

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL
UNTUK MENGUKUR KINERJA MANAJER PADA PT. RAJA
INDAH CARGO MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S. Ak)
Program Studi Akuntansi



Oleh

Nama : SITI NURAINUN
NPM : 1405170733
Program Studi : Akuntansi

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2018**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mochtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 23 Maret 2018, Pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : SIFI NURAINUN
N P M : 1405170733
Program Studi : AKUNTANSI
Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL UNTUK
MENGUKUR KINERJA MANAJER PADA PT. RAJA INDAH
CARGO MEDAN

Dinyatakan : (C/B) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

Drs. MARNOKO, M.Si

Penguji II

Hj. DAHRANI, S.E., M.Si

Pembimbing

FUERIANSYAH, S.E., M.Ak

PANITIA UJIAN

Ketua

H. JANURI, S.E., M.M., M.Si

Sekretaris

ADE GUNAWAN, S.E., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : SITI NURAINUN
N P M : 1405170733
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL UNTUK
MENGUKUR KINERJA MANAJERIAL PADA PT. RAJA
INDAH CARGO MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.

Medan, Maret 2018

Pembimbing Skripsi

(LUFRIANSYAH, SE, M.Ak)

Diketahui/Disetujui
oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si)

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



(H. JANURI, SE, MM, M.Si)

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : SITI NURAINUN
NPM : 1405170733
Program Studi : AKUNTANSI
Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL
UNTUK MENGUKUR KINERJA MANAJER PADA PT.
RAJA INDAH CARGO MEDAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa benar data-data laporan keuangan dalam skripsi dan data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari PT. RAJA INDAH CARGO MEDAN

Dan apabila ternyata di kemudian hari data-data dari skripsi ini salah dan merupakan hasil **plagiat** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, April 2018

Yang membuat pernyataan


SITI NURAINUN



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : SITI NURAINUN
NPM : 1405170733
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Penelitian : ANALISIS ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL UNTUK
MENGUKUR KINERJA MANAJERIAL PADA RAJA INDAH
CARGO MEDAN

| Tanggal | Deskripsi Hasil Bimbingan Skripsi | Paraf | Keterangan |
|--------------|--|-------|------------|
| 1 Maret 2018 | Bab IV : - Deskripsi data - Analisis Data - Pembahasan | | |
| 7/3-2018 | -Perbaiki penulisan -kesimpulan disesuaikan dengan rumusan masalah. | | |
| 12/3-2018 | - perbaiki sistem penulisan - penyesuaian teori dengan pembahasan - Tambahkan daftar pustaka | | |
| 16/3-2018 | - Abstrak | | |
| 18/3-'18 | Acc skripsi / dihidangkan | | |

Pembimbing Skripsi

(LUFRIANSYAH, S.E., M.Ak)

Medan, Maret 2018
Diketahui / Disetujui
Ketua Program Studi Akuntansi

(FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si)

ABSTRAK

SITI NURAINUN. NPM. 1405170733. Analisis Anggaran Biaya Operasional Untuk Mengukur Kinerja Manajer Pada PT Raja Indah Cargo Medan, 2018. Skripsi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah anggaran operasional dapat mengukur kinerja manajer pada PT. Raja Indah Cargo Medan.

Pendekatan penelitian ini berupa deskriptif yaitu untuk menggambarkan suatu fenomena masalah dan menganalisisnya menjadi suatu kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran biaya operasional dapat berfungsi sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat biaya. Hal ini dapat dilihat dari bukti anggaran realisasi biaya operasional. Berdasarkan selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasi biaya, manajer telah mempertanggungjawabkan hasil kerjanya dengan mencari tahu penyebab – penyebab selisih tersebut.

Kata Kunci: *Anggaran, Biaya Operasional, kinerja Manajerial PT. Raja Indah Cargo Medan.*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum Wr.Wb.

Segala puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT karena berkat Rahmat dan Karunia-Nya penulis mendapatkan kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat dalam rangka kelengkapan untuk memperoleh gelar sarjana akuntansi pada Fakultas Ekonomi Muhammadiyah Sumatera Utara .

Dalam menulis skripsi ini,penulis banyak mendapatkan bantuan serta masukan yang sangat berharga dari berbagai pihak sehingga penulis dapat menyelesaikannya tepat waktu. Oleh karena itu sudah selayaknya penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT atas berkat rahmat , hidayah, karunia dan perlindungan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikanskripsi ini dengan baik.
2. Ibunda Mistik dan ayah tercinta Zainal serta adik – adik saya tercinta Bobby Azhar, Khaizar Effendi dan Rahma Wati yang selama ini telah memberi semangat dan motivasi kepada penulis .
3. Bapak Dr. Agussani,MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
4. Bapak Januri SE, MM, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Fitriani Saragih,SE.,M.Si selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Muhammadiyah Sumatera Utara .

6. Bapak Lufriansyah, SE, M. Ak selaku dosen pembimbing yang senantiasa meluangkan waktu untuk membimbing dalam pembuatan penyelesaian proposal ini.
7. Bapak pimpinan PT. Raja Indah cargo beserta seluruh pegawai yang telah memberikan kesempatan riset kepada penulis, dan juga banyak membantu penulis dalam pelaksanaan penelitian.
8. Sahabat-sahabat penulis Samsidar alfira lubis, Santri Spin Ritonga, Minta Hasibuan, Melvi Mia Sintia Pane, Nurmala Sari, Farah Damaya, Putri Desmala Sari, Nur Ismi dan penghuni kos Gunung Mas No 9 yang senantiasa selalu menemani dan memberikan dukungan serta selalu memberikan motivasi dan doa kepada penulis .

Dalam penulisan skripsi ini penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari kesempurnaan skripsi ini. Semoga proposal ini dapat bermanfaat bagi pembaca khususnya bagi Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Wassalamualaikum Wr.Wb

Medan, Maret 2018

Penulis

SITI NURAINUN

DAFTAR ISI

ABSTRAK

| | |
|---|------------|
| KATA PENGANTAR..... | I |
| DAFTAR ISI..... | III |
| DAFTAR TABEL..... | V |
| DAFTAR GAMBAR | VI |
| BAB I. PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| B. Identifikasi Masalah | 4 |
| C. Rumusan Masalah..... | 5 |
| D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian | 5 |
| BAB II. LANDASAN TEORI | 6 |
| A. Uraian Teoritis | 6 |
| 1. KinerjaManajerial..... | 6 |
| a. PengertianKinerja..... | 6 |
| b. Manfaat Dan Tujuan Penilaian Kinerja | 8 |
| c. Penilaian Kinerja Manajerial..... | 10 |
| d. Evaluasi Kinerja Manajerial..... | 13 |
| e. Tingkatan Manajerial..... | 15 |

| | |
|---|-----------|
| 2. Peran Manajerial | 16 |
| a. Peran Interpersonal (<i>Interpersonal Roles</i>)..... | 16 |
| b. Peran Pemberi Informasi (<i>Informational Roles</i>) | 18 |
| c. Peran Pengambilan Keputusan (<i>Decisional Role</i>) | 19 |
| 3. Pusat Biaya | 21 |
| a. Pengertian Pusat Biaya | 21 |
| b. Jenis Pusat Biaya | 23 |
| c. Kriteria Penilaian Pusat Biaya | 24 |
| 4. Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya | 26 |
| B. Penelitian Terdahulu | 28 |
| C. Kerangka Berfikir | 29 |
| BAB III. METODE PENELITIAN..... | 32 |
| A. Pendekatan Penelitian | 32 |
| B. Defenisi Operasional..... | 32 |
| C. Tempat Dan Waktu Penelitian..... | 32 |
| D. Jenis Dan Sumber Data | 33 |
| E. Teknik Pengumpulan Data | 33 |
| F. Teknik Analisis Data..... | 34 |
| BAB IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN | 35 |
| A. Hasil Penelitian | 35 |
| 1. Deskripsi Data..... | 35 |
| 2. Penilaian Kinerja Pusat Biaya..... | 36 |
| 3. Analisis Anggaran Biaya Operasional | 37 |

| | |
|---------------------------------------|----|
| B. Analisis Data Dan Pembahasan | 39 |
| BAB V. KESIMPULAN | |
| A. Kesimpulan..... | 42 |
| B. Saran..... | 42 |
| DAFTAR PUSTAKA | |
| LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel I.1 Anggaran Realisasi Biaya Operasional..... | 3 |
| Tabel II.1 Penelitian Terdahulu..... | 28 |
| Tabel III.1 Jadwal Proses Penelitian..... | 33 |
| Tabel IV.1 Perbandingan Anggaran Dan Dealisasi Biaya Operasional | 40 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|-------------------------------------|----|
| Gambar II.1 Kerangka Berfikir | 31 |
|-------------------------------------|----|

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang ingin dicapai, baik berupa laba maksimal, kelangsungan hidup, pertambahan perusahaan, maupun menciptakan kesejahteraan anggota masyarakat. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus di observasikan oleh seperangkat manajemen yang benar-benar ahli dalam menjalankan fungsi manajerial yang tepat dan sesuai dengan kondisi perusahaan. Selain itu diperlukan adanya koordinasi usaha diantara semua unit organisasi agar dapat mengambil tindakan yang selaras dalam mencapai tujuan.

Manajerial yang baik adalah manajerial yang menjalankan fungsi-fungsimanajemen dengan efektif. Fungsi-fungsi manajemen tersebut meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengawasan anggaran, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. Fungsi-fungsimanajemen ini merupakan indikator untuk mengukur kinerja manajerial. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Kinerja manajerial dikatakan efektif jika tujuan anggaran dapat tercapai dan bahwa mendapatkan kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam penganggaran. Partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggaran dapat memberikan kesempatan untuk memasukkan informasi lokal. Bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang dapat

dimasukkan dalam anggaran yang dipakai sebagai dasar penilaian kinerja bila bawahan ikut serta dalam proses penganggaran.

PT. Raja Indah Cargo merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Menyelenggarakan bisnis pengiriman usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 pilar utama : Keselamatan, Ketepatan waktu, Pelayanan dan Kenyamanan.

Biaya operasional pada PT. Raja Indah Cargo merupakan keseluruhan pengeluaran yang dibiayakan pada periode berjalan dalam kegiatan operasional perusahaan. Jenis-jenis biaya operasional PT. Raja Indah Cargo terdiri atas : gaji dan tunjangan, bonus intensif dan pesangon, kesehatan, lembur, kesejahteraan lainnya, biaya transportasi, biaya sarana gerak balai jasa, biaya kereta, biaya kelas ekonomi, biaya pemeliharaan, biaya biaya pendukung. Perencanaan biaya operasional tersebut dituangkan dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Pengendalian anggaran biaya operasional dilaksanakan melalui Laporan Realisasi Anggaran.

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi (determinan) kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan di fokuskan pada lingkungan non-fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Ari dan Darsono (2013:204) Dapat dipastikan bahwa antara anggaran dan kinerja terdapat penyimpangan-penyimpangan (*variance*) dan penyimpangan itu menjadi masalah manajemen yang harus diteliti, dicari sebabnya, dicarikan penyelesaiannya, sehingga anggaran dan kinerja dapat disempurnakan.

Machfoedz (2004, hal. 14) bahwa “Kinerja harus diukur dengan membandingkan pengeluaran biaya yang sebenarnya dengan biaya yang dianggarkan”. Dengan demikian berarti manajer keuangan perlu mengambil kebijakan tertentu pengeluaran biaya yang ditetapkan sebelumnya dapat tercapai.

Table I-1

Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional tahun 2013 s/d 2016

PT. Raja Indah Cargo

| Tahun | Anggaran Biaya Operasional | Realisasi | Selisih | |
|-------|----------------------------|----------------|--------------|-----|
| | | | Biaya | % |
| 2013 | 10.706.885.000 | 11.060.868.119 | -353.983.119 | -3% |
| 2014 | 13.668.561.457 | 14.266.769.164 | -598.207.707 | -4% |
| 2015 | 14.974.568.000 | 14.223.520.542 | 751.047.458 | 5% |
| 2016 | 12.275.462.039 | 12.399.862.039 | -124.400.000 | -1% |

Sumber : PT. Raja Indah Cargo

Terjadi peningkatan biaya operasional dari tahun 2013 sampai dengan 2016 hal ini akan menyebabkan perusahaan akan mengalami kekurangan dalam menghasilkan laba bersih sementara menurut Jopie Jusuf (2004:35) “Bila perusahaan dapat menekan biaya operasional maka perusahaan akan dapat meningkatkan laba bersih. Demikian juga sebaliknya, bila terjadi pemborosan biaya akan mengakibatkan menurunnya laba”.

Berdasarkan tabel I-1 terjadi selisih yang cukup besar pada tahun 2013, 2014, 2015, dan 2016 yang artinya telah terjadi pemborosan atau biaya yang tidak efisien penggunaannya serta tidak maksimalnya peranan anggaran dalam mekanisme pengendalian atas proses operasional. Sementara menurut Sofyan Safri (2001:55) “Mengemukakan dalam hal biaya maka jika realisasi lebih besar dari pada anggaran, maka dianggap tidak menguntungkan sebaliknya jika realisasi lebih kecil dari pada anggaran maka dianggap menguntungkan”.

Penyimpangan yang terjadi merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan yang berkisar antara -1% sampai dengan 5 %, hal ini menunjukkan bahwa kinerja dari manajer pusat biaya belum dapat dikatakan baik, hal ini juga disebabkan penyimpangan tersebut terjadi selama tiga tahun berturut-turut pada biaya yang sama, sehingga dapat dikatakan manajer pusat biaya tidak memberikan perkiraan yang tepat untuk biaya tersebut setiap tahun.

Demikian pentingnya informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam mengukur kinerja pusat biaya, maka penulis mengadakan penelitian dengan judul **Analisis Anggaran Biaya Operasional Untuk Mengukur Kinerja Manajerial Pada Raja Indah Cargo Medan.**

B. Identifikasi Masalah

Informasi akuntansi pertanggungjawaban sudah berperan apabila manajer dapat mempertanggungjawabkan perannya yang dicerminkan dengan kemampuan manajer mengelola realisasi biaya terhadap anggaran yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian diatas penulis mengidentifikasi permasalahan yakni sebagai berikut :

1. Terjadi peningkatan biaya operasional dari tahun 2013 sampai dengan 2016
2. Terjadi selisih tidak menguntungkan di atas standar pada tahun 2013- 2016.
3. Terdapat selisih anggaran biaya operasional yang merugikan (unfavorable) dari tahun 2013 sampai tahun 2016.

C. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah sebagai berikut : “Apakah anggaran biaya operasioanal dapat mengukur kinerja manajerial pada PT. Raja Indah Cargo?”

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah anggaran biaya operasioanal dapat mengukur kinerja manaerial pada PT. Raja Indah Cargo.

Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Melalui penelitian ini, penulis dapat menambah wawasan dan pengetahuan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam mengukur kinerja manajer dalam suatu perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam menyusun anggaran dan dalam merencanakan biaya operasional.

3. Bagi Pihak Lain

Sebagai bahan refrensi dan masukan bagi peneliti selanjutnya dan melakukan penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Kinerja Manajerial

a. Pengertian Kinerja

Menurut Kurnia (2004) pengukuran kinerja yang dilakukan oleh manajemen merupakan salah satu alat penilaian atas pencapaian tujuan organisasi serta dapat memberikan penilaian yang obyektif dalam pengambilan keputusan. Mahoney, *et.al* (1965) menyatakan bahwa kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer organisasi mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan. Jadi kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas kinerja organisasional.

Indriantoro dan Supomo (2000) menyatakan bahwa kinerja akan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindari dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan (*reward*) dan konflik. Jadi kinerja manajerial merupakan hasil kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang manajer dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan wilayah tanggungjawabnya.

Terdapat beberapa definisi kinerja manajerial yang telah dikemukakan oleh para ahli, namun terlebih dahulu akan dijelaskan definisi kinerja sebagai berikut :

Menurut Rivai dan Basri (2005:14) kinerja adalah sebagai berikut: “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan”.

Sedangkan kinerja manajerial merupakan ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi diselenggarakan oleh manusia , sehingga penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Menurut Kornelius Harefa (2008 :17) pengertian kinerja manajerial adalah sebagai berikut :“Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan”.

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang berbeda dengan kinerja karyawan. Pada umumnya kinerja karyawan bersifat konkrit, sedangkan kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada dalam daerah wewenangnya .

Menurut Slamet Riyadi (2000) dalam Muslimin (2007:451) definisi kinerja manajerial adalah sebagai berikut :“Kinerja manajerial merupakan kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan atau representasi”.

Kinerja manajerial suatu unit bisnis dapat diketahui melalui proses evaluasi kinerja atau penilaian kinerja, yaitu penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Mangkuprawira (2004 : 224) penilaian kinerja memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut :

1. Perbaikan Kinerja
2. Penyesuaian Kompensasi
3. Keputusan Penetapan
4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan
5. Perencanaan dan Pengembangan Karier
6. Proses Penempatan Staf
7. Ketidakakuratan Informasi
8. Kesalahan Rancangan Pekerjaan
9. Kesempatan Kerja yang Sama
10. Tantangan – Tantangan Eksternal”.

Manfaat penilaian kinerja tersebut diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Perbaikan Kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

2. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

3. Keputusan Penetapan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.

4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengidentifikasi sebuah kebutuhan untuk melakukan kebutuhan kembali.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.

6. Proses Penempatan Staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

7. Ketidakkuratan Informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam Informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal.

8. Kesalahan Rancangan Pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan–kesalahan tersebut.

9. Kesempatan Kerja yang Sama

Penilaian kerja yang akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah suatu yang bersifat diskriminasi.

10. Tantangan – Tantangan Eksternal

Kadang–kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor–faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, financial, kesehatan, masalah – masalah lainnya. Jika masalah – masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen sumber daya manusia mungkin mampu menyediakan bantuannya.

Tujuan penilaian kinerja menurut Mulyadi (2000:420) adalah sebagai berikut :

“Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi dalam sisi ini kinerja dapat mendorong kemampuan personal untuk mengembangkan diri, tetapi organisasi juga harus mengontrol personal masing–masing karyawan”

c. Penilaian Kinerja Manajerial

Adapun menurut Mulyadi (2000 : 419) penilaian kinerja adalah sebagai berikut :“Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Oleh karena itu, pada dasarnya organisasi dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Kurnianingsih dan Indriantoro (2003:24) dalam penelitiannya mengungkapkan dimensi untuk mengukur penilaian kinerja manajerial yang meliputi 8 (delapan) dimensi kegiatan sebagai berikut :

- “1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)
 - 1. Kinerja Investigasi (*Investigating*)
 - 2. Kinerja Pengkoordinasian (*Coordinating*)
 - 3. Kinerja Evaluasi (*Evaluation*)
 - 4. Kinerja Pengawasan (*Monitoring*)
 - 5. Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)
 - 6. Kinerja Negosiasi (*Negotiating*)
 - 7. Kinerja Perwakilan (*Representating*)”.

Berikut penjelasan kegiatan – kegiatan manajerial tersebut diatas, sebagai berikut :

1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)

Kinerja perencanaan yaitu kemampuan dalam penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Kinerja Investigasi (*Investigating*)

Kinerja investigasi yaitu kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisis pekerjaan.

3. Kinerja Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Kinerja pengkoordinasian yaitu kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukannya kepada bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.

4. Kinerja Evaluasi (*Evaluating*)

Kinerja evaluasi yaitu kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

5. Kinerja Pengawasan (*Monitoring*)

Kinerja pengawasan yang dimaksud adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.

6. Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)

Kinerja pengaturan staf yang dimaksud adalah kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan perekrutan pegawai, mewawancarai mereka dan memilih pegawai baru, menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasi pegawai.

7. Kinerja Negosiasi (*Negotiating*)

Kinerja negoisasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok dan melakukan tawar menawar dengan penjual, serta tawar menawar secara kelompok.

8. Kinerja Perwakilan (*Representating*)

Kinerja representasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan utama perusahaan.

d. Evaluasi Kinerja Manajerial

Ivancevich dalam jurnal Juniarti dan Evelyne (2003:113) mengemukakan bahwa evaluasi atas kinerja yang dilakukan oleh manajer beragam tergantung pada budaya yang dikembangkan masing-masing perusahaan.

Juniarti dan Evelyne (2003:113) mengemukakan beberapa ukuran yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja manajemen berdasarkan persepektif non keuangan sebagai berikut :

1. Kemampuan manajer untuk membuat perencanaan, perencanaan yang baik dapat meningkatkan fokus dan fleksibilitas manajer dalam menangani pekerjaannya. Masalah fokus dan fleksibilitas merupakan dua hal yang penting dalam lingkungan persaingan yang tinggi dan dinamis. Kemampuan manajer dalam membuat perencanaan dapat menjadi salah satu indikator untuk mengukur kinerja manajer
2. Kemampuan untuk mencapai target , kinerja manajer dapat diukur dari kemampuan mereka untuk mencapai apa yang telah direncanakan. Target

harus cukup spesifik, melibatkan partisipasi, realistik dan menantang serta memiliki rentang waktu yang jelas”.

3. Kiprah manajer diluar perusahaan, Intensitas manajer dalam mewakili perusahaan untuk berhubungan dengan pihak luar menunjukkan kepercayaan perusahaan kepada manajer tersebut. Kepercayaan ini dapat timbul karena beberapa hal, salah satunya adalah kinerja yang baik dari manajer. Peranan manajer dalam mewakili perusahaan menunjukkan tingkat kinerjanya.

Sedangkan Menurut Stephen P. Robbins dan Marry Coulter yang dialihbahasakan oleh T. Hermaya dan Harry Slamet (2004 :8) agar fungsi-fungsi manajemen berjalan sesuai harapan ada empat faktor yang perlu dievaluasi yaitu :

- “
1. Kemampuan perencanaan
 2. Kemampuan pengorganisasian
 3. Kemampuan kepemimpinan
 4. kemampuan pengendalian”.

Dari keempat faktor manajemen diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Kemampuan Perencanaan

Yaitu kemampuan manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa yang harus melapor ke siapa, dan dimana keputusan harus dibuat.

b. Kemampuan pengorganisasian

Yaitu kemampuan manajemen yang mencakup proses memotivasi bawahan, mempengaruhi individu atau tim sewaktu mereka bekerja, memiliki saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan dengan berbagai cara masalah perilaku karyawan.

c. Kemampuan kepemimpinan

Yaitu kemampuan manajemen yang mencakup proses pemantauan kinerja

aktual, membandingkan actual dengan standar, dan membuat koreksinya, jika perlu.

d. Kemampuan pengendalian

Yaitu kemampuan manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sejumlah kegiatan.

e. Tingkatan Manajerial

Secara umum manajer berarti setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi lainnya. Tingkatan manajemen dalam organisasi menurut T. Hani Handoko (2003:17) akan membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda, yaitu :

- “1. Manajer lini pertama
2. Manajer menengah
3. Manajer puncak”.

Tingkatan manajemen dalam organisasi menurut Handoko tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Manajer lini pertama

Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Manajer lini sering disebut dengan kepala atau pimpinan (*leader*), mandor (*foreman*) dan penyedia (*supervisor*).

2. Manajer menengah

Manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan karyawan operasional. Sebutan lain bagi

manajer menengah adalah manajer departemen kepala pengawas dan sebagainya.

3. Manajer puncak

Klasifikasi manajer ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajer puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Yang termasuk dalam manajer puncak adalah direktur, presiden, kepala divisi, wakil presiden, senior dan sebagainya

2. Peran Manajerial

Menurut Henry Mintzberg yang dikutip oleh Ismail Solihin (2009:5) terdapat 3 kategori dasar peran manajerial yaitu :

- a) Peran interpersonal (*interpersonal roles*)
- b) Peran pembawa informasi (*informational roles*)
- c) Peran pengambil keputusan (*decisional roles*)”.

Penjelasan 3 macam peran manajerial tersebut diatas adalah sebagai berikut:

a) Peran interpersonal (*interpersonal roles*)

Dalam peran interpersonal terdapat tiga peran pemimpin yang muncul secara langsung dari otoritas formal yang dimiliki pemimpin dan mencakup hubungan interpersonal dasar, yaitu:

- a. Peran sebagai yang dituakan (*figurehead role*),

Karena posisinya sebagai pemimpin suatu unit organisasi, pemimpin harus melaksanakan tugas-tugas seremonial seperti menyambut tamu penting, menghadiri pernikahan anak buahnya, atau menjamu makan siang pelanggan atau kolega. Kegiatan yang terkait dengan peran interpersonal

sering bersifat rutin, tanpa adanya komunikasi ataupun keputusan penting. Meskipun demikian, kegiatan itu penting untuk memperlancar fungsi organisasi dan tidak dapat diabaikan oleh seorang pemimpin.

b. Peran sebagai pemimpin (*leader role*),

Seorang pemimpin bertanggungjawab atas hasil kerja orang-orang dalam unit organisasi yang dipimpinnya. Kegiatan yang terkait dengan itu berhubungan dengan kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung. Yang berkaitan dengan kepemimpinan secara langsung antara lain menyangkut rekrutmen dan training bagi stafnya. Sedang yang berkaitan secara tidak langsung antara lain seorang pemimpin harus memberi motivasi dan mendorong anak buahnya. Pengaruh seorang pemimpin jelas terlihat pada perannya dalam memimpin. Otoritas formal memberikan seorang pemimpin kekuasaan potensial yang besar; tetapi kepemimpinanlah yang menentukan seberapa jauh potensi tersebut bisa direalisasikan.

c. Peran sebagai penghubung (*liaison role*),

Literatur manajemen selalu mengakui peran sebagai pemimpin, terutama aspek yang berkaitan dengan motivasi. Hanya baru-baru ini saja pengakuan mengenai peran sebagai penghubung, di mana pemimpin menjalin kontak di luar rantai komando vertikal, mulai muncul. Hal itu mengherankan, mengingat banyak temuan studi mengenai pekerjaan manajerial menunjukkan bahwa pemimpin menghabiskan waktunya bersama teman sejawat dan orang lain dari luar unitnya sama banyak dengan waktu yang dihabiskan dengan anak buahnya, sementara dengan

atasannya justru kecil. Pemimpin menumbuhkan dan memelihara kontak tersebut biasanya dalam rangka mencari informasi. Akibatnya, peran sebagai penghubung sering secara khusus diperuntukkan bagi pengembangan sistem informasi eksternalnya sendiri yang bersifat informal, privat, verbal, tetapi efektif.

b) Peran pemberi informasi (*informational roles*)

Dikarenakan kontak interpersonalnya, baik dengan anak buah maupun dengan jaringan kontak yang lain, seorang pemimpin muncul sebagai pusat syaraf bagi unit organisasinya. Pemimpin bisa saja tidak tahu segala hal, tetapi setidaknya tahu lebih banyak dari pada stafnya. Pemrosesan informasi merupakan bagian utama (*key part*) dari tugas seorang pemimpin. Tiga peran pemimpin berikut ini mendeskripsikan aspek informasional tersebut.

a. Peran sebagai monitor (*Monitor Role*)

Sebagai yang memonitor, seorang pemimpin secara terus menerus memonitor lingkungannya untuk memperoleh informasi, dia juga seringkali harus 'menginterogasi' kontak serta anak buahnya, dan kadangkala menerima informasi gratis, sebagian besar merupakan hasil jaringan kontak personal yang sudah dikembangkannya. Perlu diingat, bahwa sebagian besar informasi yang diperoleh pemimpin dalam perannya sebagai monitor datang dalam bentuk verbal, kadang berupa gosip, samsu, dan spekulasi yang masih membutuhkan konfirmasi dan verifikasi lebih lanjut.

b. Peran sebagai disseminator (*Disseminator role*)

Sebagian besar informasi yang diperoleh pemimpin harus dimanfaatkan bersama (*sharing*) dan didistribusikan kepada anak buah yang membutuhkan. Di samping itu ketika anak buahnya tidak bisa saling kontak dengan mudah, pemimpinlah yang kadang-kadang harus meneruskan informasi dari anak buah yang satu kepada yang lainnya.

c. Peran sebagai Juru bicara(*Spokesman Role*)

Sebagai juru bicaraseorang pemimpin mempunyai hak untuk menyampaikan informasi yang dimilikinya ke orang di luar unit organisasinya.

c) **Peran pengambilan keputusan (*decisional role*)**

Informasi yang diperoleh pemimpin bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan masukan dasar bagi pengambilan keputusan. Sesuai otoritas formalnya, hanya pemimpinlah yang dapat menetapkan komitmen organisasinya ke arah yang baru; dan sebagai pusat syaraf organisasi, hanya dia yang memiliki informasi yang benar dan menyeluruh yang bisa dipakai untuk memutuskan strategi organisasinya. Berkaitan dengan peran pemimpin sebagai pengambil keputusan. Terdapat empat peran pemimpin, yaitu:

a. Peran sebagai wirausaha(*Entrepreneur Role*)

Sebagai wirausaha, seorang pemimpin harus berupaya untuk selalu memperbaiki kinerja unitnya dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan di mana organisasi tersebut eksis. Dalam perannya sebagai wirausaha, seorang pemimpin harus selalu mencari ide-ide baru dan

berupaya menerapkan ide tersebut jika dianggap baik bagi perkembangan organisasi yang dipimpinnya.

b. Peran sebagai pengendali gangguan (*Disturbance handler Role*)

Peran sebagai wirausaha mengacu kepada peran sukarela seorang pemimpin sebagai agen pembaruan, sementara di pihak lain peran sebagai pengendali gangguan memotret keharusan pemimpin untuk merespon tekanan-tekanan yang dihadapi organisasinya. Disini perubahan merupakan sesuatu di luar kendali pemimpin. Dia harus bertindak karena adanya tekanan situasi yang kuat sehingga tidak bisa diabaikan. Pemimpin seringkali harus menghabiskan sebagian besar waktunya untuk merespon gangguan yang menekan tersebut. Tidak ada organisasi yang berfungsi begitu mulus, begitu terstandardisasi, yaitu telah memperhitungkan sejak awal semua situasi lingkungan yang penuh ketidakpastian. Gangguan timbul bukan saja karena pemimpin bodoh mengabaikan situasi hingga situasi tersebut mencapai posisi kritis, tetapi juga karena pemimpin yang baik tidak mungkin mengantisipasi semua konsekuensi dari setiap tindakannya.

c. Peran sebagai yang mengalokasikan sumber daya (*Resource allocator Role*)

Pada diri pemimpinlah terletak tanggung jawab memutuskan siapa akan menerima apa dalam unit organisasinya. Mungkin, sumberdaya terpenting yang dialokasikan seorang pemimpin adalah waktunya. Perlu diingat bahwa bagi seseorang yang memiliki akses ke pemimpin berarti dia bersinggungan dengan pusat syaraf unit organisasi dan pengambil

keputusan. Pemimpin juga bertugas untuk mendesain struktur organisasi, pola hubungan formal, pembagian kerja dan koordinasi dalam unit yang dipimpinnya.

d. Peran sebagai negosiator(*Negotiator Role*)

Banyak studi mengenai kerja manajerial mengindikasikan bahwa pemimpin menghabiskan cukup banyak waktunya dalam negosiasi. Sebagaimana dikemukakan Leonard Sayles, negosiasi merupakan *way of life* dari seorang pemimpin yang canggih. Negosiasi merupakan kewajiban seorang pemimpin, mungkin rutin, tetapi tidak boleh dihindari. Negosiasi merupakan bagian integral dari tugas pemimpin, karena hanya dia yang memiliki otoritas untuk bisa memberikan komitmen sumber daya organisasi, dan hanya dia yang memiliki pusat syaraf informasi yang dibutuhkan dalam melakukan negosiasi penting.

3. Pusat Biaya

a. Pengertian Pusat Biaya

Banyak jenis informasi dan data yang digunakan dalam pengambilan keputusan, mengukur prestasi dan membantu manajer dalam mendayagunakan sumber daya perusahaan secara efektif. Sehubungan dengan pertanggungjawaban pusat biaya, maka informasi biaya yang diperlukan, dimana pengertian biaya menurut Harahap (2001, Hal. 38), mendefinisikan biaya yaitu : “*Cost* adalah suatu jumlah tertentu yang diukur dalam bentuk uang dari kas yang dibelanjakan atau barang lain yang diserahkan, modal saham yang dikeluarkan, jasa yang diberikan, atau utang yang dibiayakan sebagai imbalan dari barang dan jasa yang diterima atau akan diterima.

Sedangkan menurut Mulyadi (2002, hal. 427) mendefinisikan pusat biaya adalah : “Pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur diatas biayanya (nilai masukannya)”. Samryn (2001, hal. 259) mendefinisikan pusat biaya adalah : “Suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggungjawab untuk biaya”.

Menurut Mulyadi (2002, hal. 166) : “Biaya terkendali adalah biaya yang dapat secara signifikan dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu”. Istilah signifikan dari defenisi tersebut adalah bahwa manajer dapat mempengaruhi biaya tidak secara penuh (100%). Biaya yang dikendalikan hanya dapat dipengaruhi secara signifikan (80% atau lebih) dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer tersebut.

Mulyadi (2001, hal. 167) mendefinisikan biaya tidak terkendali adalah sebagai berikut :

Biaya tidak terkendali adalah merupakan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer yang tidak bertanggung jawab atas biaya pengeluaran. Akan tetapi biaya ini akan dapat dikendalikan oleh manajer diatasnya atau manajer lainnya dalam organisasi. Istilah yang dapat menggambarkan terkendali atau tidaknya biaya adalah terkendalinya seseorang.

Dari defenisi diatas dapat diketahui bahwa pusat pertanggungjawaban biaya merupakan suatu unit organisasi dimana manajernya dinilai berdasarkan biaya yang dikeluarkan pusat pertanggungjawaban. Seluruh biaya yang terjadi atas seluruh kegiatan yang menyebabkan terjadinya biaya tersebut dipertanggungjawabkan oleh manajer pusat pertanggungjawaban biaya. Setiap masukan diukur dengan uang, sedangkan keluarannya diukur dengan satuan uang. Dalam pusat biaya, manajer devisi atau departemen diberikan tanggungjawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan untuk mengambil keputusan yang

mempengaruhi biaya tersebut. Namun biaya dalam pusat pertanggungjawaban biaya tidak seluruhnya dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan, maka dalam pengumpulan dan pelaporan biaya harus dipisahkan antara biaya yang dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.

b. Jenis Pusat Biaya

Pusat biaya dikelompokkan atas :

1. Pusat Biaya Enjiner (Engineer Expense Center).

Menurut Halim dan Bambang Supomo (2001, hal. 123) : “Pusat biaya enjiner adalah pusat yang sebahagian masukannya mempunyai hubungan yang jelas dengan keluarannya”. Contoh dari pusat biaya enjiner ini adalah bagian produksi yang mengolah masukan berupa bahan baku dan tenaga kerja yang mempunyai hubungan yang jelas secara fisik dengan produksi atau jasa yang dihasilkan.

2. Pusat Biaya Diskresionary (Discretionary Expense Center).

Menurut Halim dan Bambang Supomo (2001, hal. 123) : “Pusat biaya *discretionary* merupakan biaya yang sebahagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan yang jelas dengan keluarannya, karena sulit untuk dikualifikasikan”. Misalnya adalah : pengeluaran pada bagian akuntansi, bagian personalia, bagian hubungan masyarakat, bagian riset dan pengembangan serta bagian hukum dan keluaran dari bagian tersebut sulit diukur dengan satuan uang dan tidak mempunyai hubungan fisik dengan masukan.

c. Kriteria Penilaian Pusat Biaya

Setiap organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia sebagai penggerak organisasi, tanpa adanya manusia organisasi tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Untuk itu semua manajer harus mampu mengefektifkan semua sumber daya yang dimilikinya. Menurut Charles T. Horngren (2003, hal. 324) menyatakan bahwa : “Kinerja adalah suatu tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang diazaskan atas kecakapan (pengalaman dan kesungguhan) serta waktu.”

Dari pengertian kinerja diatas dijelaskan untuk memperoleh kinerja yang baik, seorang manajer harus mampu melaksanakan segala tugas yang telah dibiayakan dan bertanggung jawab terhadap hasil yang diperoleh, sehingga memberikan motivasi yang cukup kuat dan efektif yang akan sangat berarti bagi organisasi.

Menurut Mulyadi (2001, hal. 416) yang menyatakan bahwa : “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya atas penghargaan.

Menurut Mulyadi (2001, hal. 416) penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisiensi melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer dan pemberhentian.

- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atas mereka menilai kinerja manajer.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Menurut Mulyadi (2001, hal. 420) penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap, yaitu :

- a. Tahap persiapan ada tiga tahap rinci
 - 1). Penentuan daerah pertanggung jawaban dan manajer yang bertanggung jawab
 - 2). Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja
 - 3). Pengukuran kinerja sesungguhnya
- b. Tahap penilaian terdiri dari empat rinci
 - 1). Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya
 - 2). Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar
 - 3). Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan

Dengan mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pertanggung-jawaban ada tiga kriteria yaitu efisiensi, efektivitas dan ekonomis. menurut Anthony, dkk (2003, hal. 300) mengemukakan bahwa : “Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dengan masukan atau jumlah keluaran yang menghasilkan dari satu input yang kita pergunakan.”

Dengan kata lain efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan benar. Ini merupakan konsep matematika, atau merupakan perhitungan ratio antara keluaran (output) dengan masukan (input). Sedangkan pengertian efektivitas menurut Anthony dkk (2003, hal. 201) adalah “Hubungan antara keluaran suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapai.” Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu berhubungan erat dengan tujuan organisasi, sedangkan efisiensi tidak ekonomis dimaksudkan sebagai penggunaan sumber

daya ekonomis atau seminimal mungkin. Suatu pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan harus memenuhi ketiga kriteria tersebut diatas.

4. Penilaian kinerja Manajer Pusat Biaya

Menurut Mulyadi (2001, hal. 132) : “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”. Sedangkan menurut Ahmad Kamaruddin (2000, hal. 7) : “Penilaian pelaksana pekerjaan atau penilaian prestasi adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan’. Sedangkan menurut Sukarno (2002, hal. 207) : “penilaian kinerja adalah kegiatan untuk menilai kesuksesan atau kegagalan suatu pusat pertanggungjawaban atau unit dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang diembannya”.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem pengukuran prestasi yang diharapkan dapat mempengaruhi tingkah laku karyawan yang diukur prestasinya dalam melaksanakan tanggungjawabnya.

Menurut Mulyadi (2001, hal. 416) manfaat penilaian kinerja meliputi :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan criteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan
- d. Menyediakan umpan balik pada karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Dalam mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban biaya kriteria yang digunakan adalah efisiensi dan

efektivitas. Menurut Agus Ahyari (2002, hal. 200) : “Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan benar. Ini merupakan konsep matematika, atau merupakan perhitungan ratio antara keluaran (output) dengan masukan (input)”.

Pengukuran efisiensi dapat dikembangkan dengan cara membandingkan antara kenyataan biaya yang dipergunakan dengan standart pembiayaan yang telah ditetapkan yaitu gambaran tentang tingkat biaya tertentu yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran tertentu.

Sedangkan menurut Agus ahyari (2002, hal. 201) : “Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Pusat pertanggungjawaban biaya dikatakan efektif jika mampu menggunakan sedikit masukan atau biaya-biaya untuk mencapai suatu tingkatan keluaran tertentu, tetapi jika tinggal keluaran dari pertanggungjawaban pusat biaya tidak atau kurang efektif. Pada pusat biaya membandingkan angka-angka realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Selisih antara angka realisasi dengan anggaran kemudian diberi identitas yaitu berupa selisih yang menguntungkan (favorable) dan selisih yang merugikan (unfavorable), selanjutnya dianalisa penyebab terjadinya. Penilaian kinerja atau pengukuran prestasi manajer menghasilkan informasi lain sebagai umpan balik. Bagaimana prestasi yang baik adalah prestasi yang konsisten dengan tujuan organisasi.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel II.1

Penelitian Terdahulu

| No | Nama | Tahun | Judul Penelitian | Hasil |
|----|------------------------|-------|---|---|
| 1. | Trisnirianti Agussandi | 2013 | Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Mengukur Kinerja Manajer Pusat Biaya Pada PT. PP London Sumatera Indonesia Tbk | Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa perusahaan sudah menggunakan informasi akuntansi pertanggungjawaban untuk mengukur kinerja manajer pusat biaya, tetapi dalam pengendalian biaya terkendali manajer pusat biaya belum sepenuhnya dapat mengendalikan biaya yang berada dibawah wewenangnya. |
| 2. | Nur'ilmi Br. Marpaung | 2013 | Peranan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya Pada PT. PP (Persero) Cabang Utama Medan | Hasil penelitian ini adalah bahwa akuntansi pertanggungjawaban belum berperan dalam penilaian kinerja manajer pusat biaya dimana hasil yang diperoleh adalah 2,40 yang berada pada kisaran 1,76-2,50 |
| 3. | Muji Rahayu | 2013 | Penerapan akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan | Hasil penelitian ini bahwa untuk efektifitas penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban, maka wewenang dan tanggungjawab dari masing-masing unit dan individu dalam organisasi harus secara tegas dijelaskan serta data laporan biaya pada rumah sakit umum medan tahun |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | 2010-2012 menunjukkan selisih anggaran dengan realisasi yang ada terjadinya berkisar antara 5% sampai dengan 1.073%, hal ini menunjukkan bahwa kinerja dari manajer pusat biaya belum dapat dikatakan baik |
|--|--|--|--|--|

C. Kerangka Berfikir

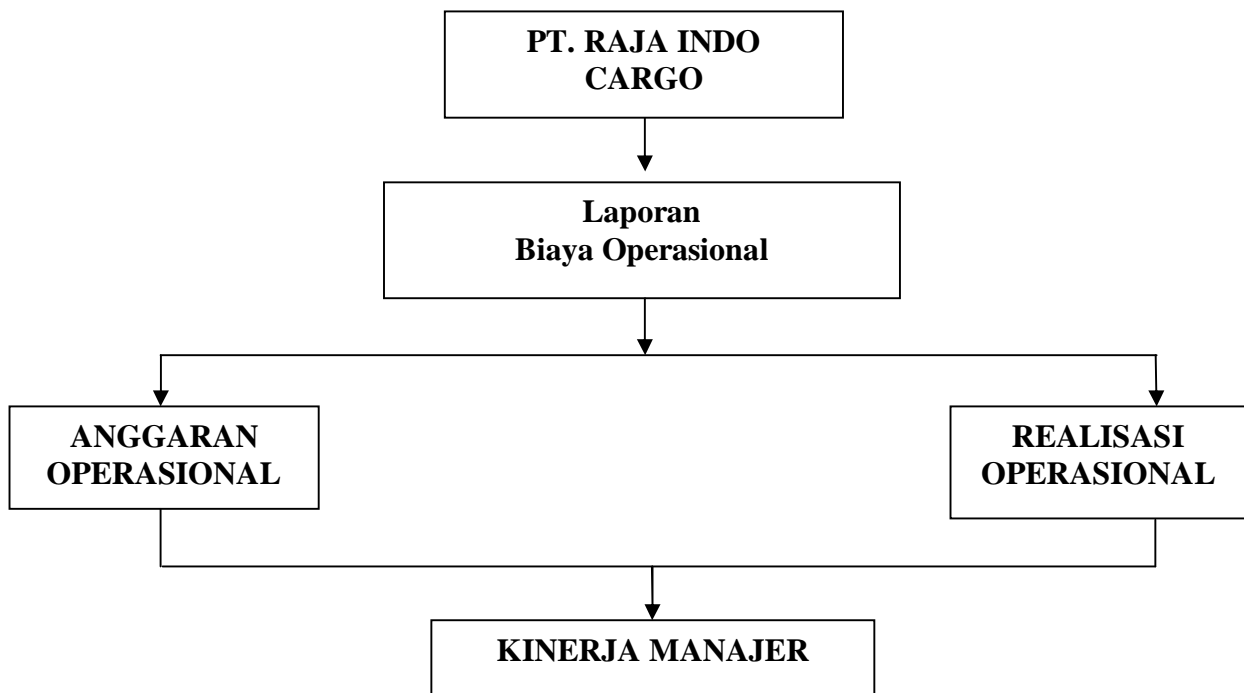
Kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajerial telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja merupakan penampilan hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi (determinan) kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan di fokuskan pada lingkungan non-fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Salah satu alat pengendalian yang mempunyai ukuran-ukuran akuntansi adalah anggaran. Menurut Hansen dan Mowen (2004), anggaran adalah suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun nonmoneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasi.

Anggaran sering digunakan untuk menilai kinerja para manajerial. Bonus, kenaikan gaji, dan promosi adalah semua hal yang dipengaruhi oleh kemampuan seorang manajerial untuk mencapai atau melampaui tujuan yang direncanakan (Hansen dan Mowen, 2004).

Anggaran merupakan salah satu komponen penting untuk menterjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang dan juga berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan pengawasan anggaran prestasi (Kenis,2001).



Gambar 3.1
Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan suatu fenomena masalah dan menganalisisnya menjadi suatu kesimpulan.

B. Definisi Operasional

Adapun definisi operasional dari penelitian ini adalah anggaran biaya operasional merupakan suatu sistem yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat biaya sesuai dengan informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan perusahaan.

Variabel penelitian ini diukur dengan menggunakan hasil realisasi yang telah dicapai oleh pusat biaya operasional dengan apa yang telah dianggarkan kemudian dicari keterangan-keterangan sebab terjadinya penyimpangan dan bagaimana memecahkannya.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Raja Indah Cargo Medan yang merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang jasa yang beralamat di Jl.Prof H.M Yamin No.14, *Medan*.

Waktu Penelitian

Adapun waktu bagi penulis melakukan penelitian ini yaitu mulai dilaksanakan pada bulan Desember sampai dengan Maret 2018 dengan perincian pada tabel sebagai berikut :

Tabel III-1

Jadwal Proses Penelitian

| NO | Keterangan | Bulan/Minggu | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----------------------|--------------|---|---|---|----------|---|---|---|---------|---|---|---|----------|---|---|---|-------|---|---|---|
| | | November | | | | Desember | | | | Januari | | | | Februari | | | | Maret | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Pengumpulan data | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Pengajuan judul | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Penyusunan proposal | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Seminar proposal | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 5 | Pengesahan proposal | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| 6 | Penyelesaian skripsi | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |

D. Sumber dan Jenis Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dikumpulkan bersumber langsung dari bagian keuangan pada Raja Indah Cargo Medan Medan dan jenis data dalam penelitian ini diperoleh berupa data sekunder, dimana nanti akan diambil mengenai data-data yang berhubungan dengan laporan Anggaran serta data sejarah singkat perusahaan dan struktur organisasi serta data lain yang mendukung topik penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian ini maka penulis menggunakan metode pengumpulan data yaitu sebagai berikut :

1. Interview atau wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab dengan Kepala Bagian Keuangan yang mempunyai peranan dalam aktivitas keuangan yang ada dalam perusahaan.

2. Studi dokumentasi, yaitu mempelajari dokumen-dokumen yang terkait dengan masalah atau data penelitian seperti laporan Laba Rugi dan lain-lain.
3. Observasi yaitu melakukan pengamatan langsung ke objek penelitian terkait dengan fenomena-fenomena yang terjadi di lingkungan objek penelitian

F. Teknik Analisis Data

Dalam hal ini penelitian menggunakan teknik analisis deskriptif, yaitu dilakukan dengan mengumpulkan, menyusun, menginterpretasikan dan menganalisis data terhadap penyimpangan-penyimpangan dan sebab-sebab terjadi penyimpangan sehingga memberikan pemecahan terhadap masalah. Adapun tahapan dalam teknik analisis data penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan data anggaran dan realisasi pada pusat biaya operasional
2. Menghitung selisih antara data anggaran dan realisasi pada pusat biaya operasional
3. Menganalisis data anggaran dan realisasi pada pusat biaya operasional
4. Menginterpretasikan masalah yang terjadi antara anggaran dan realisasi untuk mengukur kinerja manajerial
5. Memberikan kesimpulan hasil dari analisis data

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data

Analisis Aspek-aspek Penilaian Kinerja

Aspek finansial adalah pengukuran kinerja yang secara umum mencakup kepada berbagai aktivitas keuangan perusahaan. Secara umum pengukuran kinerja keuangan pada banyak perusahaan dilakukan dengan menggunakan rasio keuangan seperti rasio likuiditas. Pada PT. Raja Indah Cargo Medan pengukuran kinerja dilihat dari aspek finansial adalah analisis terhadap laporan keuangan dengan cara membandingkan rasio-rasio keuangan selama beberapa tahun untuk mengetahui bagaimana perkembangan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun.

Pengukuran kinerja berdasarkan aspek operasional dimaksudkan untuk mengukur keberhasilan suatu manajemen dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya. Pada perusahaan pengukuran kinerja berdasarkan aspek operasionalnya dilihat dari Perencanaan, yaitu dengan cara menganalisis antara anggaran dan realisasi sehingga dapat diketahui apakah rencana atau strategi yang disusun dapat dicapai atau tidak. Sedangkan Implementasi, adalah penilaian suatu sikap atau tindakan manajer dalam memimpin ataupun mengkoordinasikan para bawahannya serta pengendalian, dilakukan untuk menganalisis selisih antara anggaran dan realisasi kemudian dilakukan perbaikan-perbaikan rencana untuk masa yang akan datang.

Penilaian kinerja berdasarkan aspek administrasi pada perusahaan dilihat dari kerjasama antara individu ataupun bagian di dalam organisasi tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan, dan juga hubungan kerjasama antara perusahaan dengan para rekanan.

2. Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya

Secara teoritis, pengukuran prestasi pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi suatu pusat pertanggungjawaban. Efisiensi biasanya dilakukan dengan cara membandingkan suatu ukuran tertentu, misalnya membandingkan suatu pusat pertanggungjawaban dengan pusat pertanggungjawaban lainnya, membandingkan prestasi sesungguhnya dengan yang dianggarkan ataupun membandingkan kinerja pusat pertanggungjawaban masa sekarang dengan kinerja masa lalu. Sedangkan efektifitas biasanya berhubungan dengan output yang dihasilkan suatu pusat pertanggungjawaban tidak dapat memberikan kontribusi yang memadai dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka pusat pertanggungjawaban tersebut dapat dikatakan tidak efektif.

Penilaian kinerja dalam perusahaan dilakukan untuk mengevaluasi rencana kerja perusahaan yang telah ditetapkan selama satu tahun. Setiap enam bulan sekali, perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja pusat biaya melalui laporan pertanggungjawaban pusat biaya. Laporan pertanggungjawaban tersebut berisi anggaran, realisasi, dan selisih varian yang terjadi pada semester tersebut. Tujuan dilakukan penilaian kinerja dalam perusahaan adalah untuk mendorong perilaku kerja yang baik, memuaskan pemegang saham, pelanggan, dan para

karyawan melalui suatu proses kerja yang terstruktur sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan ke depannya.

Penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT. Raja Indo Cargo Medan Medan dilakukan dengan menggunakan indikator anggaran sebagai alat evaluasi yaitu dengan cara membandingkan realisasi biaya dengan anggaran biaya yang telah ditetapkan sebelumnya dan dari hasil perbandingan tersebut akan diperoleh selisih (varian). Selisih antara anggaran biaya dengan realisasinya tersebut dapat berupa selisih yang menguntungkan maupun yang merugikan dan dari selisih tersebut kemudian akan dilakukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui sebab-sebab terjadinya selisih tersebut. Jika realisasi biaya lebih besar dari pada anggaran, maka selisihnya merupakan selisih yang tidak menguntungkan /merugikan dan kinerja manajer tersebut dapat dinyatakan tidak baik atau buruk. Sebaliknya, jika realisasi biaya lebih kecil dari anggaran, maka selisihnya merupakan selisih yang menguntungkan dan kinerja manajer tersebut dinyatakan baik.

3. Analisis Anggaran Biaya Operasional dalam Mengukur Kinerja Manajer

PT. Raja Indah Cargo Medan Medan telah menerapkan sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini dapat dilihat dari adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada masing-masing karyawan yang tercermin dalam struktur organisasi perusahaan, serta adanya pembagian tugas secara tertulis yang menjelaskan tugas dari masing-masing pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan sebagai alat ukur kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan adalah dengan

menggunakan indikator anggaran yang disusun oleh manajer pusat biaya. Dalam hal ini, yang diperlakukan sebagai manajer pusat biaya pada perusahaan adalah manajer keuangan. Manajer keuangan menyusun anggaran biaya dengan melihat realisasi tahun sebelumnya, kemudian anggaran dibahas di dalam rapat tim anggaran dan rapat direksi untuk dikoreksi sehingga layak untuk disahkan oleh komisaris dan RUPS.

Penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT. Raja Indah Cargo Medan Medan dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran biaya dan realisasinya yang dapat dilihat pada daftar anggaran biaya yang digunakan sebagai laporan pelaksanaan kinerja. Jika anggaran biaya yang ditargetkan lebih besar dari realisasinya, dapat disimpulkan bahwa target biaya yang dibebankan kepada manajer pusat biaya tidak tercapai, begitu pula sebaliknya.

Menurut Darsono dan Ari Purwati (2008: 181), “Prestasi manajer dinilai dari membandingkan kinerja dengan anggaran. Jika kinerjanya lebih baik dari anggaran dapat dinyatakan prestasinya baik”. Setelah membandingkan antara anggaran dengan realisasi biaya, dari selisih yang terjadi kemudian dicari tahu apa-apa saja penyebab terjadinya selisih. Jika selisih yang terjadi adalah selisih yang menguntungkan, maka prestasi manajer dapat dikatakan baik dan begitu juga sebaliknya. Perusahaan tidak menerapkan adanya sistem *reward* dan *punishment* terhadap hasil kinerja manajer pusat biaya. Jika kinerja yang dihasilkan manajer baik, perusahaan memberikan bonus ataupun penghargaan berupatantiem sebagai motivasi kepada manajer untuk lebih meningkatkan kinerjanya diperiode yang akan datang.

Menurut Mulyadi (2001: 148): “ Seseorang akan termotivasi untuk bekerja jika ia yakin kinerjanya akan mendapatkan penghargaan”. Salah satu manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai alat pemotivasi manajer, pada perusahaan hal ini sudah diterapkan. Begitu juga jika kinerja manajer kurang baik atau manajer belum mampu mencapai target seperti yang diharapkan, maka manajer hanya mendapatkan teguran saja untuk memperbaiki kinerjanya sesuai seperti yang diharapkan.

B. Analisis Data dan Pembahasan

Bersadarkan data yang diperoleh, ditemukan beberapa penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi yang menunjukkan biaya operasi dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2016 pada PT. Raja Indah Cargo Medan.

Beban operasional pada PT. Raja Indah Cargo merupakan keseluruhan pengeluaran yang dibebankan pada periode berjalan dalam kegiatan operasional perusahaan. Jenis-jenis beban operasional PT. Raja Indah Cargo terdiri atas : gaji dan tunjangan, bonus intensif dan pesangon, kesehatan, lembur, kesejahteraan lainnya, beban lokomotif, beban sarana gerak balai jasa, beban kereta, beban kelas ekonomi, beban pemeliharaan, beban biaya pendukung. Perencanaan beban operasional tersebut dituangkan dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Pengendalian anggaran beban operasional dilaksanakan melalui Laporan Realisasi Anggaran.

Tabel IV-1
Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional
PT. Raja Indah Cargo Medan 2013

| Tahun | Anggaran Biaya Operasional | Realisasi | Selisih | |
|-------|----------------------------|----------------|--------------|-----|
| | | | Biaya | % |
| 2013 | 10.706.885.000 | 11.060.868.119 | -353.983.119 | -3% |
| 2014 | 13.668.561.457 | 14.266.769.164 | -598.207.707 | -4% |
| 2015 | 14.974.568.000 | 14.223.520.542 | 751.047.458 | 5% |
| 2016 | 12.275.462.039 | 12.399.862.039 | -124.400.000 | -1% |

Sumber : Data Diolah (2018)

Berdasarkan hasil perbandingan daftar biaya dan realisasi anggaran biaya operasional tahun 2013-2016, maka penulis dapat menyimpulkan hal-hal sebagai berikut :

Seperti yang terlihat dalam tabel biaya dan realisasi pada tahun 2013, maka dapat disimpulkan bahwa manajer pusat biaya PT. Raja Indah Cargo Medan tidak mencapai target, dimana jumlah realisasinya lebih besar dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan oleh manajer pusat biaya. Namun, pada tahun 2013 realisasi yang terjadi dibawah batas kewajaran standar perusahaan yaitu -3 %. Tidak tercapainya target biaya selama tahun 2013 disebabkan karena naiknya harga BBM Solar dari pemerintah.

Sedangkan berdasarkan hasil tabel biaya dan realisasi pada tahun 2014, dapat disimpulkan bahwa manajer pusat biaya tidak mencapai target, dilihat dari besarnya realisasi yang dikeluarkan dari anggaran yang telah ditetapkan oleh manajer pusat biaya dengan melebihi batas standar perusahaan yaitu -4 % sehingga perusahaan mengalami kerugian yang cukup besar hal disebabkan oleh karena naiknya harga BBM Solar dari pemerintah

Jika dilihat dari hasil tabel biaya dan realisasi pada tahun 2015, manajer telah menetapkan anggaran biaya sebesar Rp. 14.974.568.000 namun realisasi biaya yang dikeluarkan pada tahun 2013 sebesar Rp. 14.223.520.542 sehingga menimbulkan selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 751.047.458 yang tidak melebihi batas standar perusahaan yaitu 5 %.

Jika dilihat dari hasil tabel biaya dan realisasi pada tahun 2016, manajer telah menetapkan anggaran biaya sebesar Rp. 12.275.462.039 namun realisasi biaya yang dikeluarkan pada tahun 2014 sebesar Rp. 12.399.862.039 sehingga menimbulkan selisih yang tidak menguntungkan sebesar Rp. -124.400.000.

Menurut Sofyan Safri (2001;55) “Mengemukakan dalam hal biaya maka jika realisasi lebih besar dari pada anggaran, maka dianggap tidak menguntungkan sebaliknya jika realisasi lebih kecil dari pada anggaran maka dianggap menguntungkan”.

Dari data diatas terjadi selisih yang cukup besar pada tahun 2013, 2014, 2015, dan 2016 yang artinya telah terjadi pemborosan atau biaya yang tidak efisien penggunaannya serta tidak maksimalnya peranan anggaran dalam mekanisme pengendalian atas proses operasional.

Penyimpangan yang terjadi merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan yang berkisar antara -1% sampai dengan 5 %, hal ini menunjukkan bahwa kinerja dari manajer pusat biaya belum dapat dikatakan baik, hal ini juga disebabkan penyimpangan tersebut terjadi selama tiga tahun berturut-turut pada biaya yang sama, sehingga dapat dikatakan manajer pusat biaya tidak memberikan perkiraan yang tepat untuk biaya tersebut setiap tahun.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Pada PT. Raja Indah Cargo Medan Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran biaya operasional dapat berfungsi sebagai alat penilaian kinerja manajer pada pusat biaya. Hal ini dapat dilihat dari bukti anggaran realisasi biaya operasional. Berdasarkan selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasi biaya, manajer telah mempertanggungjawabkan hasil kinerjanya dengan mencari tahu penyebab – penyebab selisih tersebut.

B. Saran

Selain dari kesimpulan yang telah dikemukakan diatas, adapun saran yang penulis berikan sebagai bahan masukan bagi perusahaan yaitu :

1. Berkaitan dengan pemberian reward dan punishment, sebaiknya perusahaan memberikan penghargaan ataupun bonus atau prestasi yang dicapai oleh manajer agar manajer lebih termotivasi. Begitu juga apabila manajer tidak dapat mencapai target, sebaiknya punishment yang diberikan tidak hanya berupa teguran saja melainkan penurunan jabatan. Hal ini dimaksudkan agar dapat meningkatkan kesadaran para manajer untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.

2. Agar target biaya operasional perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan, sebaiknya perusahaan lebih meningkatkan biaya operasional untuk menghindari adanya kenaikan bbm solar dari pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim dan Bambang Supomo, 2005. *Akuntansi Manajemen*, Cetakan Ke-15, Penerbit BPFE. Yogyakarta
- Adisaputro, Gunawan. 2003. *Anggaran Perusahaan. Edisi Pertama. Buku dua.*: BPFE Universitas Gajah Mada. Yogyakarta
- Agus Ahyari, 2005. *Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi*, Edisi Empat, BPFE. Yogyakarta
- Anthony, Robert N. dan Govindarajan, Vijay. 2005. *Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen)*, Edisi Ke-11, Buku Ke-1. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Apandi Nasehatun. 2004. *Budget and Control*. Grasindo. Jakarta
- Harahap, Sofyan Syafri, 2001. *Analitis Kritiss Atas Laporan Keuangan. Cetakan Ketiga*. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta
- Herman Darmawi. 2006. *Pasar Financial dan Lembaga-Lembaga Financial*,: Bumi Aksara. Jakarta
- Jopie, Jusuf. 2004. *Analisis Kredit untuk Account Officer*, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Milani. 2013. *Analisis Rencana dan Realisasi Anggaran Beban Operasional Pada Koperasi Kartika Vijaya Kusuma Bandung*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Komputer Indonesia.
- M . Munandar, 2001. *Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoodinasian Kerja Pengawasan Kerja. Edisi Pertama*. BPFE Universitas Gajah Mada. Yogyakarta
- Nafarin, M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Revisi. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Rayburn. 2001. *Akuntansi Beban Dengan Menggunakan Pendekatan Manajemen Beban*, Edisi-6. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Sari Mahfuza 2005. *Analisis Anggaran Beban Operasional sebagai Alat Pengawasan Pada PT Perkebunan Nusantara II Kebun Tanjung Morawa*. Medan. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara

- Syofia Lisa. 2004. *Analisis Realisasi Anggaran pada PT. Coca Cola Bottling Indonesia-Medan*. Medan. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara
- Sugiri Slamet. 2002. *Akuntansi Manajemen*. Penerbit UPP Amp YPKN. Yogyakarta
- T. Hani Handoko. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*,: BPFE. Yogyakarta