang penting dari pengendalian budget dan kalkulasi harga pokok standar. Fase ini memungkinkan untuk membandingkan pelaksanaan yang sebenarnya dengan rencana-rencana yang telah ditetapkan lebih dulu dan pengukuran yang dinyatakan dalam kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya sampai di mana luasnya tujuan-tujuan yang dicapai.

Accountability pada dasarnya merupakan problema individual, bukan problema kelompok, dan prinsip *accountability* tunggal telah menjadi kebiasaan dalam organisasi-organisasi perusahaan. Wewenang dan tanggung jawab yang dibagi, menghasilkan *accountability* yang terbagi. Tanpa *accountability* tunggal, laporan-laporan pengendalian tidak hanya akan tidak ada artinya, akan tetapi tindakan-tindakan korektif akan terlambat atau sama sekali tidak dilakukan.

Setiap tanggung jawab 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. Sistem yang didesain untuk mencapai tujuan tersebut disebut sistem akuntansi pertanggungjawaban

(*Responsibility accounting system*). Untuk membantu dalam mengendalikan biaya, akuntan biaya dapat menggunakan jumlah biaya yang telah ditetapkan sebelumnya yang disebut biaya standar (*standard cost*). Biaya standar juga dapat dijadikan dasar untuk anggaran dan laporan biaya.

Setiap tanggung jawab 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. Sistem yang didesain untuk mencapai tujuan tersebut disebut sistem akuntansi pertanggungjawaban (*Responsibility accounting system*). Untuk membantu dalam mengendalikan biaya, akuntan biaya dapat menggunakan jumlah biaya yang telah ditetapkan sebelumnya yang disebut biaya standar (*standard cost*). Biaya standar juga dapat dijadikan dasar untuk anggaran dan laporan biaya.

Dalam suatu perusahaan, tanggung jawab utama manajer adalah memastikan bahwa perusahaan mencapai tujuannya. Berbagai usaha diarahkan untuk membuat semua bagian perusahaan dapat bekerja sama seperti seharusnya. Manajer adalah elemen pengendali dalam sistem, menjaga sistem itu agar terus berjalan dan bergerak menuju tujuannya.

Beberapa aspek dari proses ini dijelaskan di bawah ini. Kegiatan pengendalian manajemen, diantaranya:

1. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi.



2. Mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa bagian organisasi.
3. Mengkomunikasikan informasi.
4. Mengevaluasi informasi.
5. Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika perlu.
6. Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka.

Usaha manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan ditentukan oleh sejauh mana manajemen mampu menjalankan fungsi perencanaan dan pengendalian atas keseluruhan aktivitas perusahaan. Perencanaan itu sendiri adalah suatu proses pengambilan keputusan tentang apa yang akan dilaksanakan, bagaimana menentukan strategi pencapaiannya dengan mempertimbangkan kemampuan yang ada guna mencapai tingkat keuntungan yang diinginkan. Untuk ini memerlukan adanya data-data yang berkaitan dengan aktivitas produksi meliputi pengelolaan material, pengelolaan buruh, dan pengelolaan peralatan produksi, di samping tentu perencanaan penjualan dan kegiatan administratif. Disinilah peranan salah satu akuntansi biaya yang memformulasikan tentang bagaimana mengakumulasikan data-data biaya dalam rangka perhitungan harga pokok.

Pada bagian lainnya manajemen harus pula menetapkan bagaimana metode dan cara-cara pengendalian atas rencana yang telah ditetapkan dengan tujuan agar pelaksanaan yang telah ada dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan di samping sebagai alat bagi manajemen



mengukur sejauh mana perencanaan itu terealisasi dalam mencapai tujuan secara berdaya guna dan berhasil guna.

2.3 Akuntansi biaya

Pada awal timbulnya akuntansi biaya mula-mula hanya ditujukan untuk penentuan harga pokok produk atau jasa yang dihasilkan, akan tetapi dengan semakin pentingnya biaya non produksi, yaitu biaya pemasaran dan biaya administrasi umum, akuntansi biaya saat ini ditujukan untuk menyajikan informasi biaya bagi manajemen baik biaya produksi maupun non produks, oleh karena itu akuntansi biaya dapat digunakan pada perusahaan manufaktur maupun perusahaan non manufaktur.

Obyek kegiatan akuntansi biaya adalah biaya. Proses pencatatan, penggolongan, peringkasan, dan penyajian, serta penafsiran informasi biaya adalah tergantung untuk siapa proses tersebut ditujukan. Proses akuntansi biaya dapat ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pemakai luar perusahaan. Dalam hal ini proses akuntansi biaya harus memperhatikan karakteristik akuntansi keuangan. Dengan demikian akuntansi biaya dapat merupakan bagian dari akuntansi keuangan.

Proses akuntansi biaya dapat ditujukan pula untuk memenuhi kebutuhan pemakai dalam perusahaan. Dalam hal ini akuntansi biaya harus memperhatikan karakteristik akuntansi manajemen. Dengan demikian akuntansi biaya merupakan bagian dari akuntansi manajemen.



Efektivitas dari akuntansi biaya tergantung dari komunikasi yang tepat melalui pengendalian dan laporan tindakan dari fungsi accounting kepada bermacam-macam tingkat manajemen. Accounting dan laporan pengendalian diarahkan kepada tiga tingkat manajemen: pimpinan pelaksana, pimpinan menengah, dan pimpinan operasi. Tiap tingkat manajemen membutuhkan data-data yang telah dikumpulkan untuk satu tujuan, tidak dapat digunakan untuk tujuan yang lain.

Aspek penting dari akuntansi biaya adalah identifikasi dari biaya aktifitas yang berbeda dibandingkan biaya dari departemen dan produk atau jasa yang berbeda. Dalam setting produksi atau jasa yang kompleks, seringkali sejumlah kecil dari total aktifitas yang sesungguhnya memberikan nilai terhadap output final. Aktifitas-aktifitas lainnya, disebut aktifitas tidak bernilai tambah (*non value added activities*), umumnya adalah hasil dari kompleksitas setting produksi dan tidak spesifik terhadap produksi suatu produk atau jasa tertentu. Pelaporan biaya aktivitas tidak bernilai tambah adalah langkah awal untuk mengurangi atau menghilangkan aktivitas tersebut.

2.3.1 Pengertian akuntansi biaya

Menurut Carter dan Usry (2002:11), di masa lalu akuntansi biaya secara luas dianggap sebagai cara perhitungan atas nilai harga pokok penjualan yang dilaporkan di laporan rugi laba. Pandangan ini membatasi cakupan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen untuk pengambilan keputusan menjadi sekedar data biaya produk guna memenuhi aturan



pelaporan eksternal. Definisi yang terbatas seperti itu tidak sesuai untuk masa sekarang dan tidak cukup menggambarkan kegunaan informasi biaya. Akuntansi biaya melengkapi manajemen dengan alat yang diperlukan untuk aktivitas-aktivitas perencanaan dan pengendalian, memperbaiki kualitas dan efisiensi, serta membuat keputusan-keputusan yang bersifat rutin maupun strategis.

Menurut Mulyadi (2003:1), akuntansi biaya adalah sistem informasi yang menghasilkan informasi biaya dan informasi operasi untuk memberdayakan personel organisasi dalam pengelolaan aktivitas dan pengambilan keputusan yang lain. Definisi tersebut mengandung tiga fase penting, yaitu sistem informasi, informasi biaya dan informasi operasi, pengelolaan aktivitas dan pengambilan keputusan.

Akuntansi biaya merupakan suatu sistem informasi yang mengolah masukan untuk menghasilkan keluaran tertentu. Masukan yang diolah oleh sistem informasi biaya adalah data operasi dan data keuangan. Keluaran yang dihasilkan oleh sistem tersebut adalah informasi biaya dan informasi lain yang berkaitan dengan penyebab timbulnya biaya, yaitu aktivitas.

Pengelolaan data menjadi informasi dalam sistem informasi biaya dilaksanakan melalui proses tertentu yang terdiri dari empat tahap utama berikut ini:

- 1) Penangkapan dan penggolongan data
- 2) Penggolongan kembali data



3) Penyajian informasi

4) Penafsiran informasi

Kemampuan untuk menelusuri biaya adalah penting dalam pengambilan keputusan di industri jasa seperti di industri manufaktur. Dalam pengambilan keputusan rutin mengenai penetapan harga, melakukan tender, serta menghilangkan atau menambah suatu jasa, mengetahui biaya dari berbagai jasa yang berbeda merupakan suatu hal yang teramat penting dalam lingkungan kompetitif manapun, dan kemampuan untuk menelusuri biaya merupakan dasar dalam menghitung biaya dari suatu jasa seperti menghitung biaya dari barang hasil manufaktur.

2.3.2 Fase perencanaan dan fase pengendalian dalam akuntansi biaya

Dalam fase perencanaan, akuntansi biaya membantu manajemen untuk menyusun budget pemakaian bahan-bahan baku, upah, gaji, dan biaya produksi dan pemasaran barang-barang hasil produksi untuk waktu yang akan datang. Biaya-biaya ini dapat digunakan untuk menetapkan harga-harga atau untuk membantu dalam menghitung laba, jika diketahui biaya-biayanya dengan memperhatikan persaingan dan kondisi-kondisi ekonomi lainnya.

Dalam fase pengendalian, akuntansi biaya berhubungan dengan waktu sekarang, yaitu membandingkan hasil-hasil yang sebenarnya dengan standar-standar dan budget-budget yang telah ditetapkan di muka.



Sampai di mana pengendalian biaya itu efektif tergantung dari perencanaan biaya yang tepat untuk tiap aktivitas, fungsi, dan kondisi.

2.3.3 Tujuan, manfaat, dan tugas akuntansi biaya

Tujuan atau manfaat akuntansi biaya adalah menyediakan salah satu informasi yang diperlukan manajemen dalam mengelola perusahaan yaitu informasi biaya yang bermanfaat untuk:

1. Perencanaan dan pengendalian biaya.
2. Penentuan harga pokok produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan dengan tepat dan teliti.
3. Pengambilan keputusan oleh manajemen.

Oleh karena itu tugas dari akuntansi biaya, biasanya dilaksanakan oleh bagian akuntansi biaya, secara terperinci adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan data biaya yang diperlukan untuk perencanaan dan pengendalian kegiatan.
2. Menyediakan data biaya untuk pengambilan keputusan sehari-hari atau proyek khusus yang memerlukan pemilihan alternatif yang harus diambil.
3. Berpartisipasi dalam berkreasi dan menyusun budget.
4. Menetapkan metode dan prosedur pengendalian perbaikan operasi serta program pengurangan biaya.
5. Mengembangkan sistem dan analisa biaya dalam rangka penentuan harga pokok dan menganalisa penyimpangan dan pengendalian fisik.
6. Menyusun laporan biaya



2.4 Perkiraan biaya (*estimated cost*)

Menurut Mulyadi (2005:355), banyak perusahaan menggunakan sistem biaya taksiran sebagai alat pengendalian biaya dan sebagai dasar untuk menganalisis kegiatan-kegiatannya. Perkiraan biaya (*estimated cost*) merupakan salah satu bentuk biaya yang ditentukan di muka sebelum produksi dilakukan atau penyerahan jasa dilaksanakan.

Dalam penentuan taksiran biaya tenaga kerja, harus lebih dahulu diketahui semua jenis kegiatan, karena jam tenaga kerja dipengaruhi oleh kecakapan tiap-tiap tenaga kerja dan jenis kegiatannya. Meskipun biaya taksiran bukan merupakan biaya yang seharusnya (mengingat cara penentuannya), namun perbandingan antara biaya sesungguhnya dengan biaya taksiran dapat memberikan petunjuk mengenai terjadinya pemborosan sehingga dapat dipakai sebagai dasar perbaikan kegiatan.

Menurut Blocher (2007:313), pengertian perkiraan biaya adalah pengembangan hubungan yang jelas antara obyek biaya dengan penggerak biayanya (*cost driver*) guna memprediksi data.

Langkah-langkah dari perkiraan biaya adalah:

1. Menentukan obyek biaya yang akan diestimasi meskipun tampaknya merupakan hal yang mendasar, menentukan biaya tertentu yang akan diestimasi harus dilakukan secara hati-hati.
2. Menentukan penggerak biaya. Penggerak biaya adalah faktor penyebab yang dipakai untuk mengestimasi biaya. Mengidentifikasi penggerak



biaya adalah langkah terpenting dalam mengembangkan estimasi biaya.

3. Mengumpulkan data yang konsisten dan akurat. Jika penggerak biaya dipilih, maka selanjutnya akuntan manajemen mengumpulkan data mengenai obyek dan penggerak biaya. Data tersebut harus konsisten dan akurat. Konsisten berarti bahwa setiap periode data diperhitungkan dengan dasar akuntansi yang sama dan semua transaksi dicatat dalam periode selanjutnya. Keakuratan data tergantung dari kondisi sumber data.
4. Membuat grafik data. Tujuan pembuatan grafik data adalah mengidentifikasi pola yang tidak umum. Adanya pergeseran atau nonlinieritas dalam data, harus diberi perhatian khusus dalam mengembangkan estimasi.
5. Memilih dan menggunakan metode estimasi yang tepat. Tiga metode estimasi yang disajikan dalam bagian berikutnya berbeda kemampuannya dalam memberikan estimasi biaya yang paling akurat. Jika secara relatif dihubungkan dengan biaya keahlian dan sumber daya yang dibutuhkan. Akuntan manajemen lebih memilih metode yang mempunyai tingkat ketepatan paling baik yang dikaitkan dengan tujuan estimasi.
6. Menilai keakuratan estimasi biaya. Langkah terakhir yang penting dalam estimasi biaya adalah mempertimbangkan potensi kesalahan dari estimasi yang dibuat. Pendekatan umum untuk menilai keakuratan



suatu metode estimasi adalah membandingkan estimasi dengan hasil aktual sepanjang waktu tertentu.

2.5 Penyusunan anggaran

Menurut Supriyono (2000:40), pengertian penyusunan anggaran adalah suatu rencana terinci yang disusun secara sistematis dan dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang.

Menurut Mulyadi dan Johny (2001:570), pengertian penyusunan anggaran adalah rencana penciptaan nilai melalui kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi secara bertanggung jawab melalui perencanaan yang baik.

2.6 Profit atau Laba

Menurut Carter dan Usri (2005:4), laba merupakan tujuan yang utama dalam suatu perencanaan, perencanaan laba yang baik adalah sulit, karena ada kekuatan-kekuatan eksternal yang mempengaruhi bisnis. Kekuatan-kekuatan tersebut meliputi perubahan dalam teknologi, tindakan pesaing, ekonomi, demografi, selera, serta pilihan pelanggan, perilaku sosial, dan faktor-faktor politik. Kekuatan-kekuatan tersebut umumnya berada di luar kendali perusahaan, dan besar serta arah perubahan seringkali sulit untuk diprediksi.

Menurut Hansen dan Mowen (2001:663), pengertian laba adalah perbedaan antara pendapatan dengan biaya. Laba merupakan ukuran yang



membedakan antara apa yang perusahaan masukkan untuk membuat dan menjual produk dengan apa yang diterimanya.

Sedangkan menurut Wesleyaddison (2001:18), pengertian laba adalah jumlah pendapatan yang masih tersisa setelah mengurangi beban umum dari laba bruto. Pendapatan dikurangi beban pokok penjualan sama dengan laba bruto. Laba bruto dikurangi dengan beban sama dengan laba bersih.

