

**PERANAN AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM  
PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA  
PT. SAMUDERA INDONESIA, Tbk  
CABANG MEDAN**

**OLEH :**

***EKO SATRIA HANDOKO***

**NIM 01 833 0054**



**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2006**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 1/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>RINGKASAN</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Alasan Pemilihan Judul .....	1
B. Perumusan Masalah .....	2
C. Luas, Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	3
D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data .....	4
E. Metode Analisis .....	5
<b>BAB II LANDASAN TEORITIS</b>	
A. Pengertian, Peranan dan Manfaat Akuntansi Manajemen .....	6
B. Jenis-Jenis Informasi Akuntansi Manajemen .....	19
C. Konsep Biaya Untuk Pengambilan Keputusan .....	27
D. Keterbatasan Informasi Akuntansi Manajemen Dalam Proses Pengambilan Keputusan .....	34

### **BAB III PT. SAMUDERA INDONESIA MEDAN**

A. Gambaran Umum Perusahaan.....	36
B. Jenis-Jenis Informasi Akuntansi Manajemen.....	48
C. Konsep Biaya Untuk Pengambilan Keputusan .....	52
D. Keterbatasan Informasi Akuntansi Manajemen Dalam Proses Pengambilan Keputusan.....	55

### **BAB IV ANALISIS DAN EVALUASI**

A. Struktur Organisasi.....	58
B. Jenis-jenis Informasi Akuntansi Manajemen.....	59
C. Konsep Biaya yang Digunakan dalam Pengambilan Keputusan.....	61
D. Keterbatasan Informasi Akuntansi Manajemen Dalam Proses Pengambilan Keputusan.....	63

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	65
B. Saran .....	66

### **DAFTAR PUSTAKA**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Alasan Pemilihan Judul

Setiap perusahaan pada umumnya didirikan dan beroperasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Tujuan-tujuan tersebut antara lain manajemen kelanjutan usaha, mengusahakan pertumbuhan, dan untuk mengoptimalkan laba perusahaan. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, manajemen digariskan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan perusahaan agar terlaksana dengan efisien dan efektif. Untuk itu diperlukan adanya akuntansi manajemen.

Akuntansi manajemen adalah disiplin ilmu yang berkenaan dengan penggunaan informasi akuntansi oleh para manajer dan pihak-pihak internal lainnya untuk keperluan perencanaan dan pengambilan keputusan. Akuntansi manajemen memberikan kerangka acuan untuk mengidentifikasi dan menganalisa alternatif keputusan serta mengevaluasi keberhasilan manajemen dalam mencapai tujuan organisasi. Tatkala lingkup bisnis perusahaan semakin melebar maka kebutuhan informasi akuntansi manajemenpun semakin diperlukan karena akan lebih banyak orang yang diserahi tanggung jawab pengambilan keputusan, terutama segala keputusan yang berkenaan dengan masa depan.

Akuntansi manajemen juga berperan dalam menyediakan informasi akuntansi manajemen bagi penyusunan perencanaan aktivitas yang memberikan informasi sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya kepada berbagai aktivitas yang direncanakan. Akuntansi manajemen sangat berperan penting dalam pengambilan

keputusan, karena akuntansi manajemen merupakan penghubung yang sistematis dalam menyajikan informasi yang berguna dan dapat dipercaya untuk membantu pimpinan perusahaan guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan utama akuntansi manajemen adalah untuk memenuhi kebutuhan intern manajemen. Akuntansi manajemen berusaha untuk mengumpulkan data yang perlu bagi manajemen antara lain :

1. Menginterpretasikan anggaran
2. Menginterpretasikan antara hasil dengan biaya, baik sebagai dasar pengambilan keputusan maupun sebagai dasar dalam menetapkan tanggung jawab masing-masing jabatan atau posisi dalam perusahaan,
3. Prosedur-prosedur pengawasan intern untuk menyelamatkan kekayaan (asset) perusahaan serta mencegah terjadinya pemborosan dan penyelewengan.

Dari uraian di atas dapat diketahui bagaimana peranan akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan, maka penulis tertarik untuk menganalisis hal di atas dengan memilih judul **"PERANAN AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA PT. SAMUDRA INDONESIA, Tbk CABANG MEDAN "**.

## B. Perumusan Masalah

Untuk memudahkan penelitian dan menginterpretasikan fakta dan data dalam penelitian maka terlebih dahulu ditentukan perumusan masalah dengan jelas sehingga arah penelitian yang akan digunakan menjadi jelas, untuk itu pembahasan masalah

dalam skripsi ini adalah : *"Apakah akuntansi manajemen yang diterapkan perusahaan sudah berfungsi sebagai informasi dalam pengambilan keputusan bagi pimpinan perusahaan"*.

### C. Luas, Tujuan, dan Manfaat Penelitian

Oleh karena adanya keterbatasan waktu dan kemampuan penulis, maka penulis membatasi ruang lingkup penelitian hanya pada peranan akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan yang diterapkan perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui secara langsung bagaimana peranan akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan pada sebuah perusahaan.
2. Untuk memperdalam pengetahuan dan wawasan penulis khususnya mengenai akuntansi manajemen.
3. Untuk memberikan sumbang saran bagi pihak manajemen perusahaan dan para pembaca sekalian.

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan gambaran yang jelas terhadap masalah yang dihadapi dan solusi yang dapat dilakukan.
2. Memberikan gambaran yang nyata tentang peranan akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan di perusahaan untuk menghindari terjadinya kesalahan baik yang disengaja maupun tidak disengaja.

#### D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Metode penelitian yang dipergunakan untuk memperoleh data dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian kepustakaan (library research), yaitu mengumpulkan data yang bersifat teoritis yang diambil dari berbagai literatur, buku-buku, majalah-majalah ilmiah yang berhubungan dengan penulisan ini dan sumber bacaan lain yang ada hubungannya. Data yang diperoleh adalah data sekunder.
2. Penelitian lapangan (field research), yaitu penelitian yang bersumber dari objek yang diteliti. Data yang diperoleh merupakan data primer.

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan sebagai berikut :

- a. Pengamatan (observation), yaitu dengan melakukan peninjauan langsung ke objek yang diteliti, dalam hal ini PT. Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan
- b. Wawancara (interview), yaitu penulis memperoleh keterangan dengan cara melakukan tanya jawab langsung dengan pihak yang berwenang untuk memberikan data yang diperlukan.
- c. Daftar pertanyaan (questionaire), yaitu dengan membuat daftar pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada pimpinan perusahaan ataupun petugas-petugas yang berhubungan langsung dengan permasalahan dan jawaban yang diterima juga secara tertulis.

## E. Metode Analisis

Pada penelitian ini penulis menggunakan dua jenis metode analisis yaitu :

### 1. Metode Deskriptif

Melalui metode ini data disusun, dikelompokkan kemudian diinterpretasikan sehingga memperoleh gambaran yang jelas tentang masalah yang diteliti.

### 2. Metode Komparatif

Metode penganalisaan yang dilakukan dengan bertitik tolak dari data teoritis secara umum dan membandingkannya dengan fakta yang ada sebagai kesimpulan khusus, sehingga dari analisis tersebut dapat diperoleh suatu gambaran yang jelas mengenai penyimpangan atau persesuaian di antara keduanya.



## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Pengertian, Peranan dan Manfaat Akuntansi Manajemen

##### I. Pengertian Akuntansi Manajemen

Sebelumnya pengertian akuntansi manajemen belum mencapai kesepakatan yang dapat diterima umum. Namun, perkembangan yang sangat pesat pada dasawarsa yang terakhir mendorong para pakar dan teoritis akuntansi manajemen, baik perorangan maupun dalam bentuk wadah atau lembaga akuntansi manajemen, merumuskan pengertian dari akuntansi manajemen. Sebelum penulis memaparkan definisi akuntansi manajemen terlebih dahulu dijelaskan definisi akuntansi dan manajemen secara umum.

Definisi akuntansi menurut Mulyadi adalah : *"Akuntansi adalah proses pengolahan data keuangan untuk menghasilkan informasi keuangan yang digunakan untuk memungkinkan pengambil keputusan melakukan pertimbangan berdasarkan informasi dalam pengambilan keputusan."*<sup>1)</sup>

James. A. Stoner memberikan definisi manajemen adalah : *"Manajemen adalah proses pencarian, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan."*<sup>2)</sup>

---

<sup>1)</sup> Mulyadi, *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001, hal. 2

<sup>2)</sup> R. A. Supriyono, *Akuntansi Manajemen 2 - Sistem Pengendalian Manajemen*, STIE YKPN, Yogyakarta, 1991, hal. 6

Akuntansi manajemen merupakan salah satu tipe akuntansi selain akuntansi keuangan dan akuntansi biaya. Akuntansi manajemen dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu sebagai tipe akuntansi dan sebagai tipe informasi. Sebagai tipe akuntansi, akuntansi manajemen mengolah informasi keuangan yang terutama untuk memenuhi keperluan manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian organisasi. Sebagai tipe informasi, akuntansi manajemen menggambarkan informasi yang dihasilkan oleh sistem pengolahan informasi keuangan.

Akuntansi manajemen dapat digambarkan sebagai suatu sistem yang mengolah masukan berupa data operasi dan data keuangan untuk menghasilkan keluaran berupa informasi akuntansi untuk memenuhi keperluan manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian organisasi. Untuk memperoleh gambaran yang lebih lengkap mengenai definisi akuntansi manajemen, terlebih dahulu para pakar dan teoritis akuntansi manajemen mengemukakan pendapat tentang akuntansi manajemen.

R.A. Supriyono memberikan definisi akuntansi manajemen adalah: *"Akuntansi manajemen adalah proses dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk menyediakan informasi bagi para manajer untuk perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian kegiatan organisasi."*<sup>3)</sup>

Akuntansi manajemen tidak terikat dengan prinsip akuntansi yang berterima umum dalam pengolahan sistem informasinya, karena pemakainya

<sup>3)</sup> R.A Supriyono, *Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen Untuk Teknologi Maju dan Globalisasi*, Edisi I, Cetakan I, BPFE UGM, Yogyakarta, 1994, hal. 2

adalah para manajer dalam berbagai jenjang organisasi, yang lebih mementingkan relevansi informasi dengan keputusan yang akan mereka lakukan. Dalam akuntansi manajemen, praktik-praktik yang telah terbukti bermanfaat dalam suatu perusahaan diharapkan akan menyebar dan menjadi diterima secara luas di perusahaan-perusahaan lain.

Dari beberapa definisi tersebut di atas, maka semakin jelas bahwa akuntansi manajemen mencakup lingkungan yang sangat luas, yaitu mencakup analisis keuangan, internal control (pengawasan intern), sistem akuntansi, controllership, akuntansi biaya, audit internal dan akuntansi keuangan. Jadi profesi akuntansi manajemen meliputi orang-orang yang terlibat dalam fungsi-fungsi control, treasure, analisis keuangan, perencanaan dan penganggaran, akuntansi biaya, audit internal, sistem akuntansi, dan akuntansi umum. Maka dari itu, penulis dapat mengambil intisari bahwa akuntansi manajemen itu adalah suatu bidang manajemen yang menggunakan akuntansi sebagai alat bagi manajemen dalam hal pemberian informasi.

Akuntansi manajemen timbul sebagai akibat adanya kebutuhan akan informasi yang dapat membantu manajemen dalam memimpin suatu perusahaan yang semakin besar dan kompleks yang tidak terlepas dari masalah-masalah baik yang sifatnya intern maupun ekstern. Solusi terbaik untuk menanganinya adalah dengan memantapkan peran dan fungsi akuntansi manajemen dalam aktivitas perusahaan secara optimal

Proses akuntansi manajemen hingga menjadi informasi yang matang yang akan digunakan manajer dapat penulis jelaskan sebagai berikut :

1. *Identifikasi*
2. *Pengumpulan*
3. *Pengukuran*
4. *Analisis*
5. *Penyiapan dan Interpretasi*
6. *Komunikasi.*<sup>4)</sup>

#### ad.1. Identifikasi

Identifikasi merupakan seleksi yang dilakukan terhadap transaksi-transaksi dan kejadian-kejadian ekonomi lainnya yang terjadi di perusahaan dalam rangka pelaksanaan operasinya, supaya dapat dilakukan tindakan akuntansi yang tepat yaitu bagaimana pencatatan dan pengklasifikasiannya dalam pembukuan perusahaan.

#### ad.2. Pengumpulan

Transaksi-transaksi dan kejadian-kejadian ekonomi lainnya yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya akan dikumpulkan dan selanjutnya akan dicatat dan diklasifikasikan secara konsisten.

#### ad.3. Pengukuran

Pengukuran merupakan tindakan yang dilakukan untuk membuat estimasi atas transaksi-transaksi dan kejadian-kejadian ekonomi lainnya yang diperlukan akan terjadi pada masa yang akan datang. Aplikasi dari proses pengukuran adalah penyusunan budget.

---

<sup>4)</sup> Henry Simamora, *Akuntansi Manajemen*, Cetakan I, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 1999, hal. 12.

#### ad.4. Analisis

Analisis merupakan tindakan yang dilakukan untuk membandingkan transaksi-transaksi dan kejadian-kejadian ekonomi lainnya yang telah diproyeksikan akan terjadi dengan transaksi-transaksi dan kejadian-kejadian ekonomi yang terjadi sesungguhnya (budget actual). Dari hasil perbandingan ini akan dapat dinilai tingkat keberhasilan yang dicapai perusahaan. Kalau terjadi perbedaan yang menyolok antara budget dan actual, maka akan dianalisa apa yang menyebabkan perbedaan tersebut dan sedapat mungkin akan dilakukan tindakan koreksi.

#### ad.5. Penyiapan dan Interpretasi

Penyiapan dan interpretasi merupakan koordinasi yang penuh arti atas data akuntansi dan perencanaan untuk menyediakan informasi yang akan disajikan secara logis kepada pimpinan perusahaan untuk digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.

#### ad.6. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses pelaporan kejadian ekonomi yang sudah diikhtisarkan baik pada pihak eksterm maupun intern. Untuk pihak eksterm, informasi akuntansi yang disajikan berupa laporan keuangan yang terdiri dari daftar neraca, laba-rugi, arus kas dan catatan atas laporan keuangan. Laporan keuangan yang disajikan kepada pihak eksterm harus sesuai dengan prinsip akuntansi yang berterima umum. Informasi yang disajikan kepada pihak intern tidak hanya terbatas pada laporan keuangan pokok saja, tetapi juga informasi intern lainnya yang terjadi selama proses pelaksanaan operasi, misalnya laporan produksi, laporan penyimpangan biaya, laporan tenaga kerja dan laporan non

keuangan lainnya yang disesuaikan dengan kebutuhan pimpinan perusahaan untuk pengambilan keputusan, baik untuk keputusan jangka panjang, jangka pendek maupun keputusan rutin.

Jadi jelaslah bahwa nilai dari informasi itu sangat mahal bagi para pengambil keputusan (decision maker). Informasi yang dimaksud disini adalah data yang telah diolah menjadi sebuah bentuk yang berarti bagi penerimanya dan bermanfaat dalam pengambilan keputusan saat ini atau pada masa yang akan datang. Informasi akan berguna bagi pengambil keputusan bila informasi itu relevan dengan keputusan yang akan diambil. Adalah suatu kenyataan bahwa seorang pengambil keputusan/manajer (decision maker) harus bisa menjabarkan teori manajemen dan teori-teori lainnya dalam bentuk angka-angka yang nyata, sehingga dapat menganalisa angka-angka tersebut dan menginterpretasikan dalam rangka pengambilan keputusan.

Pada dasarnya masalah-masalah yang dihadapi oleh para manajer adalah kombinasi antara faktor-faktor yang kualitatif dengan faktor-faktor yang kuantitatif. Faktor kualitatif tidak dapat atau sangat sulit diukur dengan uang. Sekarang yang menjadi permasalahan sebenarnya adalah faktor manakah yang paling penting dalam rangka pengambilan keputusan sehingga keputusan yang diambil benar-benar tidak merugikan perusahaan.

Dalam dunia usaha baik itu badan usaha yang kecil maupun perusahaan yang besar membutuhkan informasi akuntansi yang digunakan sebagai alat pengawasan dari operasional perusahaan maupun sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Dalam proses pengambilan keputusan, seorang manajer

(decision maker) memerlukan informasi akuntansi manajemen karena informasi akuntansi manajemen cakupannya lebih luas, tidak hanya menyangkut masalah moneter seperti informasi akuntansi keuangan tetapi juga masalah non moneter yang menjadi pusat perhatian dari akuntansi manajemen. Keputusan merupakan tindakan yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi organisasi atau merupakan langkah-langkah yang akan diambil untuk dapat mencapai tujuan organisasi secepat mungkin dengan biaya yang seefisien mungkin.

Para ahli manajemen telah sepakat bahwa proses pengambilan keputusan bukanlah suatu pekerjaan yang mudah, yang artinya keputusan-keputusan yang diambil terutama keputusan yang sifatnya penting bagi organisasi tidak boleh dibuat dengan tergesa-gesa, karena segala keputusan manajerial akan diikuti akibatnya. Sebelum membuat keputusan-keputusan penting, biasanya manajer menyusun langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai tersebut. Adapun langkah-langkah tersebut menurut Handoko yaitu :

1. Memformulasikan masalah.
2. Penyusunan model untuk proses pengambilan keputusan
3. Penentuan parameter kuantitatif.
4. Spesifikasi berbagai alternatif keputusan.
5. Evaluasi kemungkinan akibat dan berbagai alternatif.
6. Penentuan kriteria pemilihan alternatif.
7. Pengambilan keputusan.<sup>5)</sup>

<sup>5)</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta, 2003, hal. 134

Langkah-langkah pengambilan keputusan tersebut bukanlah hal yang baku, karena proses pengambilan keputusan itu sendiri harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi pada saat keputusan itu diambil. Situasi dan kondisi yang berhubungan dengan tersedia tidaknya informasi yang akan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan mempunyai kaitan yang penting untuk memprediksi hasil keputusan yang akan diambil.

Pada dasarnya masalah-masalah yang akan dihadapi oleh manajer (decision maker) adalah merupakan kombinasi antara faktor-faktor kualitatif yaitu informasi yang disajikan bukan dalam bentuk angka dan faktor-faktor kuantitatif. Ada kalanya dalam suatu kondisi misalnya dalam memutuskan lokasi yang baru, perusahaan tidaklah cukup memperhitungkan variabel tunggal tetapi juga harus mempertimbangkan kepadatan lalu lintas, potensi pelanggan dilokasi baru, lokasi pesaing dan bisnis komplementer serta variabel lainnya.

## 2. Peranan Akuntansi Manajemen

Nilai dari sebuah informasi bagi pengambil keputusan (decision maker) adalah sangat berharga, karena hanya dengan informasi yang baik dan benarlah seorang manajer dapat membuat keputusan yang dapat memberikan keuntungan maksimal bagi perusahaan pada masa yang akan datang, terutama pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen.

Menurut Mulyadi mengenai peranan akuntansi manajemen adalah :

*Akuntansi manajemen berperan dalam menyediakan informasi keuangan bagi penyusunan rencana aktivitas, yang memberikan informasi sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya kepada berbagai aktivitas yang direncanakan. Akuntansi manajemen juga berperan besar dalam menyajikan informasi umpan*

*balik kepada manajemen mengenai pelaksanaan rencana aktivitas yang telah disusun.*<sup>6)</sup>

Dari uraian di atas maka jelaslah bahwa akuntansi manajemen sangat berperan dalam menyediakan informasi yang dibutuhkan manajemen untuk menyusun rencana aktivitas perusahaan di masa yang akan datang. Dimana kegiatan perencanaan meliputi pengambilan keputusan pemilihan alternatif tindakan dari berbagai alternatif yang mungkin dilaksanakan di masa yang akan datang.

Pekerjaan pimpinan berpusat pada apa yang dikelolanya yaitu organisasi itu sendiri. Pada hakekatnya manajer atau pengambil keputusan melaksanakan empat fungsi yang luas dalam suatu organisasi. Menurut Henry Simamora antara lain adalah :

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian dan Pengarahan
3. Pengawasan
4. Pengambilan keputusan”<sup>7)</sup>

Keempat fungsi itu dilaksanakan kurang lebih serempak atau bersamaan dan seringkali mendapat tekanan dan desakan yang cukup besar. Jarang terjadi manajer akan berhenti meneliti fungsi mana yang sedang mereka jalankan pada waktu tertentu. Bahkan mungkin para manajer tidak akan dapat menjelaskannya,

<sup>6)</sup> Mulyadi, *Op.Cit*, hal. 9

<sup>7)</sup> Henry Simamora, *Op.Cit*, hal. 79

sekalipun para manajer mencoba melakukannya, karena suatu tindakan tertentu mungkin saja menyangkut keempat fungsi tertentu.

Berikut ini adalah penjelasan dari peranan akuntansi manajemen dalam suatu organisasi atau perusahaan, yaitu :

#### ad. I. Perencanaan (Planning)

Pada hakikatnya fungsi perencanaan merupakan proses pengambilan keputusan yang merupakan dasar bagi kegiatan atau tindakan ekonomis dan efektif pada waktu yang akan datang. Proses ini memerlukan pemikiran tentang perlukah dilakukan, bagaimana dan dimana kegiatan ini dikerjakan serta siapa yang bertanggung jawab dalam melaksanakannya. Semua ini merupakan pengambilan keputusan managerial yang pada hakekatnya sangat menentukan keberhasilan perusahaan.

Perusahaan yang sukses senantiasa mempersiapkan masa depannya dengan menentukan secara cermat tujuan-tujuan finansial maupun non finansialnya melalui fungsi perencanaan, manajer-manajer menguraikan langkah-langkah yang perlu diambil dalam rangka menggerakkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Dengan demikian, perencanaan membutuhkan penetapan tujuan-tujuan dan mengidentifikasi metode-metode untuk mencapai tujuan tersebut. Terdapat dua jenis perencanaan, yaitu :

- a. Perencanaan jangka panjang.
- b. Perencanaan jangka pendek.

Perencanaan jangka panjang melibatkan pengambilan keputusan-keputusan yang berpengaruh menjangkau beberapa tahun ke depan. Keseluruhan perencanaan jangka panjang kadangkala disebut perencanaan strategik. Perencanaan strategik dilakukan oleh manajemen untuk menyusun serangkaian tindakan jangka panjang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Perencanaan jangka pendek dibagi kedalam dua kategori berdasarkan frekuensi dan jenis keputusan. Beberapa keputusan mempunyai kaitan dengan kegiatan-kegiatan sekarang dan dapat dibuat harian atau mingguan. Perencanaan jangka pendek kategori kedua berkaitan dengan keputusan-keputusan non rutin jangka pendek.

Fungsi perencanaan dapat diperinci sebagai berikut

- a. Menetapkan tujuan yang akan dicapai perusahaan.
- b. Mengumpulkan berbagai alternatif yang mungkin dilakukan untuk mencapai tujuan yang dimaksud.
- c. Memilih alternatif yang paling tepat diantara beberapa yang ada mengenai hasil, biaya maupun resiko yang mungkin terjadi.

Sewaktu dilaksanakan, semua rencana itu akan berfungsi mengkoordinasikan atau menggabungkan berbagai usaha dari seluruh bagian perusahaan ke arah tujuan perusahaan.

#### ad. 2. Pengorganisasian dan Pengarahan (Organizing and Directing).

Dalam fungsi pengorganisasian (organizing), manajer-manajer memutuskan bagaimana caranya memadukan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi tersebut sehingga rencana-

rencana organisasi dapat digulirkan. Fungsi pengorganisasian mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang akan dilaksanakan, orang-orang yang bertanggung jawab atas pemakaian sumber-sumber daya manusia, fisik dan finansial.

Dalam fungsi pengarahan (*directing*), manajer mengawasi aktivitas-aktivitas harian dan menjaga supaya organisasi tetap berfungsi dengan mulus. Mereka memberikan tugas-tugas kepada karyawan menengahi pertikaian-pertikaian antara departemen dan kalangan karyawan, menjawab dan mengatasi masalah-masalah serta mengambil keputusan-keputusan rutin maupun tidak rutin yang melibatkan para pelanggan dan / atau prosedur-prosedur.

### ad. 3. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan fungsi yang dapat menjamin bahwa kegiatan yang dilakukan dapat memberikan hasil seperti apa yang direncanakan. Untuk itu, hasil kerja tersebut dibandingkan dengan standar atau rencana kerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian ada keterkaitan antara perencanaan dengan pengawasan. Langkah – langkah yang biasanya dilakukan dalam pengawasan adalah :

- a. Menetapkan standart atau metode untuk mengukur prestasi
- b. Mengukur prestasi kerja
- c. Menentukan apakah prestasi telah memenuhi standar atau tidak
- d. Mengambil tindakan korektif

Dalam melaksanakan fungsi pengawasan, manajer melakukan sejumlah langkah yang perlu untuk menjamin bahwa setiap bagian organisasi menjalankan rencana yang telah digariskan baginya pada tahap perencanaan. Untuk melakukan

hal ini, para manajer mempelajari laporan akuntansi dan laporan lain yang samapi kepada mereka dan membandingkan laporan ini dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Perbandingan ini mungkin dapat menunjukkan bagaimana jalannya perusahaan, apakah tidak berlangsung secara efektif atau bagian mana yang membutuhkan bantuan dalam melaksanakan tugas yang diembankan kepadanya.

Laporan akuntansi dan laporan lain diterima oleh pimpinan disebut umpan balik. Umpan balik yang diterima pimpinan mungkin menyatakan diperlukannya perencanaan ulang, menetapkan strategi yang baru, atau mengubah struktur organisasi. Umpan balik merupakan kunci pengelolaan yang efektif pada setiap organisasi.

#### ad. 4. Pengambilan Keputusan

Pada fungsi pengambilan keputusan, manajer dihadapkan pada berbagai alternatif keputusan yang akan diambil dan justru kecakapan dalam memilih alternatif yang baik dari berbagai alternatif yang ada akan mencerminkan apakah dia seorang manajer yang berkualified atau tidak. Pada hakikatnya proses pengambilan keputusan akan lebih baik jika didasarkan atas analisa dan penilaian yang cermat dari pada keputusan yang hanya didasarkan atas intuisi belaka.

Dalam pengambilan keputusan, manajer berusaha melakukan pemilihan yang wajar diantara berbagai pilihan. Pengambilan keputusan bukanlah semata – mata tugas pimpinan yang berdiri sendiri, tetapi justru merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari peranan yang lainnya. Pada umumnya mutu keputusan pimpinan akan merupakan pencerminan mutu informasi akuntansi dan informasi

yang diterimanya. Secara sederhana, informasi yang buruk akan menghasilkan keputusan yang jelek demikian pula sebaliknya.

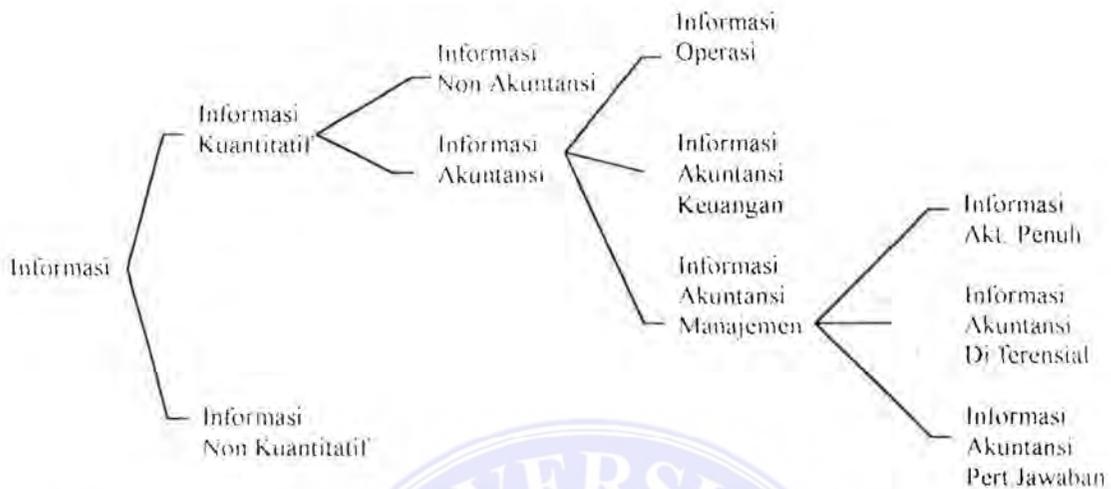
### 3. *Manfaat Akuntansi Manajemen.*

Akauntansi manajemen bermanfaat untuk pelaporan informasi keuangan kepada manajemen puncak dan pihak luar perusahaan, analisis kemampuan untuk menghasilkan laba, pemberian jawaban atas pertanyaan “berapa biaya yang dikeluarkan untuk sesuatu pekerjaan” dan penentuan harga jual dalam cost-type contract.

## B. Jenis – Jenis Informasi Akuntansi Manajemen

Agar pengambilan keputusan yang telah disebutkan pada bagian terdahulu dapat diperoleh dengan tepat dan sesuai dengan yang diinginkan, untuk itu manajemen memerlukan informasi yang tepat pula. Informasi yang dibutuhkan manajemen dikelompokkan dalam gambar berikut ini.

Gambar 1  
Informasi Akuntansi Manajemen



Sumber: Mulyadi, *Akuntansi Biaya*, Edisi Keempat, BPFE Yogyakarta 1991.<sup>8)</sup>

Informasi akuntansi keuangan dan informasi akuntansi manajemen lebih bersifat keuangan dari pada informasi operasi. Dengan demikian kedua tipe informasi akuntansi inilah yang paling dibutuhkan dalam kegiatan pengendalian yang dilakukan manajer-manajer dalam melakukan aktivitasnya untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dan dari informasi itu juga dapat dievaluasi bagaimana kinerja para manajer baik manajer bawah sampai manajer tingkat atas.

Informasi akuntansi keuangan dapat dibagi menjadi 5 ( lima ) jenis, yaitu

1. Laporan Neraca.
2. Laporan Laba Rug
3. Laporan Perubahan Ekuitas.

<sup>8)</sup> Mulyadi, *Akuntansi Biaya*, Edisi Keempat, Penerbit BPFE Yogyakarta UGM, 1991, hal 12

4. Laporan Arus Kas
5. Catatan Atas Laporan Keuangan<sup>9)</sup>

Informasi akuntansi keuangan ini ditujukan kepada pihak ekstern perusahaan, sedangkan tipe informasi lainnya yakni informasi akuntansi manajemen menurut Mulyadi terdiri dari 3 (tiga) jenis, yaitu :

1. Informasi akuntansi penuh (Full Accounting Information).
2. Informasi Akuntansi Diferensial (Differential Accounting Information).
3. Informasi Akuntansi Pertanggung Jawaban (Responsibility Accounting Information)<sup>10)</sup>

Informasi akuntansi manajemen dapat dihubungkan dengan tiga hal, yaitu objek informasi, alternatif yang dipilih dan wewenang manajer. Jika akuntansi manajemen dihubungkan dengan objek informasi, seperti spanduk, departemen, atau aktivitas, maka akan menghasilkan konsep informasi akuntansi penuh. Jika informasi akuntansi manajemen dihubungkan dengan alternatif yang akan dipilih, maka akan menghasilkan konsep informasi akuntansi differensial, yang sangat diperlukan oleh manajemen dalam pengambilan keputusan pemilihan alternatif. Jika informasi akuntansi manajemen dihubungkan dengan wewenang manajer, maka dihasilkan konsep informasi pertanggung jawaban, yang terutama bermanfaat untuk pengaruh perilaku manusia dalam organisasi.

Setiap jenis informasi akuntansi mempunyai ciri – ciri yang tertentu yang dapat dibedakan dan sangat membantu pihak manajemen dalam pengambilan

<sup>9)</sup> Michael W. Maher, Edward B. Deakin, *Cost Accounting*, Edisi Keempat, Jilid 1, Terjemahan Herman Wibowo, Adjat Djatnika. Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996, hal.32.

<sup>10)</sup> Mulyadi, *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, *Op.Cit.*, hal 13.

keputusan yang khusus, untuk itu penulis akan memaparkan penjelasan dari setiap jenis informasi akuntansi yang ada, yaitu:

#### **ad.1. Informasi Akuntansi Penuh (Full Accounting Information)**

Informasi akuntansi penuh adalah merupakan aktiva, pendapatan yang diperoleh dan atau seluruh sumber yang dikorbankan suatu objek informasi. Dari pengertian di atas diambil suatu kesimpulan sebagai berikut :

- a. Unsur yang membentuk informasi akuntansi penuh adalah total aktiva, total pendapatan atau total biaya.
- b. Informasi akuntansi penuh merupakan informasi langsung yang dapat terjadi dalam objek informasi tertentu ditambah dengan bagian yang ada, yang selalu berkaitan dengan objek informasi.
- c. Informasi akuntansi penuh dapat mencakup informasi historis dan informasi masa depan.
- d. Informasi akuntansi penuh bermanfaat untuk :
  - 1). Penyusunan laporan keuangan kepada pihak eksternal.
  - 2). Analisis prestasi – prestasi ekonomi.
  - 3). Keputusan cost-type contract.

Perhitungan biaya suatu produk dipengaruhi oleh metode full costing dan metode variabel costing atau direct costing. Metode full costing adalah salah satu metode harga pokok produksi yang membebankan seluruh biaya produksi sebagai harga pokok produksi baik yang berperilaku sebagai biaya variabel maupun biaya tetap.

Jika perusahaan menggunakan metode full costing dalam penentuan harga produknya, maka full costing merupakan total biaya produk (biaya bahan baku + biaya tenaga kerja langsung + overhead pabrik variabel + biaya overhead tetap) ditambah dengan biaya non produksi (biaya administrasi & umum + biaya pemasaran).

Jika perusahaan menggunakan pendekatan variabel dalam penentuan harga pokok produknya, maka variabel costing adalah metode penentuan harga pokok yang hanya memperhitungkan biaya yang secara langsung berhubungan dengan objek yang dihitung seperti persediaan. Metode ini sering disebut direct costing, oleh karena biaya langsung merupakan biaya variabel walaupun tidak semua biaya variabel adalah biaya langsung.

Untuk memenuhi kewajiban ini, manajemen puncak harus membuat laporan keuangan pokok yang terdiri dari neraca dan laporan laba rugi. Sebagai contoh dari laporan laba rugi untuk pihak luar perusahaan adalah sebagai berikut.

Sebagai ilustrasi PT.XYZ memiliki data-data keuangan antara lain : penjualan selama satu tahun sebesar Rp 751.000.000,- ; harga pokok penjualan sebesar Rp.343.000.000,- ; biaya umum & administrasi yang terjadi sebesar Rp.267.000.000,- ; perusahaan mendapat penghasilan dari bunga atas pinjaman dan harus membayar pajak penghasilan selama satu tahun.

Tabel 1  
Laporan Laba Rugi  
Untuk periode yang terakhir 31 Desember 1997

Pendapatan penjualan .....	Rp. 751.000.000,-
Harga pokok penjualan .....	<u>(Rp. 343.000.000,-)</u>
Laba bruto .....	Rp. 408.000.000,-
Biaya umum & Administrasi .....	<u>(Rp. 267.000.000,-)</u>
Laba bersih usaha .....	Rp. 141.000.000,-
Pendapatan diluar usaha .....	Rp. 40.000.000,-
Laba bersih sebelum pajak .....	Rp. 181.000.000,-
Pajak penghasilan .....	<u>(Rp. 45.500.000,-)</u>
Laba bersih setelah pajak penghasilan .....	Rp. 135.000.000,-
Penghasilan bunga deposito .....	<u>Rp. 27.000.000,-</u>
Laba operasi tahun 1997 .....	<u>Rp. 162.000.000,-</u>
Sumber	Michael W. Maher, Edward B. Deakin, <i>Cost Accounting</i> , Edisi Keempat, Jilid 1, Terjemahan Herman Wibowo dan Adjat Djatnika, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996

## ad.2. Informasi Akuntansi Diferensial (Differential Accounting Information)

Informasi akuntansi diferensial merupakan taksiran perbedaan biaya, pendapatan dan atau aktiva dalam alternatif tindakan lain. Informasi Akuntansi Diferensial merupakan informasi yang akan datang dan berbeda diantara alternatif yang tersedia. Oleh karena informasi akuntansi yang bermanfaat adalah informasi akuntansi yang berbeda di antara tiap - tiap alternatif yang akan dipilih, dan tidak ada informasi akuntansi diferensial yang bersifat historis

Informasi akuntansi diferensial terdiri dari biaya, pendapatan dan atau aktiva. Informasi akuntansi diferensial yang berkaitan dengan pendapatan disebut

dengan pendapatan diferensial dan yang berkaitan dengan biaya disebut biaya diferensial.

Contoh keputusan yang memerlukan informasi baik diferensial maupun pendapatan diferensial adalah analisis penawaran / permintaan harga, penetapan harga kontribusi, penghentian produksi suatu produk, penambahan jasa, penjualan atau pengolahan lebih lanjut, dan pemilihan berbagai taktik pemasaran.

Informasi akuntansi diferensial bermanfaat bagi manajemen untuk pembuatan keputusan. Sebagai informasi untuk pembuatan keputusan, informasi diferensial mempunyai dua karakteristik penting, yaitu:

- a. Merupakan informasi masa depan
- b. Merupakan informasi mengenai perbedaan diantara alternatif yang di hadapi oleh pembuat keputusan.

### **ad.3. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban (Responsibility Accounting Information)**

Pusat pertanggungjawaban merupakan cara yang ditempuh oleh top manajemen untuk membagi organisasi menjadi segmen-segmen tertentu, dimana masing-masing segmen mempunyai otonomi untuk mengatur pusat pertanggungjawabannya. Dengan cara demikian diharapkan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan akan cepat tercapai.

Pada umumnya pembentukan pusat pertanggungjawaban erat kaitannya dengan adanya tujuan atau sasaran tertentu yang hendak dicapai oleh organisasi. Ada empat pusat pertanggungjawaban yang didasarkan kepada sifat masukan dalam bentuk biaya dan keluaran dalam bentuk pendapatan ataupun secara

bersama-sama yaitu : pusat pendapatan, pusat biaya, pusat keuntungan dan pusat investasi.

Dalam pusat pendapatan hanya nilai-nilai keluaran yang kita ukur. Dalam hal pusat keuntungan baik tingkat pembiayaan maupun tingkat pendapatan sama-sama kita ukur, sedangkan pusat investasi di ukur seberapa jauh kaitan antara laba dan investasi itu sendiri. Jadi dalam sebuah organisasi dapat kita andaikan terdiri dari beberapa pusat pertanggungjawaban yang membentuk suatu jenjang hirarki dalam struktur organisasi.

Struktur organisasi tersebut menurut Anthony dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Robert N. Anthony, John Dearden, Norton M. Bedford, *Management Control System*, Edisi Kelima, Terjemahan Arman Maulana, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996, hal 197.

Setiap pusat pertanggungjawaban dalam kegiatannya membutuhkan masukan-masukan (input) yang dapat berupa sejumlah bahan baku tertentu, sejumlah tenaga kerja dari berbagai jenis pekerjaan tertentu atau macam-macam jenis lain. Kesemua bahan masukan diproses dalam pusat pertanggungjawaban

tersebut. Biasanya untuk melaksanakan proses ini diperlukan tambahan masukan-masukan lain berupa modal kerja, peralatan ataupun harta-harta lainnya. Sebagai hasil proses tersebut akan kita dapatkan sesuatu yang biasa kita namakan suatu keluaran (output).

Dari gambar di atas nampak jelas bahwa setiap pusat pertanggungjawaban manajerlah sebagai pusat pertanggungjawaban.

### C. Konsep Biaya Untuk Pengambilan Keputusan

Salah satu fungsi manajemen yang penting adalah perencanaan. Di dalam perusahaan manajemen dihadapkan pada pengambilan keputusan yang menyangkut pemilihan berbagai macam alternatif, oleh karena itu manajemen memerlukan data yang dapat dipakai sebagai dasar untuk menentukan pilihan. Apabila pesanan di bawah harga pokok produksi, apakah ditolak ataupun diterima. Dalam memberikan keputusan ini maka peranan marginal cost sangat penting.

Salah satu data penting yang biasanya diperlukan sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan adalah biaya. Oleh karena berbagai macam keputusan memerlukan berbagai macam informasi biaya, maka penulis perlu membahas biaya yang relevan untuk berbagai pengambilan keputusan.

Klasifikasi biaya diperlukan untuk mengembangkan data biaya yang dapat membantu manajemen dalam mencapai tujuannya.

Michael W. Maher dan Edward B. Deakin mengklasifikasikan biaya menurut hubungan antara biaya dengan :

\* 1. Produk

2. Volume produksi

3. Departemen pabrikan, proses atau segmen lainnya dan

4. Keputusan yang diusulkan, pelaksanaan dan evaluasi.<sup>111</sup>

*ul.1. Penggolongan biaya menurut fungsi pokok perusahaan dalam hubungannya dengan produk.*

Proses klasifikasi biaya dan beban dapat dimulai dengan mengkaitkan biaya pada operasi perusahaan. Dalam perusahaan pabrikan, timbul biaya operasi yang terdiri dari:

- a. Biaya pabrikan, sering juga disebut biaya produksi atau biaya pabrik, adalah jumlah dari tiga unsur biaya, yaitu bahan langsung, pekerja langsung dan overhead pabrik.
- b. Beban komersial, dibagi ke dalam dua kelompok besar, yaitu beban pemasaran dan beban administrasi.

*ul.2. Penggolongan biaya menurut perilakunya dalam hubungannya dengan volume produksi.*

Beberapa jenis biaya bervariasi langsung dengan perubahan volume produksi. Manajemen harus memperhatikan kecenderungan biaya yang bervariasi dengan keluaran jika mereka ingin merencanakan suatu strategi perencanaan yang baik dan mengendalikan biaya dengan efisien dan efektif.

<sup>111</sup> Michael W. Maher, Edward B. Deakin, *Op. Cit.*, hal.33

*ad.3. Penggolongan biaya menurut hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiaya.*

Pembagian sebuah pabrik menjadi beberapa departemen, proses, pusat kerja, biaya menjadi dasar untuk mengelompokkan dan mengakumulasikan biaya – biaya produk serta menetapkan tanggung jawab atas pengendalian biaya. Jika sebuah produk melewati suatu departemen atau pusat biaya, departemen tersebut akan dibebani dengan biaya langsung dan biaya tak langsung.

*ad.4. Penggolongan biaya dalam hubungannya dengan keputusan yang diusulkan, pelaksanaan dan evaluasi.*

Pada waktu memutuskan di antara beberapa tindakan atau alternatif yang mungkin merupakan hal penting, maka perlu mengidentifikasi biaya yang relevan dengan pilihan tersebut. Perhatikan pada biaya-biaya yang tidak relevan dapat menjadi hal yang sangat memboroskan waktu dan mengalihkan perhatian dari biaya-biaya relevan.

Dalam mengevaluasi prestasi kerja manajer, suatu langkah penting adalah mengklasifikasikan biaya yang dapat dikendalikan (*controllable*) oleh manajer. Biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) oleh manajer biasanya tidak relevan dengan evaluasi prestasi kerja manajer, dan manajer tersebut seharusnya tidak diberi tanggung jawab atas biaya-biaya tersebut.

Salah satu sifat utama seorang manajer yang sukses adalah kemampuan untuk membedakan antara faktor-faktor yang relevan pada suatu masalah dan faktor – faktor yang tidak relevan. Sehubungan dengan konsep biaya untuk tujuan pengambilan keputusan, seorang manajer harus menggunakan konsep biaya yang

berbeda terhadap pengambilan keputusan yang berbeda (different cost for different purpose). Oleh karena itu konsep biaya relevan sangat penting untuk tujuan pengambilan keputusan. Konsep biaya yang relevan akan menghilangkan cara berpikir yang rutin, karena seorang manajer akan dipaksa untuk menyaring informasi-informasi yang ada dan menilai mana yang penting dan mana informasi yang dapat disisihkan.

Menurut Mulyadi, Konsep Biaya yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan adalah :

1. Biaya masa yang akan datang
2. Biaya relevan.<sup>(2)</sup>

*ad.1. Biaya masa yang akan datang*

Biaya masa yang akan datang adalah biaya yang dapat diperkirakan akan terjadi dalam periode yang akan datang. Oleh karena biaya ini merupakan yang diharapkan terjadi, maka kenyataan terjadinya masih merupakan ramalan sedangkan pengukurannya merupakan taksiran.

Manajemen sangat berkepentingan dengan biaya masa yang akan datang, karena biaya tersebut merupakan satu-satunya biaya yang dapat dikendalikan oleh manajemen. Jika biaya masa yang akan datang hanya sekedar terjadi tetapi secara resmi dituangkan dalam bentuk rencana kegiatan menyeluruh perusahaan untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang, maka biaya tersebut merupakan "biaya yang akan digunakan".

<sup>(2)</sup> Mulyadi, *Akuntansi Biaya, Op., Cit*, hal 15

## *ad.2. Biaya relevan*

Para manajer sering kali menghadapi masalah pengambilan keputusan diantara dua alternatif atau lebih. Keputusan sering kali kompleks, yang artinya banyaknya kemungkinan pilihan. Tanpa memperhatikan kompleks tidaknya keputusan yang akan diambil, manajemen harus memperoleh semua informasi yang relevan dengan berbagai macam alternatif.

Banyak macam data biaya yang tersedia dalam suatu perusahaan dan tidaklah mungkin semua data biaya ini relevan dengan berbagai macam alternatif pengambilan keputusan. Oleh karena itu tidak semua biaya harus dilaporkan kepada manajemen guna keperluan pengambilan keputusan.

Menurut D. Hartanto, pengertian biaya relevan sebenarnya adalah suatu konsep untuk beberapa jenis biaya yang masing – masing mempunyai nama sendiri :

1. Opportunity cost, ialah keuntungan – keuntungan yang terpaksa dilepaskan dengan diambilnya suatu alternatif tertentu dan diperlukannya alternatif lain.
2. Input cost, ialah biaya yang tidak menyebabkan suatu pengeluaran uang, namun merupakan pengorbanan bagi seseorang. Contoh : bunga uang.
3. Sunk cost, ialah biaya historis yang pada suatu keadaan tertentu tidak mungkin diterima kembali. Sehingga pada persoalan yang bersangkutan harus dianggap sebagai biaya yang relevan.
4. Differential cost, ialah biaya tambahan atau selisih total cost yang disebabkan karena dirubahnya volume produksi maupun volume penjualan.
5. Replacement cost, ialah biaya yang diperlukan untuk mengganti suatu aktiva tertentu, dengan kata lain “harga pasar” yang sedang berlaku.<sup>13)</sup>

<sup>13)</sup> D. Hartanto, *Akuntansi Untuk Usahawan*, Edisi Keenam, LPFE Universitas Indonesia, Jakarta 1995, hal 79

Biaya relevan adalah biaya masa yang akan datang yang diperkirakan berbeda atau terpengaruh oleh suatu pengambilan keputusan untuk memilih berbagai macam alternatif. Istilah biaya diferensial sering kali digunakan dengan pengertian yang sama dengan biaya relevan. Hal ini tidak benar, karena biaya relevan merupakan selisih biaya yang berubah dalam suatu proses pengambilan keputusan dan disebut biaya diferensial. Dengan kata lain, biaya diferensial merupakan jenis biaya relevan.

Informasi relevan (*relevant information*) tergantung pada keputusan yang sedang dibuat. Pengambilan keputusan pada hakikatnya merupakan pemilihan diantara serangkaian alternatif tindakan. Tindakan-tindakan yang tersedia ditentukan oleh proses pencarian dan penyaringan formal atas informasi yang kerap menyita waktu dan mungkin dilakukan oleh tim perusahaan yang meliputi unsur akuntan dan eksekutif pelaksana. Pada dasarnya, kualitas pengambilan keputusan tergantung pada mutu informasi yang tersedia bagi pembuat keputusan. Informasi yang baik biasanya menghasilkan keputusan-keputusan yang benar dan hasil-hasil yang diharapkan. Sebaliknya, informasi yang buruk biasanya menghasilkan keputusan yang keliru dan hasil-hasil yang tidak dikehendaki.

Para akuntan mempunyai peran penting dalam proses pengambilan keputusan, tim sebagai pengambil keputusan namun sebagai penghimpun dan pelapor informasi relevan. Peran akuntan dalam pengambilan keputusan terutama sebagai pakar teknis analisis keuangan yang sanggup membantu manajer-manajer memusatkan diri pada data relevan, sehingga informasi yang diberikan akan menghasilkan keputusan terbaik. Pengaruh biaya dari alternatif-alternatif

keputusan di masa yang akan datang bersifat relevan bagi keputusan dan dapat dievaluasi dari segi perbedaan-perbedaan. Jumlah perbedaan itu disebut diferensial (differential).

Biaya relevan (relevant cost) adalah biaya di masa depan yang berbeda di antara alternatif-alternatif yang ada. Segala keputusan yang berkaitan dengan masa depan, maka hanya biaya-biaya masa yang akan datang saja yang relevan untuk keputusan-keputusan yang akan diambil. Perbedaan antara biaya relevan dari dua alternatif disebut biaya diferensial (differential cost).

Oleh karena pendapatan dan beban dapat mempengaruhi laba usaha, maka perubahan-perubahan pendapatan seyogyanya disertakan pula dalam setiap biaya relevan. Perbedaan antara pendapatan relevan dari antara dua atau lebih alternatif disebut pendapatan diferensial (differential revenue). Dalam pengertian yang lebih luas, biaya relevan mencakup perubahan beban (expense) maupun pendapatan (revenue) yang akan mempengaruhi keputusan manajer. Dalam kebanyakan situasi, hanya beban saja yang mengalami perubahan dan manajer hanya membandingkan biaya sebuah alternatif dengan biaya alternatif lainnya. Keputusan yang paling menguntungkan adalah alternatif dengan beban biaya yang paling rendah. Sebuah keputusan akan mempengaruhi baik pendapatan maupun beban, maka manajer harus mengetahui jumlah setiap perubahan untuk menaksir perubahan laba operasi.

## D. Keterbatasan Informasi Akuntansi Manajemen Dalam Proses Pengambilan Keputusan

Dari sekian banyak informasi yang digunakan manajemen dalam proses pengambilan keputusan, informasi akuntansi keuanganlah yang paling banyak digunakan. Betapa pentingnya informasi akuntansi keuangan itu digunakan dalam proses pengambilan keputusan oleh pemakai laporan keuangan. Beberapa keterbatasan informasi akuntansi manajemen dapat dibagi menjadi tujuh bagian, yaitu :

1. Informasi akuntansi disusun dengan kondisi netral, dan bukan dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan pihak tertentu.  
Pada umumnya pihak yang berkepentingan terhadap laporan keuangan tersebut disusun oleh manajemen, kreditor, investor, pemerintah dan karyawan yang masing-masing pihak mempunyai kepentingan yang berbeda-beda. Inilah yang dapat memungkinkan bahwa persepsi tentang informasi yang dibutuhkan berbeda-beda menurut kebutuhan masing-masing
2. Proses penyusunan laporan keuangan tidak dapat dihindarkan taksiran.  
Masalah penaksiran tersebut memang tidak dapat dihindarkan, karena dalam penyusunan laporan keuangan ada kalanya pos-pos tertentu harus dilakukan penaksiran pada masa sekarang dan masa masa akan datang. Akan tetapi justru inilah letak keterbatasan karena yang namanya taksiran hanya sedikit saja kemungkinannya mendekati kesesuaian bagi si pembuat laporan atau bagi yang membaca laporan tersebut.
3. Laporan keuangan hanya menyajikan informasi moneter saja.  
Keterbatasan ini menyatakan bahwa unit moneter tidak stabil dengan berjalannya waktu. Ini berakibat harga tukar masa lalu harus dapat diperbandingkan lagi dengan harga tukar saat ini dan masa yang akan datang.
4. Informasi akuntansi lebih menekankan makna ekonomisnya daripada makna hukum.  
Keterbatasan ini sangat memungkinkan terjadinya lapping atau cheque keating, dimana kasir yang terlibat langsung dan berhubungan langsung dengan pelanggan dapat memanfaatkan situasi tersebut untuk menggelapkan uang perusahaan tanpa pemikiran aspek hukumnya.
5. Laporan keuangan disajikan dalam bahasa teknis akuntansi.  
Keterbatasan ini dapat dimaklumi karena tidak semua pemakai laporan keuangan tersebut mengerti laporan dengan bahasa akuntansi yang rumit sehingga jika laporan keuangan tersebut disajikan kepada pemakai yang tidak mengerti bahasa akuntansi maka sia – sia saja.

6. Informasi akuntansi hanya data historis.  
Oleh karena laporan keuangan disusun berdasarkan atas data akuntansi yang telah lewat yang merupakan data historis perusahaan, maka informasi data historis dapat dijadikan prediksi (ramalan) kejadian-kejadian pada masa akan datang.
7. Informasi akuntansi hanya mencatat data material dan mengabaikan data non material.  
Materialnya sebuah transaksi tergantung kepada siapa yang menilai, jadi pencatatan ini dirasakan kurang objektif. Sumber daya non material perusahaan tidak tercatat seperti sumber buruh atau para manajer, padahal data non teknis tersebut dapat menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan pada masa akan datang.<sup>14)</sup>



<sup>14)</sup> Robert N. Anthony, John Dearden, Norton M. Bedford, *Management Control System*, Edisi Kelima, Terjemahan Arman Maulana, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996, hlm. 112.

## BAB III

### PT. SAMUDERA INDONESIA, Tbk CABANG MEDAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah singkat perusahaan

PT Samudera Indonesia Medan merupakan anak perusahaan dari PT Djakarta Lloyd. Perusahaan tersebut didirikan sebagai realisasi dan instruksi Presiden RI No. 4 tahun 1985 tentang tata laksana bongkar muat barang (Cargo Handlin) pasal IV butir 1 dan 2 yang menyatakan bahwa :

- a. Kegiatan bongkar muat barang dilakukan oleh perusahaan yang didirikan untuk tujuan tersebut.
- b. Dalam masa satu tahun setelah berlakunya instruksi presiden ini bongkar muat barang tidak dilakukan lagi oleh perusahaan pelayaran.

Sesuai dengan instruksi tersebut, maka PT Djakarta Lloyd sebagai perusahaan pelayaran merasa perlu mendirikan anak perusahaan yang bergerak di bidang jasa bongkar muat barang. Hal ini berkaitan dengan muatan atau bongkaran barang-barang yang diangkut oleh PT Djakarta Lloyd sendiri terutama yang diangkut oleh kapal – kapal milik keagenan PT Djakarta Lloyd. Setelah mendapat izin pemerintah cq, Departemen Keuangan RI dengan suratnya No. S.353/MK.011 1986 maka PT Djakarta Lloyd mendirikan anak perusahaannya yang bernama PT Samudera Indonesia Medan yang didirikan dengan akte notaris Soeleman Arjasasmita, SH. Dengan akte No. 57 tertanggal 31

Maret 1986 berkantor pusat di Jakarta dan mempunyai 16 cabang yang tersebar diseluruh Indonesia.

Sesuai dengan induk perusahaan (PT. Djakarta Lloyd), perusahaan bongkar muat PT. Samudera Indonesia Medan merupakan perusahaan milik swasta yang terlibat langsung dalam mengisi program pemerintah dalam bidang perhubungan yaitu perhubungan laut.

PT. Samudera Indonesia adalah sebuah perusahaan pelayaran nasional yang bergerak dalam bidang *container* dan kegiatannya adalah memberikan pelayanan jasa angkutan laut dalam maupun luar negeri (*ekspor dan impor*) ataupun sebaliknya dengan menyediakan kapal sebagai sarana transportasi. Dalam kegiatannya PT. Samudera Indonesia memerlukan jasa beberapa perusahaan yang merupakan anak perusahaan dari PT. Samudera Indonesia. Adapun anak perusahaan PT. Samudera Indonesia, yaitu :

- a. PT. Samudera Perdana.
- b. PT. Curnawis.
- c. PT. Panurywan.
- d. PT. Satuan Harapan.
- e. PT. Pahom
- f. PT. MPC ( Masaji Pengelola Cargo )
- g. PT. SIAS ( Samudera Indonesia Air Service )

Seiring dengan kebutuhan – kebutuhan yang semakin meningkat, maka perusahaan ini membina cabang – cabang pelabuhan di berbagai pulau seperti :

- a. Sumatera, yaitu Medan, Belawan, Kuala Tanjung, Padang, Pekanbaru/Dumai, Palembang
- b. Bangka, yaitu Pangkal Pinang.
- c. Jawa, yaitu Tanjung Perak, Merak, Samarinda, Probolinggo, Cilacap.
- d. Kalimantan, yaitu Samarinda, Takaran/Nunukan, Balikpapan.
- e. Sulawesi, yaitu Ujung Pandang

Selain cabang-cabang yang ada di dalam negeri, PT. Samudera Indonesia juga mempunyai cabang-cabang di luar negeri yang merupakan perwakilan dari perusahaan yaitu, Malaysia, Singapura, Eropa, Amerika dan Australia.

## 2. Struktur Organisasi Perusahaan

Untuk melaksanakan atau mewujudkan struktur organisasi yang baik, maka dalam melaksanakan kegiatan perusahaan dibutuhkan perencanaan yang matang dalam menyusun struktur organisasi yang dapat menggambarkan garis tanggung jawab yang jelas pada masing-masing bagian, karena itu PT. Samudera Indonesia merasa perlu diadakannya sentralisasi yang bertujuan agar kebijaksanaan yang dilakukan oleh tiap-tiap cabang.

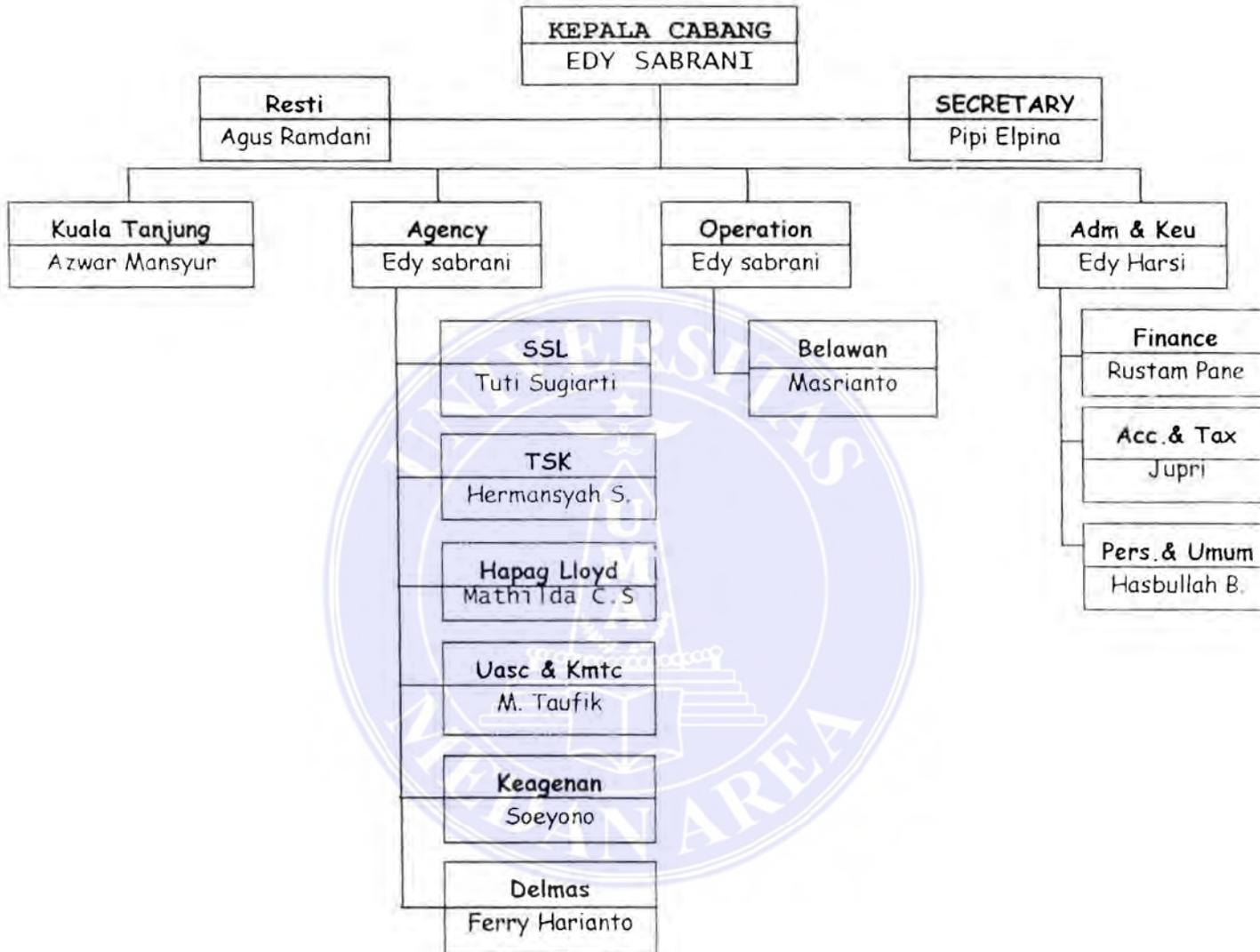
Pada hubungan kerja, tanggung jawab dan wewenang pada PT. Samudera Indonesia menurut struktur organisasi terlampir, maka diambil keputusan bahwa struktur organisasi yang dipakai adalah struktur organisasi garis dan staff. Bentuk organisasi garis dan staff sangat tepat digunakan di PT. Samudera Indonesia karena perusahaan ini termasuk perusahaan besar dengan daerah kerja yang luas

serta mempunyai bidang yang beraneka ragam dengan jumlah karyawan yang besar.

Tujuan pengadaan struktur organisasi adalah untuk mengkoordinir semua kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Adapun struktur organisasi mengenai hubungan tata kerja dari manajemen tingkat atas hingga manajemen tingkat bawah yang ada pada PT. Samudera Indonesia Medan secara skematik dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 3  
Struktur Organisasi  
PT. Samudera Indonesia, Tbk Cabang medan



Sumber: PT. Samudera Indonesia Tbk, Medan

Dari struktur organisasi tersebut di atas, maka dapat dilihat garis wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi. Ada pun uraian tugas dari unit-unit pada struktur organisasi PT. Samudera Indonesia Medan adalah sebagai berikut :

a. Kepala Cabang

Kepala Cabang mempunyai uraian tugas sebagai berikut :

- 1) Melakukan pengawasan secara efisien dan efektif terhadap keseluruhan kegiatan perusahaan dalam batas wilayah masing-masing.
- 2) Memberikan nasehat dan bimbingan kepada para staff dan karyawan dalam bidang pemberian pelayanan, pemasaran dan penanganan dokumen-dokumen kapal.
- 3) Mengkoordinasi kepala-kepala bagian dalam melakukan kegiatan-kegiatan di perusahaan.
- 4) Mematuhi keputusan yang dibuat oleh *general manager* mengenai penetapan harga dan prosedur kerja lainnya.
- 5) Mengawasi pelaksanaan prosedur gaji dan upah.

b. Wakil Kepala Cabang (Vice Branch Manager) -

Wakil Kepala Cabang mempunyai uraian tugas sebagai berikut :

- 1) Membantu dan mewakili *branch manage* sehubungan dengan tugas dan fungsinya.
- 2) Melakukan pengawasan dan pengaturan operasional perusahaan, seperti bongkar muat kapal dan pengiriman.
- 3) Menangani dokumen-dokumen kapal.

c. Sekretaris ( Secretary )

Sekretaris mempunyai uraian tugas sebagai berikut :

- 1) Menerima, memeriksa, membukukan ( mengagendakan ) surat – surat masuk dan mendistribusikannya kepada yang berkepentingan setelah ada disposisi dari pimpinan.
- 2) Mengerjakan korespondensi yaitu membuat surat keluar, memo, fax, berdasarkan konsep atasan maupun sendiri.
- 3) Menyusun file berdasarkan *subject matter* ( permasalahannya ).
- 4) Mengurus keperluan pimpinan yang berhubungan dengan bank.
- 5) Mengelola kas kecil untuk keperluan pimpinan.
- 6) Mempersiapkan keperluan jika diperlukan.
- 7) Meneruskan informasi dari pimpinan kepada yang berkepentingan jika diperlukan.

d. Departemen Keagenan

Kepala bagian keagenan bertanggung jawab atas segala keperluan kapal baik yang masuk maupun yang keluar pelabuhan dalam hal pengurusan dokumen –

- dokumen yang diperlukan dalam penanganan kapal. Bagian keagenan dibagi dalam beberapa divisi menangani satu prinsipal, yaitu :

1) TSK Division ( Tokyo Sempaku Kaisha )

Merupakan bagian dari perusahaan yang khusus menangani kapal – kapal yang datang dari Jepang, mulai dari pembongkaran barang – barang angkutan, pengangkutan barang dari kapal, sampai mengurus keberangkatan kapal kembali.

## 2) HAPAG Division

Merupakan bagian dari perusahaan yang khusus melayani kapal – kapal yang datang dari Jerman, mulai dari pembongkaran, pengangkutan barang-barang sampai keberangkatan kapal kembali.

## 3) UACS Division

Merupakan bagian dari perusahaan yang melayani permintaan barang-barang dari negara Kuwait, Saudi Arabia, India, Papua Nugini, Chili dan Peru. Adapun tugas-tugas dari keagenan ini adalah :

- a). Mengurus keperluan kapal yang akan masuk dan keluar.
- b). Membuat surat-surat sehubungan dengan kegiatan pengambilan barang pada kapal.
- c). Mengurus dokumen-dokumen yang diperlukan.
- d). Khusus menangani segala yang diperlukan oleh konsumen, seperti pembuatan surat penempatan barang di kapal.
- e). Menangani bidang dokumentasi, seperti *filling* sistem dan juga pembuatan dokumentasi.
- f). Menangani keperluan akan peningkatan operasi perusahaan seperti periklanan.
- g). Melakukan kegiatan pemasaran ( *marketing* ).
- h). Mengangkut dan mengepak barang yang akan diangkut melalui laut dan udara.
- i). Menyediakan dan membuat peti persegi panjang untuk barang yang akan diepak.

- j). Menangani khusus segala sesuatu yang berhubungan dengan *inventory* baik itu penyimpanan juga penjagaan serta pengangkutan.

c. Departemen Operasi

Bagian operasi bertanggung jawab mengurus kapal sewaktu memasuki pelabuhan, selama di pelabuhan dan ketika kapal akan meninggalkan pelabuhan. Bagian operasi ini memiliki beberapa divisi, yaitu :

- 1) Operasi dan PBM ( Perusahaan Bongkar Muat ) di Belawan.
- 2) Operasi dan PBM ( Perusahaan Bongkar Muat ) di Kuala Tanjung.
- 3) DEPO/CFS, yaitu pengaturan *container* di pelabuhan
- 4) EMKL ( Ekspedisi Muatan Kapal Laut ).

f. Angkutan Darat

Adapun bagian operasi ini memiliki tugas-tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- 1) Khusus mengatur masalah-masalah *non container*, yaitu barang-barang yang tidak dimasukkan dalam *container* seperti makanan ternak, minyak sawit, dll.
- 2) Menangani segala hal yang bersifat keluhan atau hal yang tidak diharapkan, seperti tidak sesuainya perjanjian dan transaksi dengan pihak akuntansi atas segala kejadian, misalnya kebakaran, dll.
- 3) Menangani segala kapal-kapal yang akan mengangkut barang.
- 4) Menangani kapal yang akan transit sampai pada penyerahan barang keagenan ( *shipper* ) yang telah ditunjuk oleh negara tempat transit kapal dilakukan.

- 5) Menangani perbaikan atas segala kerusakan sarana-sarana yang ada di perusahaan.
  - 6) Menangani bongkar muat kapal, seperti buruh pelabuhan dengan tenaga pengawas dan kepala pengawas.
  - 7) Menangani penyimpanan, penjagaan, dan pengangkutan barang-barang di pelabuhan.
  - 8) Menangani urusan polis asuransi atas barang-barang yang dibawa serta menangani persediaan barang yang diperlukan.
- g. Departemen Administrasi dan Keuangan
- Bagian administrasi dan keuangan ini bertanggung jawab atas segala kegiatan perusahaan yang berhubungan dengan Tata Administrasi dan Keuangan dengan melakukan pengawasan atas aktivitas kantor cabang yang berhubungan dengan masalah-masalah keuangan serta menerapkan kebijaksanaan atas penggunaan dana secara efisien dalam menyusun anggaran pendapatan dan pembiayaan kantor cabang. Bagian Administrasi dan Keuangan dibagi dalam beberapa divisi, yaitu :

- 1) Finance
- 2) Accounting.
- 3) Personalia dan Umum

Adapun tugas dari divisi Finance dan Accounting adalah :

- a). Secara umum melakukan tata tertib administrasi keuangan perusahaan.
- b). Menyusun dan memantau anggaran pendapatan dan belanja.
- c). Mengelola akuntansi dan keuangan perusahaan.

- d). Membina tat usaha lapangan dan menyusun laporan keuangan.
- e). Membuat analisa laporan keuangan perusahaan.
- f). Melakukan pengelolaan keuangan, investasi dan kas kantor cabang.
- g). Melakukan pengendalian kinerja keuangan kantor cabang dan manajemen perusahaan.
- h). Membina tarif dasar perusahaan.
- i). Mengelola pengadaan dana.
- j). Mengelola aliran uang, membuat rencana penerimaan dan pengeluaran secara periodik.
- k). Melakukan verifikasi atas setiap penerimaan dan pengeluaran.
- l). Menerima, menyimpan, menyetujui penerimaan dan pengeluaran uang dan surat berharga.
- m). Membina dan melaksanakan kerjasama dengan bank.
- n). Menyimpan bukti pertanggung jawaban keuangan dan mengadakan tindak lanjut hasil pemeriksaan.
- o). Memungut, menyetor dan mengadministrasikan kewajiban perpajakan.

Sedangkan tugas-tugas divisi personalia dan umum adalah :

- a). Melakukan optimalisasikan pemanfaatan sarana dan prasarana serta pendayagunaan sumber daya manusia ( SDM ).
- b). Merencanakan dan membina organisasi Sumber Daya Manusia.
- c). Melakukan tata usaha kepegawaian.
- d). Melaksanakan kegiatan administrasi umum.

- e). Melakukan pengadaan dan pengelolaan logistik serta fasilitas kantor cabang
- f). Mengurus kegiatan rumah tangga perusahaan.
- g). Melakukan pengadaan dan pemeliharaan fasilitas-fasilitas kantor.
- h). Membantu pelaksanaan pengadaan dan rencana alokasi pegawai.
- i). Melaksanakan administrasi pegawai berupa pembayaran gaji, lembur, cuti, absensi.
- j). Membina hubungan baik dengan mitra kerja.
- k). Menyusun, memelihara dan menggunakan dokumen dan sarana-sarana pengolahan data.
- l). Melaksanakan kegiatan humas.

Selain bagian-bagian tersebut di atas, dibawah ini dijelaskan sub-sub bagian dari departemen yang ada dalam perusahaan, yaitu :

- a. Charter bertugas menangani kapal-kapal yang bersifat transfer di pelabuhan mulai dari pembongkaran barang sampai mengurus keberangkatan kapal kembali.
- b. Traffic bertugas :
  - 1) Mengumpulkan bukti-bukti dan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan disbursement kapal
  - 2) Menangani rekening koran antar kantor cabang dengan kantor pusat.
- c. Collector bertugas memberikan tagihan-tagihan yang dibuat oleh bagian disbursement kepada principal dan consignee.

d. Container bertugas :

- 1) Menyusun rencana kerja pelayaran kapal dan muatannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 2) Membina hubungan kerjasama yang baik dengan pejabat-pejabat pelabuhan, bea cukai, karyawan dan buruh.
- 3) Menjaga keselamatan kerja.
- 4) Mengangkut dan menyusun barang-barang di atas kapal sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

## B. Jenis – Jenis Informasi Akuntansi Manajemen

Jenis-jenis informasi akuntansi manajemen yang digunakan pada PT Samudera Indonesia, Tbk Medan, yaitu :

### 1. Informasi Akuntansi Penuh

PT Samudera Indonesia, Tbk Medan sebagai suatu kesatuan secara keseluruhan yang ada di dalamnya, menginformasikan hasil prestasi, peningkatan, penurunan, perpindahan dan penyesuaian yang terjadi dalam setiap periode.

Dalam usaha untuk meningkatkan efisiensi, PT Samudera Indonesia, Tbk Medan menggunakan informasi akuntansi penuh untuk menyusun laporan keuangan yang terdiri dari :

- a. Laporan Neraca
- b. Laporan Laba Rugi
- c. Laporan Perubahan Posisi Keuangan, dan

### d. Catatan atas Laporan Keuangan

## UNIVERSITAS MEDAN AREA

Laporan keuangan tersebut ditujukan kepada pihak ekstern perusahaan PT. Samudera Indonesia, Tbk Medan juga menggunakan informasi akuntansi penuh untuk menentukan harga pokok penjualan yang dianggarkan agar dapat mencapai keberhasilan/keuntungan.

## 2. Informasi Akuntansi Diferensial

Informasi akuntansi diferensial digunakan oleh PT. Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan untuk mengambil keputusan. Dengan informasi ini, Kepala Cabang perusahaan akan menaksir biaya, pendapatan dan/aktiva. Usaha penaksiran biaya, pendapatan dan aktiva ini dianggarkan ke dalam beberapa alternatif. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan kemungkinan keadaan yang terbaik, yang cenderung diformulasikan dalam bentuk angka-angka kuantitatif (pendekatan ekonomis nasional) yang diperkirakan akan terwujud pada masa yang akan datang.

Dari alternatif taksiran tersebut, kepala cabang menganalisa, menilai dan memilih alternatif yang terbaik menurutnya, seperti dalam hal wakil kepala cabang membuat beberapa biaya operasional kapal dalam berbagai besaran. Perlu diingat tampilan angka-angka yang tertera dalam anggaran tersebut tidak selalu menjadi satu satunya faktor penentu keputusan wakil kepala cabang.

Pertimbangan politik dan psikologis seringkali menjadi pendekatan yang dominan dalam alat menejer. Pimpinan menganalisa dengan menawarkan biaya operasional yang tidak tinggi tetapi juga tidak terlalu rendah.

Setiap keputusan yang diambil mengandung resiko di dalamnya. Manajemen PT. Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan menyadari hal tersebut, dan untuk memperkecil resiko (membuat kemungkinan gagal menjadi sangat kecil dibandingkan dengan kemungkinan sukses), manajemen PT Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan sangat mengandalkan informasi akuntansi differensial dalam proses/langkah-langkah pengambilan keputusan.

Dengan informasi akuntansi penuh, manajemen PT Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan menyusun rencana yang ditujukan dalam berbagai jangka waktu tertentu, lalu dengan informasi akuntansi differensial didapatkan bagaimana cara terbaik (paling menguntungkan) untuk melaksanakannya.

### 3. Informasi Akuntansi Pertanggung jawaban

Setiap keputusan yang diambil melalui suatu proses, melibatkan beberapa anggota manajemen. Untuk itu setiap keputusan yang diambil, langkah-langkah pengambilan keputusan yang dilalui pada dasarnya berbeda. Perbedaannya terletak pada manajemen mana yang mempunyai tanggung jawab yang lebih besar.

PT Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan dalam pelaksanaan operasional perusahaan pada dasarnya mengandalkan informasi akuntansi pertanggungjawaban. Pimpinan sepenuhnya bertanggung jawab atas pelaksanaan operasional perusahaan. Setiap departemen dibantu oleh kepala bagian sesuai dengan bidangnya masing-masing yang bertanggung jawab kepada Kepala Cabang masing – masing departemen.

Seperti halnya bagian operasi yang diberi wewenang mengatur jalannya operasional kapal sehari-hari, dengan wewenang yang diterima, pimpinan tersebut bertanggung jawab sepenuhnya atas operasional kapal yang dilakukan. Setelah ia melakukan kegiatan tersebut, ia membuat laporan operasional untuk suatu periode yang diserahkan kepada Kepala Cabang, dan manajer tersebut mempertanggungjawabkan laporan yang dibuatnya.

Pada perusahaan ini penulis masih melihat seorang karyawan yang mempunyai tugas rangkap, yaitu sebagai kasir yang menerima pemasukan uang dan sebagai petugas pembukuan kas. Dengan memiliki tugas rangkap maka akan mempunyai tanggung jawab pula. Jadi bisa saja akan merasa kesulitan untuk melaksanakan tanggung jawab sekaligus. Tetapi walaupun mempunyai tugas rangkap, tenaga kerja tersebut dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Yang menjadi permasalahan adalah perangkapan tugas tersebut memungkinkan terjadinya kecurangan.

Jenis-jenis informasi akuntansi manajemen (informasi akuntansi penuh, informasi akuntansi differensial dan informasi akuntansi pertanggungjawaban) merupakan rangkaian komponen (sub sistem) dalam sebuah sistem yang digunakan manajemen pada proses pengambilan keputusan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menjembatani / menghubungkan informasi – informasi yang relevan dengan aktivitas perusahaan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menjadi rantai penghubung sekaligus kontrol yang membuat sistem tetap bekerja / berfungsi sebagaimana mestinya. Penulis menggambarkan perangkapan tugas dalam PT. Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan tersebut sebagai mata rantai

yang berkarat yang dapat mencemari mata rantai lain dengan karatnya, yang pada setiap saat bisa membuatnya terputus.

### C. Konsep Biaya Untuk Pengambilan Keputusan

PT. Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan didalam usahanya untuk meningkatkan efisiensi dan memastikan bahwa segala sumber kekayaan yang dimiliki perusahaan tidak ada yang menganggur, selalu berusaha untuk terlebih dahulu memprakarsai jumlah-jumlah biaya yang akan dikeluarkan, terutama yang menyangkut biaya dalam jumlah besar. Pertimbangan mengenai biaya merupakan bagian terpenting yang selalu diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan, agar benefit yang akan diperoleh tidak lebih kecil dari cost yang dikorbankan. Untuk mendapatkan gambaran bagaimana biaya mengambil peran dalam proses pengambilan keputusan, terlebih dahulu perlu diketahui langkah – langkah yang biasa dilakukan manajemen PT. Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan dalam proses pengambilan keputusan.

Langkah pertama yang dilakukan manajemen PT. Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan dalam proses pengambilan keputusan adalah :

1. Memformulasikan masalah. Dalam hal ini, manajemen membuat batasan-batasan permasalahan dengan jelas sehingga dapat diurutkan menurut urutan prioritas dan masalah-masalah mana yang terlebih dahulu harus diselesaikan. Manajemen biasanya menggunakan pengalaman serta pengetahuannya dalam hal memperjelas masalah yang dihadapi oleh perusahaan.

2. Menyusun model. Manajemen membuat model-model yang akan dikaji secara lengkap berikut variabel-variabel apa yang akan diikutsertakannya. Sehubungan dengan proses persoalan-persoalan yang dijumpai, diperoleh keadaan dimana variabel-variabel yang akan ditujukan memungkinkan untuk mempunyai hubungan matematis.
3. Menentukan ukuran kuantitatif yang akan digunakan dalam mengukur alternatif keputusan mana yang akan diambil. Ukuran kuantitatif yang digunakan misalnya tingkat laba, dalam hal ini alternatif keputusan yang akan diambil adalah alternatif keputusan yang menghasilkan laba yang paling tinggi.
4. Melakukan spesifikasi atau pengkhususan alternatif keputusan. Hal ini berarti pimpinan perusahaan dihadapkan pada berbagai alternatif keputusan yang selanjutnya alternatif tersebut dikalkulasikan dan pada akhirnya dinilai dengan menggunakan ukuran yang telah dikembangkan sebelumnya.
5. Mengevaluasi ataupun menilai kembali kemungkinan yang akan diambil, selanjutnya alternatif tersebut dikalkulasikan dan kemudian dipilih alternatif mana yang akan menguntungkan perusahaan. Pada kenyataannya ada kalanya manajemen menjumpai keputusan yang merugikan perusahaan, sehingga hal ini manajer dihadapkan untuk memilih alternatif yang terbaik dari yang terburuk.
6. Menetapkan keputusan yang akan dilaksanakan. Apabila keputusan telah ditetapkan, selanjutnya akan diikuti dengan tindakan pelaksanaan, yaitu tindakan yang akan dijalankan untuk dapat mencapai tujuan dari pengambilan keputusan itu sendiri.

Dapat dilihat bahwa mulai dari langkah kedua sampai langkah keenam (ini berarti perbandingannya lima dari enam langkah), manajemen PT. Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan selalu dituntut untuk memilih alternatif-alternatif terbaik dengan mengkuantifikasikan sekumpulan data atau informasi sehubungan dengan alternatif-alternatif tersebut. Manajemen dituntut untuk mengupayakan alternatif-alternatif yang memerlukan biaya yang terkecil dengan hasil yang paling menguntungkan. Untuk memprakarsai model-model alternatif yang ada diperlukan komponen-komponen biaya yang relevan dengan alternatif-alternatif tersebut, yang juga berarti memerlukan informasi yang relevan dengan biaya yang akan dikeluarkan. Manajemen akan mengabaikan informasi yang sungguh-sungguh tidak relevan dengan biaya yang akan dikeluarkan dalam setiap alternatif yang ada.

Alternatif jumlah biaya yang dikeluarkan, seperti keputusan mengangkut barang dari Jakarta yang bisa ditempuh melalui laut, dengan segala resiko dan keuntungan yang ada pada masing-masing pilihan yang ditempuh, yang dikaitkan dengan besaran kontribusi margin, diprakarsai untuk mendapatkan pilihan jumlah yang terbaik, tanpa mengabaikan aspek-aspek lain yang mungkin tidak berhubungan langsung dengan biaya angkut itu sendiri, seperti perbedaan waktu tiba barang yang diangkut. Pembuatan model-model jumlah anggaran biaya yang diprakarsai tersebut dilakukan dengan dukungan suplai informasi yang relevan dengan biaya yang akan dikeluarkan yang diberikan oleh para pendukung pimpinan yang bersangkutan. Dalam hal ini, akuntan manajemen yang ada di PT.

Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan berperan mengumpulkan data atau

informasi tersebut, sehingga dapat disajikan sebagai informasi yang benar-benar relevan dan siap untuk digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.

PT. Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan selalu menggunakan biaya relevan, sehingga kebijakan terhadap keputusan-keputusan khusus yaitu untuk mengangkut barang dapat ditentukan seefisien mungkin, atau setidaknya tanpa merugikan perusahaan pada masa yang akan datang. PT. Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan dalam pengambilan keputusan menggunakan akuntansi manajemen untuk keputusan-keputusan yang sifatnya tidak rutin.

#### **D. Keterbatasan Informasi Akuntansi Manajemen Dalam Proses Pengambilan Keputusan**

Informasi akuntansi manajemen merupakan objek (kumpulan data) yang bergerak melintas dan beredar dalam perusahaan, seperti mobil/kendaraan bermotor dalam arus lalu lintas di jalan, atau seperti oksigen dan sari-sari makanan yang terkandung di dalam darah yang mengalir pada tubuh manusia. Aliran/arus lalu lintas objek yang ditransformasikan tersebut mempengaruhi keadaan objek itu sendiri dari dan kepada masing-masing elemen yang menerima dan mentransformasikannya. Bila alirannya baik dan lancar, maka keadaan objek ditransformasikan juga baik atau keadaan objek setelah ditransformasi tidak lebih buruk daripada keadaan objek sebelum ditransformasi. Dalam hal ini, harus disadari bahwa hampir semua sistem pastilah mempunyai titik kelemahan, apalagi bila sistem tersebut dilihat dari semua aspek yang ada padanya.

Akuntansi manajemen PT. Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan dalam melaksanakan tugasnya menggunakan disiplin ilmu akuntansi manajemen. Akuntansi manajemen yang ada di perusahaan bukanlah sebagai pengambilan keputusan, akan tetapi lebih banyak berperan untuk mengumpulkan data atau informasi sehingga dapat disajikan sebagai informasi yang benar-benar relevan dan siap untuk digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Dengan demikian peranan akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan ialah menyediakan informasi yang relevan yang terdiri dari biaya relevan (relevant cost) dan manfaat relevan (relevant benefit).

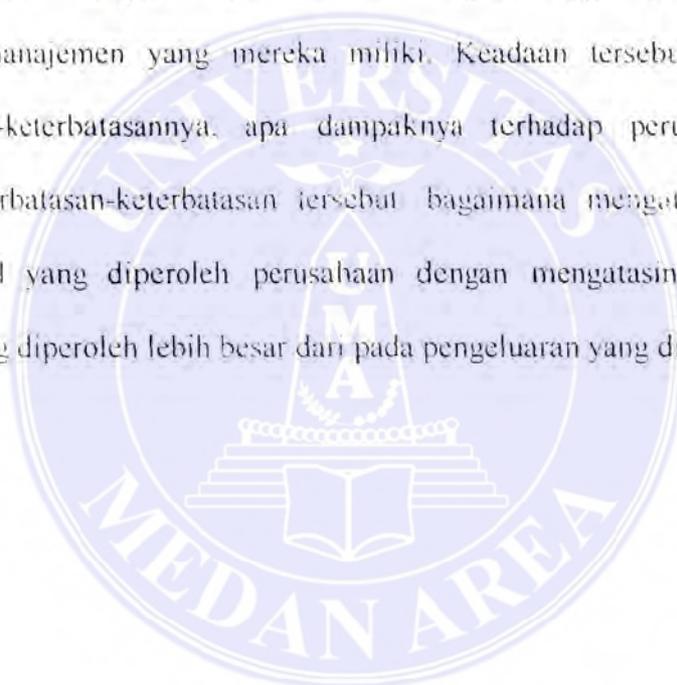
Seperti halnya dalam struktur organisasi perusahaan-perusahaan pada umumnya, tidak semua anggota yang terdapat di dalam struktur organisasi PT. Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan. Dari setiap bagian, kepala bagian dan seterusnya sampai kepala cabang, merupakan pihak-pihak pengambil keputusan dalam PT. Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan, baik untuk keputusan yang bersifat rutin/statis, maupun untuk keputusan yang bersifat tidak rutin.

Terdapat keterbatasan pemberdayaan informasi akuntansi manajemen di lingkungan pihak-pihak pengambil keputusan dalam PT. Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan yang antara lain sebagai berikut :

1. Sebagian besar informasi yang beredar di lingkungan pihak-pihak pengambil keputusan merupakan informasi yang bersifat material

2. Untuk tujuan ekonomis, terdapat karyawan yang mempunyai tugas rangkap, yang di sisi lain, memunculkan keraguan terhadap keabsahan dan keterhandalan informasi yang dihasilkan, dan
3. Tingkat kemampuan yang tidak merata dalam menginterpretasikan bahasa teknis akuntansi.

Pimpinan PT. Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan sepatutnya mengetahui dan mengenal betul keadaan yang sesungguhnya dari informasi akuntansi manajemen yang mereka miliki. Keadaan tersebut antara lain keterbatasan-keterbatasannya, apa dampaknya terhadap perusahaan dengan adanya keterbatasan-keterbatasan tersebut bagaimana mengatasinya dan apa dampak/hasil yang diperoleh perusahaan dengan mengatasinya, dan apakah manfaat yang diperoleh lebih besar dari pada pengeluaran yang dikorbankan.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan terhadap peranan akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan pada PT. Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan, maka penulis mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. PT. Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan merupakan perusahaan milik swasta yang terlibat langsung dalam mengisi program pemerintah dalam bidang perhubungan yaitu perhubungan laut yang mempunyai struktur organisasi garis dan staff.
2. Jenis informasi akuntansi manajemen yang dibutuhkan atau digunakan oleh PT. Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan, yaitu informasi akuntansi penuh, informasi akuntansi diferensial dan informasi akuntansi pertanggungjawaban telah dilaksanakan dengan baik.
3. Dalam proses pengambilan keputusan yang khusus seperti yang telah dijelaskan, pihak manajemen sudah menganalisa dengan baik biaya dan manfaat relevan dari alternatif yang ada sehingga keputusan yang diambil oleh pimpinan perusahaan sudah tepat.
4. Keterbatasan-keterbatasan informasi akuntansi manajemen secara signifikan mengurangi efektivitas peranan akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan.

## B. Saran

Dari beberapa kesimpulan di atas penulis mencoba memberikan saran yang diharapkan memperkecil tingkat kesalahan dalam pengambilan keputusan yang akan diambil oleh pimpinan PT. Samudera Indonesia, Tbk Cabang Medan. Adapun saran yang penulis berikan adalah :

1. Dalam pengambilan keputusan, pimpinan hendaknya selalu menggunakan dan mempertahankan informasi akuntansi manajemen sehingga keputusan yang dibuat tidak keliru dan tidak merugikan perusahaan.
2. Informasi yang disampaikan kepada pimpinan perusahaan sebaiknya ringkas namun lengkap dan relevan agar proses pengambilan keputusan cepat dan tepat.
3. Manajemen perlu mempertimbangkan untuk memperbaiki keterbatasan – keterbatasan informasi akuntansi manajemen dalam upaya meningkatkan efektivitas peranan akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan.

## DAFTAR PUSTAKA

- D. Hartanto, *Akuntansi Untuk Usahawan*, Edisi Keenam, LPFE Universitas Indonesia, Jakarta, 1995.
- Garrison, Noreen, *Akuntansi Manajerial*, Buku Satu, Terjemahan A. Totok Budisantoso, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2004
- Henry Simamora, *Akuntansi Manajemen*, Cetakan Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 1999
- James AF. Stoner, *Management*, Jilid 1, Terjemahan Alfonsus Sirait, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1993
- Michael W. Maher, Edward B. Deakin, *Cost Accounting*, Edisi Keempat, Jilid 1, Terjemahan Herman Wibowo dan Adjat Djatnika, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996.
- Mulyadi, *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat Dan Rekayasa*, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Penerbit, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001
- \_\_\_\_\_, *Akuntansi Biaya*, Edisi Keempat, BPFE, Yogyakarta, 1991.
- RA. Supriyono, *Akuntansi Manajemen 2 : Sistem Pengendalian Manajemen*, STIE YKPN, Yogyakarta, 1991.
- \_\_\_\_\_, *Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen Untuk Teknologi Maju dan Globalisasi*, Edisi 1, Cetakan 1, BPFE UGM, Yogyakarta, 1994, hal. 2
- Robert N. Anthony, John Dearden, Norton M. Bedford, *Management Control System*, Edisi Kelima, Terjemahan Arman Maulana, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996.
- T. H. Handoko, *Manajemen*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta, 2003.
- S. Nasution dan M. Thomas, *Buku Penuntun Membuat Tesis, Disertasi, Skripsi, Makalah*, Edisi Kedua, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta, 1999.
- Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Edisi Ketujuh, Penerbit Tarsito, Bandung, 1995.