

Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor

Cost Budget &
Management
Control

193

Dicky Alfian, Iriyadi dan Udi Pramiudi
Program Studi Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesatuan
Bogor, Indonesia
E-Mail: dodi_iriyadi@yahoo.com

Submitted:
SEPTEMBER 2013

Accepted:
DESEMBER 2013

ABSTRACT

One way to define the company's goals is to create a plan, one that cost planning is essential in the operation of the company activity. Preparation, control, until the realization of the budget is an important factor of the control of management. Good management control will be reflected from a sound budget planning from start budgeting to realization in which the control of the use of the budget includes the cost of the company. The purpose of this study was to determine the function of a planning application to the realization anggaran budget costs play an important role in the management control process in order to achieve the goals set previously by the company. The research was conducted by the author at. PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor is located at Pajajaran Street 45 Bogor. The results of this study show that the variance resulting from budget planning to the realization greatly affect the level of management control of the company. In other words, the efficiency of which is determined by the value of variance budget planning process as well as cost control processes that will better demonstrate the value of the level of management control of the company.

Keywords: Cost Budgeting, Management Control

PENDAHULUAN

Saat ini persaingan antar perusahaan semakin meningkat. Adanya kemajuan Teknologi dan arus informasi serta faktor-faktor lainnya yang mendorong perusahaan menjadi maju dan berkembang dari waktu ke waktu. Tujuan Perusahaan pada umumnya yaitu untuk mendapatkan laba yang maksimal sesuai dengan tujuannya baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Perusahaan dalam mencapai tujuannya memiliki cara atau metode tersendiri.

Dalam pencapaian tujuannya, perusahaan memerlukan suatu sistem untuk pencapaiannya. Oleh karena itu setiap manajer dalam perusahaan senantiasa merencanakan serta menggunakan suatu sistem untuk mengendalikan aktivitas demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Perusahaan dalam mencapai tujuannya, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang biasanya menciptakan beberapa pusat pertanggung jawaban dalam bagan struktur organisasi yang membentuk suatu hierarki. Struktur organisasi setiap perusahaan mulai dari tingkat yang paling tinggi sampai tingkat yang paling rendah mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

Dalam Proses Pengendalian Manajemen yang telah direncanakan oleh manajer mencakup penyusunan program, anggaran, pelaksanaan dan pengukuran serta pelaporan dan analisis. Suatu anggaran biaya selain berguna sebagai acuan pelaksanaan operasional juga berguna dalam menilai kinerja pusat pertanggung jawaban biaya dalam suatu perusahaan. Pusat pertanggungjawaban biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang masukan atau biayanya diukur dalam satuan uang tetapi keluarannya tidak diukur dalam satuan uang. Dalam menilai kinerja suatu pusat pertanggungjawaban di suatu perusahaan dapat diukur dengan prestasi yang diciptakan

JIAKES

Jurnal Ilmiah Akuntansi
Kesatuan
Vol. 1 No. 3, 2013
pg. 193-202
STIE Kesatuan
ISSN 2337 - 7852

oleh manajer sebagai pusat pertanggungjawaban, apakah sasaran, standar dan kriteria yang telah diterapkan perusahaan sebelumnya telah dilaksanakan atau belum.

Suatu keputusan yang harus diambil oleh manajemen dalam rangka penyusunan anggaran biaya terukur berbeda dengan keputusan yang diambil apabila menyusun biaya tidak terukur. Manajemen harus memutuskan apakah anggaran operasional yang diusulkan dapat menggambarkan pelaksanaan tugas yang efisien dan memadai untuk periode yang akan datang. Manajemen dalam mempersiapkan rencana anggaran sebaiknya berhati-hati supaya tidak menyertakan data yang tidak relevan yang justru akan mengaburkan informasi penting yang dibutuhkan oleh manajemen untuk mengambil keputusan.

Untuk menganalisa suatu kinerja pusat pertanggungjawaban biaya, perusahaan dapat menggunakan anggaran biaya sebagai alat untuk menilai kinerja pusat pertanggungjawaban biaya. Analisa anggaran biaya ini dimaksudkan untuk menilai apakah manajer pusat pertanggungjawaban biaya berprestasi ataukah tidak, karena anggaran biaya sangat berpengaruh di dalam suatu pengendalian manajemen dalam perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk (1) Untuk mendalami teori tentang syarat-syarat terciptanya suatu anggaran yang baik sebagai alat pengendalian manajemen dan membandingkannya dengan praktik yang berlaku pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor. (2) Untuk mengetahui penerapan Anggaran Biaya pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Anggaran

Menurut Catur Sasongko dan Safrida Rumondang Parulian (2010, 2), Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Sedangkan Menurut Mardiasmo (2002, 61), Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran *financial*.

Menurut Weygandt, Jerry H, Donald E. Kieso and Paud D. Kimmel (2002, 982), "*A Budget is a formal written statement of management's plans for a specified future time period, expressed in financial terms*" Menurut Abdul Halim, dkk (2000, 172-173), anggaran mempunyai dua peran penting di dalam sebuah perusahaan, yaitu :

1. Anggaran berperan sebagai alat perencanaan (*Planning*)
2. Anggaran berperan sebagai alat pengendalian (*Controlling*) jangka pendek bagi suatu organisasi.

Sebagai sebuah rencana tindakan, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan organisasi atau unit organisasi dengan cara membandingkan antara hasil sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika hasil sesungguhnya berbeda secara signifikan dari rencana, tindakan tertentu harus diambil untuk melakukan revisi yang diperlukan terhadap rencana.

Tujuan Penyusunan Anggaran

Anggaran merupakan alat dalam manajemen yang memberikan petunjuk mengenai beberapa perkiraan yang tersedia pada suatu saat dan untuk beberapa lama, tujuan penyusunan anggaran dalam setiap perusahaan pada dasarnya sama, yaitu merencanakan posisi anggaran untuk suatu periode tertentu dimasa yang akan datang. Tujuan penyusunan anggaran menurut M. Nafarin (2004, 12) adalah:

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana.
2. Untuk mengendalikan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan. Untuk merasionalkan sumber dana dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
4. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.

5. Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Menurut Catur Sasongko dan Safrida Rumondang Parulian (2010, 2-3), tujuan utama penyusunan anggaran adalah menyediakan informasi kepada pihak manajemen perusahaan untuk digunakan dalam proses pengambilan keputusan. Berikut ini adalah tujuan lain yang terkait dengan penyusunan anggaran :

1. Perencanaan; Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.
2. Koordinasi; Anggaran dapat mempermudah koordinasi antar bagian-bagian di dalam perusahaan.
3. Motivasi; Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.
4. Pengendalian; Keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan di dalam perusahaan.

Proses Penyusunan Anggaran

Proses Penyusunan Anggaran menurut Abdul Halim, dkk(2000, 177-179) adalah:

1. Menerbitkan Pedoman. Langkah pertama dalam proses penyusunan anggaran adalah mengembangkan pedoman yang memerintahkan untuk menyusun anggaran ke semua manajer tanpa kecuali. Pedoman ini dibuat oleh staff anggaran dan disetujui oleh manajer puncak. Untuk beberapa hal pedoman ini didiskusikan dengan bawahan sebelum disetujui.
2. Proposal Anggaran Permulaan. Berdasarkan pedoman, Manajer pusat pertanggungjawaban dengan dibantu staff membuat anggaran yang diminta. Anggaran dibuat berdasarkan kondisi yang ada dengan perubahan dimana perlu.
3. Negoisasi. Bagian yang menyusun anggaran mendiskusikan anggaran yang diusulkan dengan atasannya. Inilah inti dari proses penyusunan anggaran. Atasan berupaya mempertimbangkan validitas masing-masing penyesuaian.
4. Review dan Persetujuan. Persetujuan akhir direkomendasikan oleh panitia anggaran untuk CEO, kemudian menyerahkan anggaran yang disetujui ke dewan direktur untuk mendapat pengesahan.
5. Revisi Anggaran. Satu pertimbangan penting dalam administrasi anggaran adalah prosedur revisi anggaran yang telah disetujui. Ada dua macam prosedur revisi, yakni:
 - a. Prosedur yang memungkinkan mengubah anggaran secara sistematis.
 - b. Prosedur untuk keadaan khusus

Pelaksanaan Anggaran

Menurut M. Nafarin (2004, 154) : setelah disusun anggaran induk berupa anggaran operasional dan anggaran keuangan, kemudian anggaran tersebut disahkan oleh Dewan Direksi atau Dewan Komisaris. Anggaran yang telah disahkan wajib ditaati oleh setiap pejabat dalam perusahaan, antara lain :

1. Setiap kegiatan yang berkaitan dengan keuangan perusahaan diteliti lebih dahulu oleh pejabat bersangkutan : Apa ada anggarannya, Berapa jumlahnya, untuk bulan apa
2. Melakukan penghematan tanpa mengganggu kelancaran dan mutu produk. Penghematan ini dilakukan jika terdapat biaya bahan baku yang bermutu sangat baik dengan harga di bawah dari harga standar.
3. Setiap periode membuat laporan realisasi dari anggaran. Laporan realisasi anggaran berisi jumlah anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan jumlah realisasi, sehingga dapat diketahui penyimpangan (*varians*).

Anggaran Biaya

Menurut Rudianto (2006, 130) dalam bukunya Akuntansi Manajemen, anggaran biaya merupakan rencana biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang direncanakan. Anggaran biaya biasanya disusun berdasarkan jenis biaya yang dikeluarkan. Di dalam anggaran biaya ini terdiri dari : Anggaran biaya bahan baku, Anggaran biaya tenaga kerja langsung, Anggaran biaya overhead, Anggaran biaya pemasaran, Anggaran biaya administrasi dan umum.

Pengertian Pengendalian

Pengendalian manajemen merupakan suatu istilah yang umum dan makin banyak digunakan dalam berbagai variasi kepentingan dan pengertian. Kadang-kadang digunakan untuk pemeriksaan rutin intern, misalnya pada penyusunan kembali pembukaan. Biasanya interpretasi yang lebih sempit ini ternyata merupakan salah satu kegiatan daripada struktur pengendalian manajemen yang luas itu. Ada berbagai macam definisi mengenai pengendalian manajemen. Berikut ini akan disajikan beberapa definisi tersebut :

Menurut Robert N. Anthony dan Govindarajan (2005, 7) dalam buku *Management Control System* yaitu : "Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi". Menurut Carter Usry (2002, 3) dalam bukunya *Cost Accounting*, sebagai berikut :

Control is management systematic effort to achieve objectives, activities are continually monitored to see that results stay within desired boundaries. Actual results of each activity are compared with plans, and if significant are noted, remedial activities may be taken.

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa Sistem pengendalian manajemen adalah struktur dan prosedur-prosedur yang saling berkaitan dan disusun dengan skema yang utuh dan menyeluruh, untuk membantu manajemen di dalam melakukan pengendaliannya. Dengan kata lain, sistem pengendalian manajemen yang akan menunjang pelaksanaan pengendalian di dalam perusahaan. Di atas telah disebutkan bahwa pengendalian manajemen adalah proses untuk mempengaruhi orang lain dalam perusahaan agar secara efektif dan efisien mencapai tujuan perusahaan. Penentuan tujuan perusahaan dan strategi untuk mencapainya dilakukan dalam suatu proses yang dinamakan Perencanaan Strategis. Perencanaan strategis adalah suatu proses untuk menentukan tujuan perusahaan, dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena perencanaan strategis tidak dapat lepas dari lingkungannya, maka perencanaan strategis dapat juga dikatakan sebagai reaksi perusahaan terhadap lingkungan. Lingkungan perusahaan adalah : karyawan, pemegang saham, pesaing, pelanggan, pemasok, lembaga keuangan, pemerintah, dan masyarakat. Tujuan perusahaan merupakan arah yang akan ditempuh perusahaan. Pada saat perusahaan didirikan, perencanaan baru dapat dilakukansetelah tujuan dan strategi pencapaian tersebut ditentukan.

Sebaliknya, setelah perusahaan berjalan, realisasi yang efektif dan efisien namun tidak mencapai tujuan perusahaan dapat menimbulkan evaluasi terhadap program, strategi atau tujuan perusahaan, dan hal ini dapat terjadi berulang kali. Selain memerlukan pengendalian manajemen, untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan pengendalian yang lain yaitu : pengendalian tugas". Pengendalian tugas adalah : proses untuk menjamin bahwa sebuah pekerjaan dilakukan dengan cara yang efektif dan efisien. Efisiensi menunjukkan perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input) yang favourable. Sedangkan efektivitas menunjukkan perbandingan antarakeuarga dengan tujuan.

Aktivitas Pengendalian Manajemen

Menurut Abdul Halim, dkk (2000, 11), dalam bukunya Sistem Pengendalian Manajemen, penerapan proses pengendalian manajemen memerlukan tiga bentuk aktivitas, tiga bentuk aktivitas tersebut adalah :

1. Menentukan tujuan. Tujuan adalah hasil dari proses komunikasi, atasan dan bawahan menyetujui apa yang telah diharapkan. Jika bawahan mencapai tujuan sesuai yang digariskan, maka dapat dikatakan strategi organisasi secara efektif diimplementasikan.
2. Pengukuran prestasi. Penilaian prestasi diperlukan baik dalam proses memotivasi maupun evaluasi kinerja dalam sebuah perusahaan.

3. Evaluasi prestasi. Kegiatan terakhir adalah evaluasi prestasi, yaitu prestasi yang sebenarnya dibandingkan dengan tujuan semula dan perbedaan yang ada dianalisis dan dinilai. Seorang atasan harus membandingkan apa yang dilakukan dengan bawahannya dengan apa yang diharapkannya.

Sedangkan, menurut Robert N. Anthony dan Govindarajan (2005, 7) dalam buku *Management Control System* mengemukakan bahwa Pengendalian Manajemen terdiri atas berbagai aktivitas yang meliputi :

- a) Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi
- b) Mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa bagian organisasi
- c) Mengkomunikasikan informasi
- d) Mengevaluasi informasi
- e) Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika ada
- f) Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini dilakukan dengan cara Riset Kepustakaan dan Riset Lapangan. Data yang digunakan dalam penelitian ini sebagaimana terlihat pada tabel 1. Tabel 1 Operasional Variabel

Variabel / Sub Variabel	Indikator	Skala / Ukuran
Anggaran Biaya	• Penyusunan Anggaran Biaya	Rasio
	• Parameter Anggaran Biaya	Rasio
	• Realisasi Anggaran Biaya	Rasio
Alat Pengendalian Manajemen	• Perbandingan Rencana Anggaran dengan Realisasi	Rasio
	• Analisis Perbedaan / Varian	Rasio
	• Peningkatan Kinerja Manajemen	Rasio

Dalam penelitian ini, metode analisis yang digunakan oleh penulis adalah metode analisis deskriptif kuantitatif. Metode deskriptif kuantitatif adalah metode yang menjelaskan mengenai data-data yang diperoleh dari narasumber yang terkait dengan penulisan skripsi ini. Dalam menganalisa pembahasan penelitian ini, dilakukan suatu perbandingan dari rencana anggaran biaya dan realisasi anggarannya selama satu periode serta penerapan fungsi anggaran biaya tersebut sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor . Dari hasil perbandingan tersebut penyusunan anggaran biaya hingga penerapan fungsi anggaran biaya sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor telah terlaksana dengan baik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Penyusunan Anggaran Biaya pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor , dalam proses penyusunan anggarannya meliputi tahapan prosedur dalam pelaksanaannya. Tahapan prosedur tersebut meliputi :

- a. Pembentukan komite anggaran. Dalam pembentukan komite anggarannya, PT.Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor melibatkan manager senior *Regional Office* Bandung serta jajaran kepala bagian keuangannya untuk menyusun anggaran perusahaan serta anggaran untuk Bogor yang juga sekaligus membawahi *Area Office* yang berada di Depok.
- b. Penentuan periode anggaran. PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor menyusun anggaran secara tahunan, dimana realisasi setiap bulannya diakumulasi hingga kemudian dapat diperbandingkan dengan perencanaannya di akhir tahun untuk mengetahui varians yang dihasilkan.
- c. Adanya pedoman anggaran. Dalam hal ini direksi regional office PT. Asuransi Jiwasraya Bandung *Regional Office* bertanggung jawab untuk memberikan pedoman

anggaran atau anggaran dasar yang menentukan arah anggaran perusahaan. Faktor internal yang menjadi pertimbangan unit anggaran dalam penyusunan anggaran (pedoman anggaran) antara lain :

- 1) Pengenalan produk baru perusahaan
- 2) Perubahan proses operasional unit anggaran
- 3) Perubahan fasilitas-fasilitas yang tersedia

Sedangkan faktor eksternal yang menjadi pertimbangan unit anggaran dalam penyusunan anggaran (pedoman anggaran) antara lain :

- 1) Pandangan industry (masyarakat) dalam jangka waktu dekat
 - 2) Perubahan pasar tenaga kerja
 - 3) Tindakan dari pesaing
- d. Review persetujuan.

Metode Penyusunan Anggaran Biaya pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor ini di dalam proses penyusunan anggaran secara keseluruhan menggunakan metode *bottom-up*, yaitu metode penyusunan anggaran dimanajunior manager juga ikut berpartisipasi di dalam menentukan besar / kecilnya anggaran yang dibuat. Metode ini sering juga disebut sebagai pendekatan dari bawah-atas. Metode penyusunan anggaran dengan menggunakan metode *bottom-up* ini memiliki suatu keunggulan yaitudimana kemungkinan besar akan menciptakan komitmen untuk pencapaian tujuan anggaran perusahaan, karena junior manager ikut berpartisipasi, sehingga mereka akan merasa memiliki kontribusi di dalam proses penyusunan anggaran untuk perusahaan. Akan tetapi metode yang digunakan oleh perusahaan ini bukan berarti di dalam pelaksanaannya sudah pasti mencapai target perusahaan, karena di dalam metode ini jika tidak dilakukan kontrol di dalam pengendaliannya, justru dapat menghasilkan jumlah yang sangat mudah atau dengan kata lain tidak sesuai dengan tujuan ataupun target semula dari PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor .

Faktor Penyusunan Anggaran Biaya pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor

Di dalam proses penyusunan anggarannya, PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor , mulai dari *Head office* (Jakarta), *Regional Office* (Bandung) yang membawahi langsung *Branch Office* (bogor) dan *Area Office* (depok) senantiasa selalu bekerja sama antar senior manager serta junior managernya untuk kemudian dapat disetujui oleh Dewan Direksi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero). Organisasi perusahaan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor sangat jelas tergambar garis wewenang serta tujuan fungsionalnya, sehingga tanggung jawab dari masing-masing personal perusahaan sangat jelas dapat dipahami. Sehingga di dalam proses penyusunan anggarannya, manajemen dapat mengacu terhadap tugas-tugas fungsional dari masing-masing personal perusahaan yang kemudian dapat ditentukan biaya-biaya yang akan direncanakan selama 1 tahun.

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor menggunakan beberapa system di dalam menunjang aktivitas kerjanya, yaitu antara lain : JL-Indo, GL-Indo, OK-Indo, GL-Link, E-Shift dan SA-E

Anggaran Biaya pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor Branch Office

Adapun perencanaan biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk mencapai target yang telah direncanakan sebelumnya adalah sebagai berikut :

1. Anggaran Biaya Administrasi dan Umum (Inkaso)

Anggaran Biaya Administrasi dan Umum (Inkaso) pada PT.Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor *Branch Office* atau yang sering disebut sebagai inkaso ini antara lain berisikan : (1) Anggaran biaya alat tulis kantor, (2) Anggaran biaya air, listrik, dan gas, (3) Anggaran biaya Fotocopy, (4) Anggaran biaya barang cetakan. (5) Anggaran biaya penjagaan dan keamanan, (6) Anggaran biaya pemeliharaan gedung kantor, (7) Anggaran biaya inventaris kantor, (8) Anggaran biaya bensin, parkir dan tol, (9) Anggaran biaya Perjalanan dinas umum, (10) Anggaran biaya humas, (11) Anggaran biaya bantuan untuk duka pegawai, (12) Anggaran biaya pemeliharaan computer, (13)

Anggaran biaya Perlengkapan computer, (14) Anggaran biaya luran keanggotaan, (15) Anggaran biaya *Continuous form dan* (16) Anggaran biaya lain-lain untuk manager

2. Anggaran Biaya Pemasaran

Pada PT.Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor , anggaran pemasaran ini antara lain mencakup : (1) Anggaran biaya promosi penjualan, (2) Anggaran biaya Repress cabang untuk relasi, (3) Anggaran biaya Komisi penagihan, (4) Anggaran biaya Jasa penagihan, (5) Anggaran biaya Rapat kerja cabang, (6) Anggaran biaya Komisi jasa saving plan, (7) Anggaran biaya Komisi unit link, (8) Anggaran biaya Operasional penagihan, (9) Anggaran biaya Gaji / honor penagih, (10) Anggaran biaya Perlengkapan / alat penagih, (11) Anggaran biaya Tunjangan cuti penagih, (12) Anggaran biaya Lembur pegawai, (13) Anggaran biaya Bonus penagihan, (14) Anggaran biaya Pendidikan agen dan (15) Anggaran biaya Perawatan agen

Penerapan dan Pengendalian Anggaran Biaya pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor

Anggaran PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor disusun untuk periode 1 tahun berjalan, dimana anggaran biaya yang telah disetujui oleh Direksi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero). Rencana anggaran biaya PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor pada tahun 2011 terurai pada Tabel 2.

Dari data perencanaan biaya PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor selama tahun 2011, tergambar bahwa biaya tebus klien dibuat dengan perencanaan yang lebih besar dibandingkan dengan perencanaan biaya-biaya lainnya, hal ini dikarenakan siklus utama sama halnya seperti yang dijelaskan dalam bagan realisasi anggaran biaya selama tahun 2011. *Regional Office* selaku kantor regional yang dibawah langsung oleh *Head Office*, ataupun dapat dibebankan kepada Bogor yang membawahi Depok *Area Office*.

Di dalam Pelaksanaan Anggaran PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor yang disusun untuk periode 1 tahun berjalan, dimana anggaran biaya telah terlaksana dan terealisasi oleh PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor . Dimulai dari Anggaran Biaya Komisi Agen, biaya klaim polis asuransi, biaya tebus klien, biaya pemasaran, biaya administrasi dan umum serta biaya operasionalisasi penagih. Tabel 3 menunjukkan realisasi dari anggaran biaya PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor pada tahun 2011.

Tabel 2 Rencana anggaran biaya PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor tahun 2011

Jenis Biaya	Anggaran tahun 2011
Biaya Komisi Agen	Rp 4.070.000.000,00
Biaya klaim polis asuransi	10.915.000.000,00
Biaya tebus klien	13.078.000.000,00
Biaya pemasaran	119.000.000,00
Biaya administrasi dan umum	220.000.000,00
Biaya operasionalisasi penagih	542.850.000,00
Total	Rp 28.978.850.000,00

Di dalam data realisasi di atas, dapat dilihat bahwa biaya tebus klien yang jumlahnya mendominasi realisasi anggaran PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor dikarenakan biaya tebus klien merupakan bagian siklus utama operasionalisasi perusahaan, sehingga di dalam realisasinya bernilai tinggi dibandingkan dengan realisasi-realisis biaya lainnya. selain biaya tebus untuk klien, yang berikutnya adalah biaya klaim polis asuransi yang dianggarkan perusahaan untuk aktivitas operasionalisasi di dalam proses pengajuan-pengajuan polis PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor . Setelah biaya tebus dan biaya klaim polis asuransi, realisasi anggaran yang terbesar adalah biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum atau disebut juga inkaso.

Di dalam biaya pemasaran antara lain mencakup biaya-biaya pendidikan agen, perawatan agen, operasionalisasi penagih hingga biaya duka pegawai. Sedangkan dalam biaya komisi agen dan biaya pemasaran terdiri atas biaya-biaya untuk agen, bonus produksi, bonus prestasi, biaya akuisisi, beban aktivitas manajerial serta bunga promosi

penjualan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor atas produk-produknya seperti Jiwasraya *Saving Plan*. anggaran biaya terakhir yang merupakan pembebanan aktivitas perusahaan, yaitu biaya administrasi dan umum. Di dalam biaya administrasi dan umum mencakup biaya-biaya logistic kantor, pemeliharaan gedung dan inventaris kantor, biaya lain untuk manajer, hingga biaya humas.dalam data tersebut tercantum total realisasi anggaran biaya pada tahun 2011 sebesar Rp 20.133.364.991,40 dengan rincian yang telah dijabarkan di atas. Dalam realisasi anggaran biaya tersebut, bogor membawahi Depok *Area Office* sehingga realisasi anggaran biaya tersebut telah mencakup realisasi anggaran biaya Depok *Area Office* yang berada di bawah komando langsung PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor

Tabel 3. Realisasi Anggaran Biaya PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor tahun 2011

Jenis Biaya	Realisasi tahun 2011
Biaya Komisi Agen	Rp 270.492.858,00
Biaya klaim polis asuransi	6.187.662.507,77
Biaya tebus klien	12.911.521.106,32
Biaya pemasaran	116.675.336,00
Biaya administrasi dan umum	218.913.867,90
Biaya operasionalisasi penagih	416.116.941,62
Total	20.133.364.991,40

Pengendalian Manajemen terhadap anggaran biaya PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor telah dilakukan dengan baik. Setiap kegiatan operasionalisasi perusahaan senantiasa dipantau dengan baik untuk kemudian dapat dipastikan bahwa kegiatan-kegiatan operasionalisasi perusahaan telah diselesaikan seperti yang telah direncanakan sebelumnya dan sebagaimana secara nominal telah dicantumkan di dalam anggaran untuk kemudian dapat dilakukan tindakan perbaikan apabila terjadi syuatu penyimpangan, baik bersifat besar maupun kecil. Aktivitas pengendalian di dalam PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor mencakup penentuan tujuan, yaitu suatu proses komunikasi dari atasan terhadap bawahan terkait dengan perencanaan anggaran biaya yang telah diterbitkan direksi, espektasi dari aktivitas ini yaitu bawahan diharapkan untuk senantiasa mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan tujuan perusahaan, jika hal tersebut tercapai maka, strategi organisasi secara efektif diimplementasikan.

Aktivitas pengendalian kedua yang dilakukan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor yaitu proses pengukuran prestasi manajemen, dimana peningkatan kinerja manajemen selalu dilakukan perusahaan dalam rangka pencapaian target yang telah ditentukan oleh direksi *Head Office*. Dalam hal ini ditetapkan bahwa dalam pencapaian target perusahaan yang inefisien atau dapat dikatakan kurang dari 50% maka konsekuensi yang diterima yaitu adanya penetapan pemotongan penghasilan terhadap Regional Office dan yang nilainya sesuai dengan kebijakan serta ketentuan yang telah ditetapkan oleh Direksi *Head Office*. Begitu pula sebaliknya, untuk pencapaian target perusahaan yang dinilai efisien, maka aka nada reward yang diberikan oleh Direksi terhadap Regional Office dan dalam rangka memberikan motivasi serta semangat dalam kinerja Regional Office dan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) *Regional Office* dan .

Analisis Perencanaan dan Realisasi Anggaran Biaya sebagai Alat Pengendalian Manajemen pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor

Secara keseluruhan anggaran biaya pada PT.Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor dapat menjadi tolok ukur manajemen dalam hal pengendaliannya, untuk dapat menguji hal tersebut dilakukan dengan cara menganalisa anggaran biaya PT.Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor . Analisa anggaran biaya ini mencakup analisis dari perencanaan anggaran dan realisasinya untuk kemudian varians yang dihasilkan dianalisis secara mendalam. Varians dihasilkan presentase yang menggambarkan tingkat pencapaian

target perusahaan. Analisa varians merupakan hal yang penting untuk penilaian semua aspek dalam lingkup pengendalian manajemen. Varians harus diselidiki apakah manfaatnya melebihi biaya analisis dan mengkoreksi sumber varians tersebut. Laporan analisis varians berupa presentase, sehingga hal tersebut yang membuat keduanya saling berhubungan serta berkaitan erat satu sama lain. Dalam segi tujuannya analisa varians mengidentifikasi masalah, menyoroti peluang, mendorong pengambilan keputusan serta membantu koordinasi antara unit-unit tanggung jawab.

Tingkat besar kecilnya varians yang dihasilkan sangat mempengaruhi tingkat pengendalian manajemen perusahaan, semisal di dalam varians yang kecil, manager harus menyelidiki apakah varians tersebut selalu muncul, Karena hal ini dapat mencerminkan adanya masalah, misalnya supervisi yang kurang baik dan terlalu banyak pemborosan. Dampak kumulatif dari varians secara berjangka mencerminkan tingkat pengendalian PT.Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor .

Analisis Anggaran Biaya sebagai Alat Pengendalian Manajemen pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor

Dari data pada Tabel 4 dapat diperoleh perhitungan sebagai berikut untuk menentukan pencapaian target anggaran biaya PT.Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor .

$$\frac{\text{Rp } 20.133.364.991,40}{\text{Rp } 28.978.850.000,00} \times 100 = 69,47 \%$$

Sedangkan untuk varians yang dihasilkan merupakan selisih antara perencanaan anggaran dan realisasi anggaran perusahaan, yaitu :

$$\text{Rp } 28.978.850.000,00 - \text{Rp } 20.133.364.991,40 = \text{Rp } 8.845.485.008,60$$

Secara keseluruhan, anggaran PT.Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor memiliki nilai varians yang bisa dikatakan efisien dalam sepanjang tahun 2011. Pada total perencanaan, realisasi serta presentasi dan varian di atas merupakan data tahun 2011, dari data tersebut dapat dinilai bahwa efisiensi jumlah varian serta presentasi pencapaian target sebesar 69,47% merupakan suatu bukti bahwa PT.Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor memiliki pengendalian manajemen yang cukup baik, terutama di dalam pengendalian anggarannya. Manajer telah melaksanakan tanggung jawabnya dengan cukup baik khususnya dalam hal pengendalian anggaran biaya sepanjang tahun 2011, sehingga dalam hal pengukuran prestasi, PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor memperoleh reward dari Jakarta *Head Office* .

Tabel 4 Perbandingan Anggaran dan Realisasi PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor

Anggaran	Realisasi	Varians	Presentase
Rp 28.978.850.000,00	Rp 20.133.364.991,40	Rp 8.845.485.008,60	69,47 %

Dari hal tersebut dapat tergambar bahwa aktivitas pengendalian manajemen yang mencakup penentuan tujuan, pengukuran prestasi, serta evaluasi prestasi telah terlaksana dengan pencapaian target yang tercantum di dalam table di atas. Dengan demikian, fungsi serta tujuan pengendalian manajemen yang mengacu terhadap anggaran biaya PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor telah dapat dianalisa, dari mulai perencanaan anggaran, operasionalisasi dalam penggunaan jumlah anggaran yang telah ditetapkan, proses pengendalian anggaran biaya, realisasi anggaran biaya selama 1 tahun, analisa varians dan penilaian pencapaian target perusahaan, hingga penilaian prestasi manajemen pada PT.Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor yang merupakan salah satu tolok ukur dari pencapaian target anggaran biaya pada PT.Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor .

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan uraian analisis yang telah diungkapkan, maka penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam Anggaran PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor, khususnya di dalam penyusunan anggaran biayanya dari tahun ke tahun selalu efisien serta selalu mencapai target realisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh Bandung Regional Office. Oleh karena itu dalam perencanaan yang telah dibuat selalu bersifat tepat sasaran guna pencapaian tujuan PT.Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor
2. Pelaksanaan penyusunan serta realisasi anggaran biaya PT.Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor dapat dinilai baik, karena di dalam proses penyusunannya menggunakan metode bottom-up yang melibatkan jajaran bawahan atau disebut juga sebagai junior manajer dalam proses penyusunan anggarannya, dan di dalam realisasinya selalu bersifat efisien terhadap target pencapaiannya.
3. Penerapan fungsi anggaran biaya sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor dinilai baik dalam hal penerapannya, karena memiliki pengaruh yang besar terhadap pengendalian manajemen perusahaan dari segi budgeting control atau pengendalian anggarannya.
4. Varians yang dihasilkan dari anggaran biaya pada PT.Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor bernilai efisien, karena sudah berada di atas 50% dalam pencapaian targetnya, sehingga nilai nominal varians yang dihasilkan dapat bermanfaat untuk dialokasikan kembali ke dalam periode berikutnya.
5. Pengendalian manajemen pada PT.Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor dapat dikatakan sangat baik, karena semua elemen pengendalian manajemen serta aktivitas pengendalian manajemen perusahaan sangat optimal, sehingga tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya mengalami tahap pencapaian yang baik setiap tahunnya. Selain itu adanya kebijakan yang baik dari perusahaan berupa reward atau penghargaan terhadap manajemen serta jajarannya apabila adanya suatu pencapaian target yang efisien bagi PT.Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor . Kebijakan tersebut diberlakukan untuk dapat mendorong serta memotivasi manajemen agar dapat mempertahankan prestasinya serta meningkatkan kuantitas kinerja manajemennya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim., Ahmad Tjahjono., dan Muhamad Fakri Husein.2000.*Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Revisi, Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN,Yogyakarta.
- Edi Sukarno.2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hongren, Charles T. , Srikant M. Datar and George Foster. 2008. *Akuntansi Manajemen: Penekanan Manajerial*. Alih Bahasa: Desi Adhariani.Gramedia, Jakarta.
- R.A. Supriyono. 2001. *Akuntansi Manajemen: Proses Pengendalian Manajemen*. Edisi Ketiga. BPFE, Yogyakarta
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Tiga. Salemba Empat, Jakarta.
- Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan.2005. *Management Control System*, Buku Satu. Salemba Empat, Jakarta.
- Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan.2005. *Management Control System*, Buku Dua. Salemba Empat, Jakarta.
- Anthony, Dearden and Bedford. 2005, *Management Control System*, Gramedia, Jakarta.
- R.A. Supriyono. 2001. *Akuntansi Manajemen: Proses Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. BPFE, Yogyakarta.
- Supriyono, 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2002. *Standar Akuntansi Keuangan*. Salemba Empat, Jakarta.
- Carter, William K., Usry, Milton F. 2002. *Cost Accounting 13th Edition*,Thomson Learning. Inc.
- Nafarin, M. 2009. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi ketiga. Salemba Empat. Jakarta.